



# SEGURIDAD DURANTE UNA CRISIS FINANCIERA

Liderando la seguridad durante una crisis financiera. A medida que las comunidades globales reaccionan a la pandemia de COVID-19, los líderes se encuentran lidiando con la incertidumbre y se enfrentan a la idea que su plan de negocios para el año se volvió obsoleto de la noche a la mañana. Muchas organizaciones se ven obligadas a repensar cómo realizar sus negocios para que sigan siendo viables.

Una pregunta en la mente de muchos líderes es cómo mantener la integridad de la seguridad en este entorno drásticamente cambiante, donde es probable que entren en juego presiones extremas y donde prevalecerán altos niveles de distracciones internas y externas. Estos líderes reconocen que la pandemia ya es lo suficientemente crítica; quitarle importancia a la seguridad podría poner en peligro sus negocios y enviar un mensaje a la fuerza laboral y a otros grupos interesados sobre los verdaderos valores del liderazgo. Incluso cuando no se pretende, la respuesta del liderazgo a condiciones sin precedentes puede crear un cambio en el clima laboral que pone un mayor enfoque en la producción y la supervivencia y, por lo tanto, un menor enfoque en la seguridad. Estos cambios son "fuertes" para los empleados y crearán recuerdos duraderos.

Un liderazgo deficiente en una situación como la que estamos experimentando actualmente puede dañar la cultura organizacional incluso de forma irreversible. Recuerdo una evaluación que hicimos en una organización, donde el 50 por ciento de la fuerza laboral fue despedida debido a una recesión financiera. La forma en que el liderazgo superior decidió informar a la gente fue realizar simulacros de incendio en toda la organización. Las personas fueron expulsadas de las salidas y clasificadas en dos grupos: los que iban a ser despedidos y los que iban a ser devueltos a los lugares de trabajo. Nuestra evaluación ocurrió siete años después de que esto sucediera, sin embargo, la cicatriz que dejó en los empleados restantes y la desconfianza que tenían hacia la administración aún era palpable. Al escuchar a los empleados contar la historia, uno hubiera pensado que el evento ocurrió hace solo unos meses. Liderar la organización en tiempos difíciles mientras se mantiene la seguridad es deseable y posible. Durante estos tiempos, los líderes a menudo tienen que tomar decisiones comerciales desgarradoras que impactan la vida de las personas y hacen que sea fácil estar en un estado constante de distracción. Lo que es crucial para superar estos tiempos es tener una pasión por la orientación hacia las personas, lo que significa tener empatía y comprender lo que sus empleados están experimentando, tratar a las personas con dignidad y respeto durante la crisis y liderar con seguridad. Liderar con seguridad significa considerar el impacto que su decisión tendrá en las creencias de las personas y la cultura de la organización.

## SU LEGADO SE CONSOLIDARÁ DURANTE ESTA CRISIS: ¿CÓMO QUIERES SER RECORDADO?

Este documento sugiere algunas acciones críticas que los líderes pueden hacer para impulsar la seguridad y su valor en estos tiempos de incertidumbre.

## : ACCIONES CRÍTICAS

En base a nuestra experiencia trabajando con organizaciones por más de 35 años, hemos identificado algunas acciones críticas que los líderes pueden tomar para posicionar a sus compañías para la excelencia continua en seguridad.



## 1. PRIMERO, SEA HONESTO Y COMUNICATIVO, Y COMUNÍQUE SIN DESCANSO POR QUÉ LA SEGURIDAD ES AÚN MÁS IMPORTANTE AHORA

Liderazgo en crisis significa estar al frente, ser visible y hablar sobre el "elefante en la habitación", es decir, hablar con franqueza. Lo que significa hablar con franqueza sobre lo que todos los demás ya están preocupados. También significa escuchar y evitar la tentación de hacer promesas que podrían no cumplirse, así como admitir que no tienes todas las respuestas. Retirarse es lo contrario de lo que se necesita. Como parte de esta comunicación, los líderes que se preocupan por las personas incorporan un fuerte mensaje de seguridad y comparten su compromiso de llevar a todos a casa a salvo. Si aún no ha creado una visión de seguridad personal, ahora es el momento.

Su visión de seguridad personal debe establecer en términos claros y observables sus expectativas sobre las condiciones del lugar de trabajo, el uso de equipos de protección, el seguimiento de las reglas y los procesos, y cómo las personas interactuarán entre sí.

Como líder, su visión de seguridad personal debe comunicar lo que espera que suceda cada minuto de cada día y por qué cree que si se cumplen estas expectativas, todos se van a casa de manera segura.

Sabemos que el estrés conduce a niveles más altos de comportamiento de riesgo. Esto puede conllevar a que el liderazgo de primera línea se desenfoque en seguridad; los empleados pueden distraerse sin saberlo, mientras su mente divaga y todos se enfocan más en su interior.

Una manera de superar esto es a través de la repetición del mensaje con significado. El mensaje de seguridad ofrece una oportunidad para que su gente sepa que la organización realmente se preocupa por ellos y necesita su apoyo para mantener la seguridad y el negocio en buen camino. Reconozca los temores y la ansiedad reales que las personas tienen y asegúreles que su salud y seguridad son tan valiosas en los momentos difíciles como en los buenos. Asegúrese de que sus acciones sean consistentes con este mensaje. Comunicarse con frecuencia sobre la situación actual y la importancia de la seguridad de los empleados durante este tiempo ayudará a establecer aún más la seguridad como un valor.

Del mismo modo que los supervisores y gerentes deben intensificar su visibilidad en estos tiempos, también debemos alentar a los empleados a que eviten enfocar su atención hacia adentro. En cambio, queremos que continúen participando en actividades de seguridad y de grupo. Lo harán si los gerentes y supervisores modelan estas acciones ellos mismos y elogian a otros por llevarlas a cabo.

