

Crear liderazgo en seguridad: Parte 2

Cómo crear los tres niveles de liderazgo

Por Robert Pater

Los grandes líderes ayudan a sus organizaciones a obtener resultados positivos lo más rápido posible.



Lea "Crear liderazgo en seguridad: Parte 1" www.asse.org/psextra.



El artículo "Crear liderazgo en seguridad: Parte 1", publicado en la edición de PS de enero de 2014, analizó siete situaciones que se deben evitar cuando se quiere trabajar en la creación de líderes para la organización. La Parte 2 continuará el análisis y explicará los tres niveles de liderazgo. La necesidad de contar con un fuerte liderazgo viene de la urgencia de dar forma a la dirección de la organización y ampliar el alcance, así como también de extender los esfuerzos a más de un lugar al mismo tiempo. No importa cuán motivada, carismática o poderosa pueda ser una persona, nadie puede hacer todo de manera perfecta, incluso en un sitio relativamente pequeño. Los líderes sabios se alinean con los otros para pasar de la discordia y entropía (la tendencia a la desorganización y el colapso) a lograr que sucedan cosas importantes.

La alineación es poderosa, tanto a nivel creativo como destructivo. Por el lado negativo, por ejemplo, uno podría haber escuchado que se le dijo a los soldados que no marcharan al mismo ritmo al pasar por un puente porque las vibraciones de sus pasos podrían dañar o incluso causar que colapsara su estructura. Y es más, la alineación sobrepasa las habilidades. ¿Ha visto alguna vez a un equipo de deportistas profesionales compuesto por superestrellas que no pudieran ganar porque sus integrantes no juegan bien juntos?

En el lado positivo, al alinear la energía, el enfoque, la intención, el compromiso y las acciones en toda una organización, se pueden generar resultados casi mágicos. Este no es un proceso de "todo o nada; incluso una alineación de un 15% puede generar una fuerte masa crítica que permita iniciar el cambio. He visto con frecuencia que el liderazgo alineado produce avances significativos en el rendimiento de la seguridad.

Se obtienen mejores resultados cuando se unifican las medidas eficaces y se redirigen aquellas que no son muy útiles y son contraproducentes. Los grandes líderes ayudan a sus organizaciones a obtener resultados positivos lo más rápido posible, desarrollando una cultura basada en lo positivo más que en lo negativo. Por lo general, los líderes débiles quedan atascados imponiendo una disciplina avinagrada a los trabajadores. Cuando un líder no puede estar en todas partes con todo el mundo, es más probable que los empleados consigan resultados "dulces" sin necesidad de ser presionados, empujados o amenazados. Esto es particularmente cierto cuando se tiene una fuerza laboral dispersa o con poca supervisión que prácticamente no se puede microadministrar.

Las compañías con el mayor de los desempeños extienden el liderazgo a toda la organización. Esperar que solo los gerentes generen cambios positivos en la seguridad es dejar de ser realista y eficiente. Incluso cuando esto es su función y responsabilidad, los ejecutivos o incluso los supervisores son incapaces de desarrollar una conciencia estándar que logre que los trabajadores actúen de forma segura en sus actividades diarias. En el lado positivo, la diversificación de las tareas necesarias y las funciones de un liderazgo for-

Robert Pater, M.A., es director general de SSA/MoveSMART (www.movesmart.com). Entre sus clientes se incluyen Alcoa, Amtrak, Avon, DuPont, Harley-Davidson, Honda, Johnson & Johnson, MarathonOil, Mead Westvaco, Michelin/BF Goodrich, PitneyBowes, Textron, UnitedAirlines, US Steel, Xerox y muchos otros. Ha participado como expositor en numerosas conferencias y seminarios en línea de ASSE. Su libro, *LeadingFromWithin* (Liderando desde dentro de la organización), ha sido publicado en cinco idiomas.

mador de equipos presente en toda la compañía aumenta la participación, el compromiso y los aportes creativos, y lleva a la organización hacia el desarrollo de acciones y un desempeño de clase mundial.

Además, ¿cómo el liderazgo que funciona solo de forma descendente puede afectar a las fuentes de problemas acumulados, como las lesiones de tejidos blandos producto de acciones y decisiones realizadas fuera del trabajo? Lo mismo sucede con el resto de las acciones automáticas que se llevan a cabo diariamente, desde el uso de protectores oculares y cinturones de seguridad hasta la planificación de rutas más seguras, la desactivación de máquinas en funcionamiento y el enfoque tanto en las zonas de rescate como en aquellas que tienen altas posibilidades de riesgo. Estas inquietudes aplican para todos los miembros de la organización, no solo para los operarios.

