



CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN RICA EN TALENTO PARA LA SEGURIDAD

5 DISCIPLINAS PARA ALINEAR TALENTO Y SEGURIDAD

Andrew Goodman



LA IMPORTANCIA DEL TALENTO EN SEGURIDAD

“El talento no considerado en posiciones de seguridad se ha transformado de un desafío organizacional a un tema crítico para el negocio”

Dina Payton, Socia, Ernst&Young - Sector de Petróleo y Gas

¿Tienes a las personas correctas en los lugares correctos para conducir tu estrategia de seguridad?

Muchos altos líderes reconocen que alcanzar un desempeño de clase mundial requiere nuevas competencias y habilidades para los profesionales en seguridad y los líderes. El desafío es que pocas organizaciones actualmente le dan una atención estratégica al desarrollo de talento en seguridad o tienen sistemas para evaluar de forma precisa las fortalezas del talento en seguridad. Incluso pocos se concentran en el liderazgo en seguridad como una competencia igualmente crítica que otras competencias de sus altos ejecutivos y trabajar en esta brecha está por volverse más difícil:

- Expertos predicen un déficit dramático entre el creciente número de posiciones de seguridad y el número de profesionales calificados que estén disponibles para llenar estas vacantes. Un estudio reciente encontró que los empleadores planean contratar 25.000 profesionales de seguridad en los próximos 5 años, pero solo se espera que 12.000 estudiantes se gradúen de programas relacionados con salud ocupacional y seguridad.
- A través de las industrias estamos viendo “curvas de campana invertidas”, donde el talento es pesa mucho en posiciones de liderazgo, con insuficiente número de opciones de personas calificadas en mandos medios que puedan ser sucesores.
- El aumento de la competencia por talento ha cambiado rápidamente el panorama demográfico, pues se ha dado prioridad al liderazgo operativo y otras competencias por sobre la seguridad.

Mantenerse al día con la creciente demanda de talento y competencias en seguridad requiere claramente soluciones que se extiendan más allá de los enfoques tradicionales. En su lugar, se necesitará una estrategia sólida de talento en seguridad. Este documento propone cinco disciplinas para construir una organización rica en talento en seguridad y sugiere formas de

posicionar la seguridad a lo largo de la trayectoria profesional de cada futuro ejecutivo.

Históricamente, la gestión de la seguridad no ha sido considerada como parte de las competencias principales para los profesionales más talentosos de la organización. En parte, esto se debe al estigma de que la seguridad es un problema de la operación centrado en cómo los trabajadores interactúan con la tecnología. La seguridad, sin embargo, no es una función aislada; está profundamente integrada con todos los sistemas de la organización. Las exposiciones al riesgo se relacionan no solo con la operación, sino también con las decisiones de gestión, las políticas organizacionales y las normas culturales. El valor de los líderes por la seguridad, es decir, en lo que se enfocan, lo que ignoran o lo que eligen enfatizar o delegar en otros, establece el ejemplo de cómo las personas abordan los problemas de seguridad. Por eso, el rol de los líderes de seguridad es tan crítico. Cuando existe una fuerte alineación entre seguridad y talento, los líderes están mejor preparados para construir un compromiso con la seguridad en la organización.

Las organizaciones desperdician un recurso valioso cuando limitan el papel de los profesionales de la seguridad a ejecutar programas y hacer cumplir las reglas. Sin embargo, cuando el alto liderazgo se compromete con los profesionales de la seguridad como aliados para el cambio, obtienen acceso a una expertise en seguridad y en el desempeño de la misma, que puede marcar una diferencia crítica en los resultados operacionales. Del mismo modo, los líderes vinculados a la operación que tienen experiencia en seguridad, son más competentes en tomar las decisiones correctas, las que tendrán un impacto en el funcionamiento organizacional general. En términos de gestión del talento, esto significa que en las organizaciones de alto desempeño, la seguridad es tanto un “camino” como una “puerta de entrada” para el desarrollo profesional.

La seguridad como un camino – Para los especialistas en seguridad (aquellos cuyo rol principal está relacionado con la seguridad o que cumplen funciones en este ámbito), el desafío es cumplir tanto con la necesidad de generar expertise en seguridad como responder a la ambición de crecimiento profesional. En lugar de dejar a estos profesionales encasillados en un área de especialización, sin opciones de desarrollo profesional, los líderes efectivos hacen que la seguridad sea un camino hacia puestos ejecutivos en la organización. Las actividades de desarrollo profesional para los especialistas en seguridad deberían enfocarse en ampliar las habilidades del individuo más allá de la expertise técnica, para desarrollar competencias de liderazgo más amplias.



CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN RICA EN TALENTO PARA LA SEGURIDAD

En una empresa se trabajó en el desarrollo de sus profesionales en seguridad, entrenándolos para asesorar al equipo de alto liderazgo. El papel de estos especialistas inicialmente se limitó a recopilar datos, completar informes y actuar como ejecutores y rara vez su rol llegó hasta donde se formó la estrategia de seguridad. Posteriormente, basándose en las lesiones graves como tema central, los profesionales de seguridad recibieron capacitación sobre cómo analizar e interpretar los datos y sobre cómo colaborar con otros para abordar sus hallazgos. De esta manera, comenzaron a trabajar de la mano con los ejecutivos en la evaluación y gestión del riesgo, señalando puntos críticos, asesorando a los líderes en maneras más efectivas para aplicar recursos y proporcionando una imagen respecto al funcionamiento de la seguridad que los ejecutivos no obtendrían de otra manera.

La Seguridad como puerta de acceso – Además de expandir y desarrollar el rol de los especialistas, las organizaciones de alto desempeño también emplean la seguridad como una puerta de acceso que los líderes deben pasar para optar por posiciones más altas dentro de la organización, al igual como lo han hecho para cargos vinculados a la operación por años.

El mandato de Paul O'Neill en Alcoa se cita con frecuencia como el ejemplo de conexión entre liderazgo y seguridad. Entre sus primeras acciones como director ejecutivo, O'Neill hizo que los resultados de seguridad fueran el indicador principal del desempeño del alto liderazgo. Desde el punto de vista del desarrollo profesional, posicionar la seguridad como una puerta de acceso significa articular las competencias específicas de seguridad que los líderes deben poseer y situar a los futuros líderes en puestos que les brinden experiencia práctica en la gestión de problemas de seguridad.

Las formas específicas en las que una organización alinea la seguridad y el talento organizacional variarán según la organización, su tamaño, objetivos, estructura y otros factores.

El objetivo de toda estrategia de gestión del talento es construir lo que llamamos una organización “rica en talento”: un lugar donde tengamos suficientes personas adecuadas en todos los puestos correctos para apoyar la misión de la empresa. Las organizaciones ricas en talento para la seguridad piensan continuamente en dónde están y dónde quieren estar, y quiénes necesitan para llegar allí. Hay cinco disciplinas críticas que apoyan la alineación entre seguridad y talento:

01

COMPRENDER EL ROL DEL TALENTO EN SEGURIDAD

Cuando la seguridad es una actividad estratégica, el puesto, la función y la contribución del profesional de la seguridad debe necesariamente ser más amplio que el de un técnico. Las organizaciones deben pensar en el desarrollo del talento para la seguridad como algo que va más allá de la experiencia técnica. Los líderes de seguridad de más alto rango necesitan más que experiencia y conocimiento profundo en seguridad; también necesitan las habilidades y el estatus organizacional para funcionar como agentes de cambio efectivos. Para comenzar a hacer esta transición, los líderes senior deben enfocarse en cómo se definen los roles de seguridad y la progresión de la carrera de estos roles, por lo que deben examinar:

- Perfiles de trabajo – ¿Hay descripciones de cargo para los especialistas en seguridad en la organización? ¿Cómo están descritos los roles? ¿Los programas de desarrollo de liderazgo incluyen competencias de seguridad? ¿Cómo se evalúan y desarrollan las competencias?
- Plan de carrera - ¿Existe un plan de carrera para los profesionales de la seguridad? Si es así, ¿incluye el avance a mayores responsabilidades en seguridad? ¿Ascenso a responsabilidades más allá de la seguridad? ¿El plan de carrera de los ejecutivos de alto potencial exige un pasar por áreas de seguridad?



CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN RICA EN TALENTO EN SEGURIDAD

“La mayor limitación para el éxito de la organización es la capacidad de conseguir y aferrarse a suficientes de las personas adecuadas”.

Jim Collins – autor de “Good to Great”



CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN RICA EN TALENTO PARA LA SEGURIDAD

02 CONSTRUIR UN LUGAR PARA LA SEGURIDAD DENTRO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO

La búsqueda, evaluación, selección y retención de talentos respaldan los objetivos estratégicos de una organización, incluida la seguridad. Los ejecutivos deben asegurarse de que sus sistemas hagan más que cubrir puestos vacantes. Deben considerar cómo los objetivos de seguridad a corto y largo plazo influyen en estas actividades, involucrar al talento en seguridad en el éxito continuo de la organización y brindar suficientes oportunidades profesionales para facilitar la progresión a lo largo de la carrera. Algunas áreas críticas en donde enfocarse incluyen:

- Evaluación y selección de talentos - ¿Cómo evalúan el talento de seguridad los altos líderes en la organización? ¿Es la seguridad parte de los criterios de evaluación y desarrollo de talento?
- Desarrollo del talento en seguridad: ¿cómo se desarrolla el talento en seguridad? ¿Existe un camino de desarrollo para la gestión de la seguridad? ¿Existe un objetivo para el desarrollo del talento en seguridad?
- Búsqueda de talentos en seguridad - ¿cómo identifican los ejecutivos los talentos que respaldan sus objetivos de seguridad? ¿Cómo se selecciona un líder de seguridad? ¿Cómo se ve el proceso de adaptación a la organización para el profesional de seguridad?
- Retención del talento - ¿hay suficientes oportunidades para que las personas progresen durante carrera de seguridad? ¿Es el profesional de seguridad tratado con el mismo respeto que se le brinda a otro personal crítico?

