



ALTO LIDERAZGO EN SEGURIDAD: EJEMPLOS DEL MUNDO REAL QUE MARCAN LA DIFERENCIA

Última entrega de una serie de tres partes que describe la dinámica de las organizaciones de alto desempeño y cómo la alta gerencia puede apoyar los esfuerzos de seguridad.



Este tercer y último artículo de nuestra serie de liderazgo en seguridad **examina tres organizaciones que están aplicando el desarrollo del liderazgo** como una técnica para construir una cultura de alto rendimiento y mejorar el funcionamiento de la seguridad de sus organizaciones.

La alta dirección puede mejorar significativamente el desempeño en seguridad de sus organizaciones fomentando una cultura de alto desempeño. Más allá del apoyo en los mensajes, la participación de la gerencia utiliza una estrategia deliberada para obtener los comportamientos de liderazgo necesarios para construir una cultura de alto desempeño en la organización. Por cultura de alto desempeño no nos referimos a algo vago, sino específicamente a una cultura que exhibe altos niveles de las nueve variables que describimos en el artículo anterior de esta serie. **Estas nueve variables; trabajo en equipo, relaciones en el grupo de trabajo, justicia de procedimientos, apoyo percibido, intercambio líder-miembro, credibilidad de la gerencia, el valor organizacional percibido por la seguridad, la comunicación ascendente y el acercarse a otros,** han demostrado empíricamente que predicen el desempeño en seguridad.

El vínculo entre las actividades de liderazgo y una cultura de seguridad de alto desempeño es más que anecdótico. Al trabajar con más de 1450 sitios, hemos visto repetidamente que una de las mayores diferencias entre los sitios que batallan y los que tienen éxito es el comportamiento del liderazgo. Esto es consistente con los factores críticos de éxito que descubrimos comparando y emparejado organizaciones de alto rendimiento versus las que solo batallan (Hidley, J. 1998. "Factores críticos de éxito para la seguridad basada en el comportamiento" Seguridad profesional. Vol. 43, No. 7 (julio de 1998): 30-34.)

01 ESCENARIO 1: RECONSTRUCCIÓN DE CULTURA

Cuando la nueva dirección se hizo cargo de las operaciones de esta empresa de servicios industriales, **uno de sus primeros desafíos fue reconstruir la moral y la cultura de seguridad de la empresa.** Una combinación de malas prácticas de seguridad y problemas de infraestructura había erosionado la moral y la confianza, lo que indica un desempeño deficiente en el futuro. En lugar de adoptar un enfoque de «solo cumplimiento», el equipo de gestión decidió adaptar un enfoque de liderazgo. La alta gerencia, los gerentes intermedios y los supervisores tomarían roles activos en la mejora de la seguridad.

Para poner en marcha este **nuevo enfoque**, el grupo de líderes entrenó a los supervisores para utilizar las herramientas de las ciencias del comportamiento para fomentar la seguridad con sus empleados. Luego, la alta gerencia se reunió durante un día en un taller fuera del sitio con los gerentes intermedios de toda la organización. Utilizaron el taller para generar un entendimiento común de lo que debían hacer para la seguridad y cómo deberían

hacerlo. Esto implicó especificar tres prácticas de liderazgo de alto impacto que todos los líderes y gerentes trabajarían para inculcar en sus organizaciones. Después del taller, se entrenó a supervisores y altos líderes sobre cómo usar las herramientas de las ciencias del comportamiento para implementar las prácticas de liderazgo en sus organizaciones. Cada gerente aplicó las prácticas de liderazgo, que luego se convirtieron en el foco de su responsabilidad de seguridad.

Como resultado del trabajo diario en sus prácticas de liderazgo y la implementación de sus diversos planes de acción, la compañía mostró cambios dramáticos en su cultura de seguridad y una frecuencia de incidentes decreciente. En particular, la compañía demostró aumentos significativos en factores organizacionales clave como las relaciones en el grupo de trabajo, la credibilidad de la gerencia, la comunicación ascendente y el valor organizacional para la seguridad. Desde entonces, la compañía ha formalizado este proceso de liderazgo en seguridad.



02

ESCENARIO 2: MEJORA DE LAS INICIATIVAS EXISTENTES

Este fabricante de envases flexibles ya se consideraba muy exitoso cuando el liderazgo del sitio **reconoció una oportunidad para mejorar la seguridad** mediante la implementación de un proceso de seguridad impulsado por los empleados. Los líderes superiores en este sitio fueron capacitados para respaldar el nuevo proceso y desarrollar aún más sus propias habilidades. Los líderes identificaron un conjunto de prácticas que podrían usar para fortalecer la cultura de su organización. Los líderes revisaron su desempeño en una encuesta de liderazgo y determinaron cómo usar el proyecto para desarrollar sus habilidades. Luego, los líderes registraron cómo implementaron sus propios comportamientos de liderazgo clave, cuantificando cómo se está logrando y buscando el impacto en el proceso de seguridad impulsado por los empleados.

El efecto del liderazgo ha sido un **mayor apoyo organizacional en torno a todas las actividades de seguridad**. Los gerentes y supervisores de toda la organización se están involucrando en la iniciativa de mejora de la seguridad de formas nuevas y significativas. Los empleados reconocen el efecto de esta participación; es un nuevo tipo de colaboración.

03

ESCENARIO 3: MÁS ALLÁ DE LA SEGURIDAD

Este sitio había implementado con éxito un **proceso de mejora de la seguridad** varios años antes y reconoció que el método podría ser útil para otras oportunidades. Estaban estratégicamente posicionados para expandir rápidamente su participación en el mercado, un movimiento arriesgado pero potencialmente rentable.

El éxito dependería de cuán exitosamente pudieran adaptarse a los cambios que tal expansión implicaría. No querían perder su oportunidad, por lo que para aumentar la probabilidad de éxito, eligieron capacitar a los líderes sobre la mejor manera de implementar los cambios necesarios.

En este caso, **se completó una evaluación de las vulnerabilidades y fortalezas culturales y de liderazgo al inicio del proyecto**. Se desarrolló un modelo de mejora necesaria y se capacitó a los líderes para desarrollar las habilidades identificadas a través del modelo. A continuación, desarrollaron un **plan de acción** para facilitar los cambios necesarios en sus respectivas áreas. Finalmente, se formó un comité para solucionar problemas con un foco de cambio particularmente difícil. **Este comité se basó en la experiencia** que se había ganado a través de su experiencia con la seguridad. Si bien este proyecto aún se encuentra en sus primeras etapas, los líderes del sitio confían en que la base que construyeron en seguridad les ayudará a lograr un desempeño excelente en áreas más allá de la seguridad.

Los beneficios de la participación del liderazgo no terminan en la seguridad. Los sitios que muestran atributos como **confianza, buena comunicación, credibilidad de la administración y valor organizacional** para los resultados de seguridad resultan tener un mejor desempeño general que los sitios que no tienen estos atributos. Y la buena noticia es que estos son atributos que los líderes pueden incorporar deliberadamente a la cultura de su organización.