La respuesta estratégica es aparentemente simple: elevar el nivel de liderazgo en cada persona y avanzar hacia una compañía con más liderazgo. Si bien esta y otras muchas estrategias parecen ser fáciles en teoría, en la práctica son más difíciles de llevar a cabo, y muchas empresas están continuamente adoptando pasos en esa dirección. Los resultados son gratificantes.

Los niveles de liderazgo

Para difundir las acciones de liderazgo, considere al menos tres niveles de liderazgo en toda organización.

Liderazgo gerencial

Este nivel incluye a los ejecutivos, directivos superiores y de nivel medio, y a los supervisores de primera línea. Mientras que es fácil asumir que los directivos son, por defecto, los líderes competentes de la seguridad, este no suele ser el caso. Todos los gerentes que he conocido tienen el potencial para elevar sus habilidades y expectativas en cuanto al liderazgo en seguridad. Es de importancia crítica adaptar el enfoque y los métodos para influir en cada nivel. Pero, en general, la mayoría ejerce su liderazgo en virtud de su cargo.

Considere que, si bien cada uno de ellos tiene la responsabilidad de las decisiones y las acciones de sus informes directos e indirectos, el camino más seguro para llegar al siguiente nivel de liderazgo es, en primer lugar, ser líder para uno mismo, en lugar de intentar serlo principalmente para los demás. Es decir, se obtendrá más éxito liderando desde la primera línea que desde la oficina. DeeHock, presidente emérito de Visa International, escribió lo siguiente: "Si desea ser líder, debe invertir al menos el 40% de su tiempo en autoadministrarse: su ética, su carácter, sus principios, sus objetivos, su motivación y su comportamiento".

Piense en maneras de activar a estos gerentes para que se conviertan en promotores de la seguridad que estén verdaderamente comprometidos. Por lo general, esto conlleva un proceso de cuatro pasos:

1) Consiga su atención. Infórmelos sobre lo que estén haciendo sus competidores, refiérase a eventos actuales de interés o al cambio de temporada (por ej., qué resbalones y caídas tienen más probabilidades de ocurrir en ciertas épocas del año) y muéstreles lo que es posible para ellos. Es esencial hacer esto enfocándose en la eficacia, en lugar de emplear un tono que tienda a regañar o culpar.

2) Despierte su interés. Al vincularse con los intereses

personales y profesionales de cada uno, demuéstrelas que pueden obtener al adaptar su enfoque. Destaque cómo las ganancias importantes pueden crecer si ponen un poco de su parte. Apelar a los beneficios personales ha demostrado ser un poderoso factor motivador.

3) Inspire confianza. Demuestre que comprende sus objetivos y preocupaciones. Vaya más allá del rendimiento en seguridad, de los deberes o de la jerga técnica, y enfóquese en los métodos orientados a lograr los objetivos de toda la organización. Ofrezcales un liderazgo visible que, en medida de lo posible, sea fácil y eficiente en función del tiempo, y ofrezcales alternativas que respeten a los demás. Sea honesto y cumpla sus promesas.

4) Fortalezca su compromiso. Invítelos a comprometerse a llevar a cabo pequeñas acciones significativas que no requieran tanto tiempo. Menos puede ser más; de hecho, en estos días, debe ser así. Es probable que mientras más pida a los líderes, menos hagan. Vuelva después para enseñarles los logros obtenidos por sus acciones y agrádezcles su liderazgo; esto fortalece su compromiso y voluntad para continuar trabajando.

Liderazgo del personal/profesionales

Estos líderes incluyen el personal médico (médicos, enfermeras de salud laboral), profesionales de la seguridad, ergónomos y personal de recursos humanos, así como

también personal del departamento legal, de adquisiciones y de otras áreas cuyas decisiones determinan efectivamente el curso de la compañía (p. ej., ¿qué o a quién traer, relación con proveedores, compras de equipos). Los especialistas suelen ser demasiado especializados, se centran demasiado en sus propias especificaciones y en los objetivos sacados de los libros. Como dice mi colega Rob Russell: "a veces estos profesionales, aunque tienen la mejor de las intenciones, tienden a verse envueltos en su propio mundo e intentan que los otros mundos se adapten a sus necesidades y percepciones".

¿Sabe usted qué mensajes está enviando su personal de seguridad? ¿Están claramente fuera de condición al exhortar a otros a que se adapten al trabajo? ¿No escuchan con paciencia las preocupaciones de los otros cuando al mismo tiempo hablan de compromiso? Irónicamente, en una gran división de una compañía perteneciente a Fortune 100, la seguridad tuvo la mayor tasa de lesiones por departamento, lo cual menoscabó la credibilidad general de la división. Los líderes deben ejemplificar lo que quieren ver en los demás; su misión debe, en primer lugar, abordar sus propios problemas y detectar cualquier vestigio de acciones tipo "debes hacer lo que yo digo".

