



ALTO LIDERAZGO EN SEGURIDAD: CÓMO APOYAN UNA CULTURA DE SEGURIDAD

Segunda parte de una serie de tres partes que describe la dinámica de las organizaciones de alto rendimiento y cómo el alto liderazgo puede apoyar los esfuerzos de seguridad



En el primero de esta serie de tres artículos, **discutimos cómo el comportamiento de la alta dirección contribuye al alto desempeño en seguridad**. A través de lo que eligen enfocarse y sus acciones diarias el alto liderazgo puede fortalecer la cultura de su organización de manera que impulse el rendimiento. Revisemos esta conexión, ¿Cuáles son los pasos que la alta dirección debe tomar para fomentar las características culturales de organizaciones de alto desempeño?

HERRAMIENTAS Y HABILIDADES

Los gerentes se aseguran de que sucedan las cosas correctas en el momento adecuado para alcanzar los objetivos. La alta dirección se asegura de que la cultura organizacional conduzca a un alto desempeño. Un conjunto de investigaciones muestra que nueve características culturales que son clave para lograrlo:

- 1. Trabajo en equipo:** La efectividad de los grupos de trabajo en el cumplimiento de objetivos y plazos
- 2. Relaciones con el grupo de trabajo:** El grado en que los compañeros de trabajo se respetan unos a otros
- 3. Justicia de procedimientos:** El nivel en que los trabajadores califican la equidad de los supervisores de primera línea
- 4. Apoyo percibido:** El nivel en que los empleados sienten que la organización se preocupa por su bienestar general
- 5. Intercambio líder- miembro:** La fuerza de las relaciones que los trabajadores sienten que tienen con sus supervisores
- 6. Credibilidad de la gerencia:** La percepción de coherencia y equidad de la dirección al tratar con los trabajadores
- 7. Valor organizacional por la seguridad:** El nivel de compromiso general de la organización con la seguridad
- 8. Comunicación ascendente:** La adecuación de mensajes ascendentes sobre seguridad
- 9. Acercarse a los demás:** La probabilidad de que los trabajadores hablen entre ellos sobre problemas de desempeño

Para impactar en estos factores culturales, los líderes deben crear y reconocer competencias naturales, y luego aprovecharlas para aplicar las herramientas adecuadas. Los tres pasos descritos a continuación ayudarán a los líderes a desarrollar esas capacidades y construir así una fuerte cultura de seguridad.





→ ¿QUÉ ES LA CULTURA?

La palabra «cultura» connota algo vago y difícil de medir. En realidad, la cultura se reduce a «cómo hacemos las cosas aquí». Cuando hablamos de una organización que tiene una cultura de desconfianza, nos referimos a que las personas de la organización no comparten información ni cooperan fácilmente. Tienden a actuar de formas autoprotectoras y a veces hostiles. Si decimos que una organización tiene una cultura de trabajo en equipo, vemos empleados colaborando entre sí en proyectos y cumpliendo constantemente los plazos. Resulta que la cultura se manifiesta en la forma en que la gente hace las cosas.

01

DEFINE TU CULTURA

Un buen lugar para comenzar es examinar el funcionamiento actual de su cultura organizacional. Aproveche las nueve características de las organizaciones de alto rendimiento. Utilice esta evaluación como modelo y luego defina su cultura deseada en términos que sean medibles y alcanzables. Comience con objetivos amplios y divídalos en términos específicos; en el caso de la credibilidad de la gerencia, que podría estar definiendo una cultura donde los gerentes consistentemente cumplen sus compromisos, donde los supervisores demuestran que son justos en sus decisiones, y donde los gerentes demuestran los mismos estándares que exigen.

02

CONECTARSE A LOS RESULTADOS

Con una imagen clara tanto de la cultura actual como de la deseada, los líderes conectan sus propios comportamientos con los resultados previstos para iniciar mejoras. Cada organización tiene una cadena de influencia que va desde la oficina corporativa hasta el piso de producción y los líderes se conectan con la operación a través de la cadena de mando: supervisores y gerentes. Los líderes deben preguntarse: ¿Qué debe suceder en cada nivel para que se produzcan los resultados deseados? Por ejemplo, si desea un alto nivel de comunicación ascendente, los empleados de la planta deben comunicar constantemente sus preocupaciones sobre seguridad y rendimiento a los supervisores.

Para hacer de ello una práctica común, los supervisores deben estar dispuestos a escuchar, utilizar la información proporcionada y dar retroalimentación positiva a las comunicaciones de los empleados. Pero para que los supervisores hagan estas cosas de manera consistente, sus gerentes también tienen cosas que deben hacer.

03

APLICAR HERRAMIENTAS DE MEJORA

Cuando los líderes han trazado la cadena de comportamientos que los conectan con los resultados, pueden aplicar una variedad de herramientas para iniciar la mejora. Las herramientas están dirigidas no solo a modelar comportamientos deseables, sino que también a eliminar las barreras para realizarlos en todos los niveles.

HACIENDO QUE FUNCIONE:

Los líderes hacen significativas contribuciones al desempeño de seguridad de sus organizaciones aprovechando sus propias acciones para crear una cultura de alto rendimiento. A medida que aumentan el rendimiento y los niveles de seguridad, también construyen una cultura que sostenga un mejor desempeño entre niveles jerárquicos. En el próximo número, presentaremos ejemplos de cómo los líderes reales en el mundo han utilizado este enfoque para cambiar la cultura que impulsa los resultados de su desempeño.