## 2. TRABAJAR LOS FUNDAMENTOS

Las recesiones requieren que cada área del negocio cumpla con lo que es más esencial. Para cada parte del negocio, y para el negocio en sí, la recuperación se trata de apuntar a los elementos centrales que sostienen la empresa. En el desempeño de seguridad, esos elementos centrales son aquellas actividades que se centran en la identificación y el control de la exposición. Es fácil dejar de hacer algunas actividades críticas de seguridad porque otras prioridades se consideran más importantes. El liderazgo simplemente no puede permitir que esto suceda. De hecho, existe la necesidad de ampliar la intensidad de estos esfuerzos porque es probable que la exposición aumente.

La gerencia debe hacer que las lesiones que alteran la vida y pueden tener consecuencias fatales sean su principal preocupación. Centrarse cada vez más en los sistemas que identifican aquellas exposiciones y precursores que pueden provocar lesiones graves y fatales es lo correcto. También tiene un impacto cultural positivo. Si bien es importante prevenir todas las lesiones, el liderazgo no puede permitir que dejen de funcionar los sistemas de controles críticos, pues si éstos fallan, podrían cambiar la vida de una o más personas.



Asimismo, las organizaciones necesitan mantener a los trabajadores comprometidos. De hecho, una crisis es un buen momento para alinear a los empleados reacios a sumarse a los esfuerzos para mantener a las personas seguras. Las organizaciones en el camino hacia una cultura de alto compromiso o una fuerza laboral verdaderamente comprometida no quieren perder las ganancias. Es fácil para los empleados llegar a la conclusión de que participar en la seguridad no mantendrá a una persona con trabajo y que es mejor bajar la cabeza y producir. El liderazgo debe considerar seriamente cómo sostendrán estos logros, demostrar valor y apoyar estos atributos de su cultura. Una interrupción de esta naturaleza tiene el potencial de borrar estas ganancias al cambiar la naturaleza social de la forma en que hacemos negocios.

### 3. CONSIDERE EL EFECTO DE SUS ACCIONES EN LA CULTURA

Una pandemia o interrupción puede ser un momento decisivo en la cultura de una empresa. Preservar la integridad de la empresa requiere muchos cambios en la forma en que realizamos negocios y las decisiones que tomamos, así como también en la manera cómo lo hacemos. Mucho de esto es inquietante para las personas, ya que tendremos que renunciar a lo tradicional. La forma en que decidimos, comunicamos y ejecutamos estos cambios definirá realmente a la organización. Estas decisiones y cómo las implementamos tendrán un impacto en la lealtad, creencias, comportamientos, compromiso y desempeño de los empleados en los años venideros.

Algunas decisiones serán desagradables, como las reducciones en la fuerza laboral. Por ejemplo, si se requiere una reducción:

- Primero, considere las implicaciones de seguridad de una reducción en la fuerza laboral. ¿Los cambios en el equipo de trabajo crearán una nueva exposición y, de ser así, cómo se abordará? Un cambio en las prioridades comerciales no debería significar un aumento en la exposición a lesiones.
- ¿El proceso de decisión utilizado para determinar quién se verá afectado pasa una prueba de «imparcialidad» a los ojos de los empleados?
- ¿Los empleados que están perdiendo sus trabajos son tratados con dignidad y respeto en la forma en que se enteran del cambio y se van?
- ¿Los empleados que permanecen reciben una comunicación honesta sobre lo que está sucediendo y por qué?

Básicamente, cuidar a los trabajadores requiere que, como líder, usted “obtenga” lo que es realmente importante y tome las decisiones correspondientes. 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 cómo conduce 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 posición de compromiso informado.



#### 4. REPENSAR Y REFINAR SU ESTRATEGIA

Cuando el negocio es estable o está experimentando un crecimiento, es fácil simplemente modificar el proceso existente y no centrarse en repensar lo que hace. Esto puede dar lugar a una gran cantidad de iniciativas y programas únicos que se implementan a medida que surgen las necesidades. En una interrupción como una pandemia, se vuelve mucho más crítico que se reagrupe y reflexione deliberadamente sobre lo que es necesario y cómo se puede satisfacer estas necesidades de una manera que haga avanzar a la organización dadas las nuevas restricciones.

La clave para refinar su estrategia es la priorización y precisión, tales como:

- Observar qué sistemas y procesos son críticos.
- Observar qué restricciones se imponen ahora a esos sistemas y qué nuevos métodos y tecnologías pueden mantener la eficacia de esos sistemas y procesos.
- Observar qué sistemas y procesos no generan valor agregado y pueden ser extraños en el nuevo entorno.
- Analizar qué acciones de liderazgo ayudarán mejor a la organización a aceptar estos cambios necesarios y mitigar la exposición y los incidentes.

Con una planificación y una acción reflexiva y deliberada, es muy posible implementar mejoras sistemáticas y resultados óptimos.



#### CONCLUSIÓN:

Esta pandemia pasará. Pero las cosas serán diferentes como resultado. El liderazgo consiste en no dejar que el caos y la desesperación gobiernen el día. Concéntrese en lo siguiente para superarlo:

- Comuníquese en exceso y sea comunicativo.
- Mantenga su enfoque personal en la seguridad.
- No permita una disminución en el desempeño de actividades de seguridad de alta calidad. De hecho, considere aumentar la frecuencia.
- Tenga compasión y empatía al implementar las decisiones que pueden tener un impacto negativo en la vida de las personas.
- A medida que avanza hacia el final de la crisis, haga una revisión seria sobre lo que fue y lo que no fue importante en las cosas que estaba haciendo.



Para más información haz [clic aquí](#)