Con el personal del departamento legal y de adquisiciones, los desafíos que se deben enfrentar con frecuencia pueden ser a) clarificarles la conexión entre el rendimiento

Lea "Liderazgo ejecutivo en seguridad" en www.asse.org/psextra para aprender más sobre cómo generar liderazgo en seguridad en la alta gerencia.



Passing a Health and Safety Certification Exam can be a long road if you're not prepared.

Prepare to pass with CertiStep!

Take the shortest route to success — with CertiStep!

Our success-guaranteed study method puts you in the driver's seat. Pop in the CD and critical questions and answers are right at your fingertips. CertiStep gives you these advantages:

- save time and money studying where, when, and how you want
- diagnose how well you know each subject area
- focus on your weaker subject areas using keyword searches
- detailed explanations for all bodies of knowledge
- develop your computer test-taking skills as you learn

Take it out for a spin...
Take our **FREE** online practice quiz and you'll get your test results immediately. Order your study program right away at www.CertiStep.com, or call us at 1-800-377-9717 for more information or to place your order. And remember the **CertiStep Guarantee: If you don't pass, we'll refund your purchase price!**

Order online at www.CertiStep.com

DataChem, developer of the interactive computer-based CertiStep method, is the market leader in exam certification preparation software.

CertiStep Study Programs

License	Individual	Site
CSPrep V7.0	\$399	\$1099
ASPrep V5.0	\$299	\$ 999
CHPrep V9.0	\$399	\$1099
CHMPrep V4.0	\$349	\$1099
CPEprep V2.0	\$349	\$ 999
CHSTprep V5.0	\$299	\$1099
CHSTprep V1.0	\$249	\$ 999
CHPMprep V1.0	\$249	\$1099
Certified Healthcare Facilities Manager		
STS-Cprep V2.0	\$149	\$ 999
Safety Trained Supervisor-Construction		
STS-Gprep V1.0	\$149	\$ 999
Safety Trained Supervisor-General Industry		

Pricing subject to change without notice. Call about pricing on other licensing models.

Exclusively from DataChem

Safety in Numbers:
Formulas, Examples and References for Occupational Safety Professionals

Price: \$89

This 184 page desk reference provides over 100 formulas and example problems in mathematics, physics, and engineering, as well as quick references to technical, legal, and managerial terms and definitions.

Developers of CertiStep

DATA-CHEM

69 Milk Street, Suite 300
Westborough, MA 01581

en seguridad y sus acciones (por ej., ayudarlos a desarrollar una buena comprensión de lo que realmente sucede en la planta); b) ayudarlos a alinearse con los objetivos generales de la empresa, de modo que no tomen decisiones a la ligera (p. ej., reducir todos los riesgos de la compañía versus avanzar hacia un equilibrio entre una mayor rentabilidad y la sostenibilidad de los empleados); c) ayudarlos a pensar a largo plazo y de manera acumulativa en la toma de decisiones para que vean que la solución más barata a corto plazo puede ser en realidad la más costosa en el mediano plazo; y d) consultar y escuchar a sus clientes internos. Es esencial ofrecer a estos grupos una retroalimentación positiva en cuanto a los resultados que sus acciones han generado en la planta baja, ya que la tendencia es que no se enteren sobre las mejoras después del período inicial de contratación (a menos que se produzcan problemas mayores). Ayude a estas personas a liderar de forma proactiva y a pensar a largo plazo.

Liderazgo del empleado y sus pares

Este es el liderazgo de base que nace de los trabajadores y es llevado a la práctica por ellos. Se han obtenido mejoras significativas en las acciones, rendimiento y en la cultura de la seguridad, al desarrollar un grupo selecto de pares instructores-catalizadores. Un director de seguridad de una compañía farmacéutica dice que, tras elevar las habilidades de liderazgo de un grupo selecto de trabajadores, "fue como si hubiésemos incorporado 14 personas a la oficina de seguridad".

¿Cuáles son las múltiples ventajas de contar con líderes pares?