03 DESARROLLAR UN VALOR CULTURAL DEL LIDERAZGO EN SEGURIDAD

Para fomentar grandes líderes en seguridad, los ejecutivos de la organización deben tener una profunda comprensión y valoración respecto a la cultura de seguridad. Los altos líderes deben impulsar discusiones sobre el valor del liderazgo en seguridad como una competencia, generar expectativas de lo que un buen liderazgo en seguridad es y el papel de la seguridad dentro del negocio. Específicamente, los líderes deben indagar sobre lo siguiente:

- Valor del liderazgo en seguridad - ¿El alto liderazgo cree que las competencias en seguridad son importante para la organización? ¿Cómo se expresa el valor por la seguridad en las prioridades organizacionales? ¿Cuánto pesa la seguridad en las discusiones claves sobre el negocio?
- Expectativas - ¿La organización ha definido cómo es un buen liderazgo en seguridad? ¿Qué comportamientos practican los líderes de seguridad efectivos?
- Visión - Cuál es la visión de seguridad que tiene la organización ¿Cómo se alinea esta visión con otros aspectos del negocio? ¿Cómo se resuelven los conflictos entre la visión de seguridad y otros objetivos comerciales?



CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN RICA EN TALENTO PARA LA SEGURIDAD

04 IDENTIFICAR Y ABORDAR LOS RIESGOS DE SEGURIDAD DERIVADOS DEL TALENTO DE UNA ORGANIZACIÓN

La gestión del talento juega un papel importante en la alineación de las prioridades organizativas en torno a la seguridad. Las decisiones sobre niveles del personal, desarrollo de la supervisión, promociones, presupuestos y nuevos proyectos introducen cambios en la organización que influyen en cómo las personas se comportan. Cuando las consecuencias se desvían de los objetivos de desempeño declarados, los líderes refuerzan las viejas formas de hacer las cosas y, en algunos casos, amenazan el cambio que están tratando de crear. Por ejemplo, los líderes envían señales contradictorias cuando requieren que los empleados informen todas las lesiones y al mismo tiempo brindan incentivos atractivos a grupos de trabajo que no han sufrido. Algunas áreas críticas en este ámbito incluyen:

Estructura organizacional: ¿cómo se alinea la estructura de la organización con los objetivos de seguridad?

- Gestión del desempeño - ¿Cómo establecen los líderes las expectativas de desempeño? ¿Qué evalúan? ¿Se incluye la seguridad?
- Recompensas y reconocimiento - ¿Qué comportamientos y prácticas son reconocidas o recompensadas?

05 FOMENTAR UNA ALIANZA ENTRE LOS GRUPOS DE GESTIÓN DEL TALENTO Y AQUELLOS DE SEGURIDAD

La colaboración entre los líderes en seguridad y aquellos a cargo de la gestión del talento es fundamental para respaldar los objetivos de seguridad actuales y futuros. Las áreas clave en las que deberían enfocarse incluyen:

- Puntos de contacto en común - Los líderes deben comprender y fomentar las diversas formas en que el talento y la seguridad se cruzan. ¿Se incluye el desempeño de seguridad en revisiones regulares de talentos? ¿Están el entrenamiento y desarrollo de actividades para profesionales de seguridad coordinados con el equipo encargado de la gestión de talentos?
- Coaching ejecutivo - Los líderes encargados de la gestión de talento pueden brindar una importante guía en el desarrollo de líderes de seguridad. ¿Está aprovechando la organización la experiencia en tutorías de seguridad, incluido el entrenamiento tanto en prácticas de gestión de la seguridad desde un enfoque táctico como en conductas de liderazgo?
- Fortalezas del liderazgo en seguridad - El objetivo de la alianza entre talento y seguridad es apoyar los principales objetivos de seguridad de la organización. ¿Los altos líderes reconocen la calidad de su liderazgo en seguridad y trabajan para fortalecer el talento que esto requiere? ¿La organización se asegura de tener profesionales influyentes en roles críticos de liderazgo en seguridad? ¿Hay expectativas altas en torno a las competencias y habilidades relacionadas con seguridad?



UNA ALIANZA PROMETEDORA

Una estrategia efectiva de talento en seguridad, se basa en las buenas prácticas de gestión del talento para respaldar los objetivos de seguridad. Una buena estrategia también optimiza la contribución y el crecimiento individual, y la retención. De esta manera, la estrategia de talento facilita y fortalece la alianza natural entre la seguridad y el negocio.