- **Perspectiva:** Tienen un enfoque de tipo "manos a la obra" y suelen estar cerca de lo que realmente está sucediendo.
- **Contacto:** Están física y emocionalmente más cerca de sus compañeros, incluso más de lo que logra estar el gerente mejor intencionado.
- **Credibilidad:** Como se encuentran en el mismo nivel de autoridad que sus compañeros de trabajo, sus mensajes tienen una credibilidad diferente, con menos posibilidades de retrocesos políticos que las transmisiones que vienen de arriba.
- **Disponibilidad:** Están presentes día a día para las comunicaciones más frecuentes con los compañeros y para los continuos análisis y reforzamientos que se hacen para mejorar la seguridad.

En casi 3 décadas, hemos formado a más de 25.000 pares de instructores-catalizadores en todo el mundo y, en este tiempo, hemos podido identificar las siguientes medidas como claves para activar líderes pares.

- **Seleccione a las personas que ya tienen credibilidad frente a sus pares (incluso pueden ser aquellos que son abiertamente negativos).**



©SERGEY NIVENS

Trabaje conjuntamente con la unidad de negociación cuando corresponda.

- **Establezca sus expectativas para hacer una diferencia real, y asegúrese de que el resto se comprometa a trabajar en esta misión y a superar las limitaciones (dónde, cuándo, qué es lo que van a hacer).**
- **Capacítelos completamente en las competencias tangibles que cada uno puede utilizar y esté dispuesto a dar.**
- **Proporcione herramientas prácticas de reforzamiento y apoyo, incluso el tiempo libre necesario para capacitarse e influir positivamente en sus pares.**
- **Revise regularmente las preocupaciones de las personas, las soluciones para resolver los problemas y apoye su misión.**

No se dé por vencido antes de tiempo asumiendo que las personas no cambiarán. En vez de eso, comience por ver que los prejuicios y enfoques de los otros se pueden ajustar y que no son fijos. Un buen comienzo es preguntarse: ¿Qué se puede hacer para sacar los asuntos a la superficie y luego reorientar sus prejuicios? Las personas toman decisiones basándose en lo que ellas creen son hechos. Sin embargo, es posible que estos datos estén obsoletos y ya no reflejen la realidad del trabajador, de la organización o del mercado.

Por ejemplo, ¿cuántos de los ejecutivos que llevan gran tiempo en la organización pueden ver las expectativas, intereses y reacciones de su fuerza laboral, especialmente cuando la composición de los empleados está cambiando? Con una fuerza de trabajo de larga trayectoria, ayude a los empleados a considerar lo que los trabajadores de otras industrias están experimentando. Es fácil centrarse en la parte media vacía del vaso y no apreciar el vaso completo.

Elimine la inercia

Este es un principio dinámico esencial para el desarrollo de líderes en los tres niveles. Paralelamente, los estudios muestran que una vez que las personas que antes no estaban interesadas votaron primero porque tenían interés por un tema determinado, típicamente se convertían en futuros votantes más activos y se comprometían. De igual manera, una vez que las personas llevan

a cabo una pequeña función de liderazgo, tienen más posibilidades de pasar a la etapa siguiente como líderes. La clave está en ayudar a las personas a hacer algo tangible, no importa lo pequeño que sea, y después agradecerles o reforzar sus intentos.

Aproveche los impulsos

¿Qué medidas pueden tomar los líderes para llegar a más personas durante más tiempo? Trabajar con y a través de los otros, como la formación de pares líderes/catalizadores, es una herramienta poderosa que ha demostrado ser un gran impulsor. Aunque puede ser tentador caer en el método "necesito hacer todo por mi cuenta y a mi manera", no lo haga. En cualquier momento otros realizarán una tarea y no lo harán de la misma forma en que usted lo hace. Pueden hacer algunas cosas peor, algunas otras mejor, pero tenga por seguro que lo harán a su manera. Como ventaja de esto, así podrá aprovechar las habilidades y los enfoques de muchos. Es más probable que se comprometan cuando hayan participado en algo y, de esta forma, se reparte la carga de trabajo. Tenga en cuenta que el liderazgo compartido significa estar dispuesto a dejar ir la forma de pensar tipo "hazlo precisamente a mi manera".

Hay mucho más por hacer para desarrollar una cultura de liderazgo. Además de elaborar estrategias para un liderazgo más compartido, también es esencial transferir habilidades de liderazgo tangibles. La activación por sí sola, sin las habilidades de acción, no hará funcionar el motor del liderazgo por mucho tiempo. La voluntad y la habilidad son necesarias.

Cómo superar el desafío del liderazgo

En este entorno cada vez más cambiante y competitivo, las organizaciones determinadas a alcanzar resultados superiores deben desarrollar una cultura de liderazgo global, que integre el liderazgo en el ADN de cada planta y trabajador de la compañía. El rendimiento de clase mundial requiere crear una amplia gama de líderes de seguridad en todas partes.