

El rol del líder en la construcción de una cultura preventiva

El líder desempeña un rol primordial en la construcción de una cultura preventiva, en la medida en que ejerce su influencia en dos niveles claves de una operación segura: las condiciones y las conductas.

La construcción de una cultura de seguridad es un proceso que requiere del esfuerzo y compromiso diario de cada uno de los miembros de la organización. Dado que todo comunica, cada decisión, acción, palabra u omisión producen sentido y dan cuenta del valor que tiene la seguridad en una operación. El líder constituye un productor de sentido por excelencia. Y ejerce su influencia por medio del modo en que articula la producción y la seguridad en el contexto del trabajo. Es el mediador entre los objetivos fijados por la alta dirección y las aptitudes y actitudes de sus colaboradores. En este punto es importante retomar la definición de liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las personas de un grupo, para que se impliquen voluntariamente en el logro de los objetivos. Esta acepción cobra mayor fuerza a la hora de construir una cultura preventiva, que de ningún modo puede imponerse a la fuerza, sino que debe ser internalizada y legitimada por todos los miembros de la empresa (sean trabajadores o alta dirección), para garantizar su continuidad en el tiempo.

Instalar una Cultura de la Seguridad requiere de un liderazgo proactivo, capaz de tomar la iniciativa y proponer cambios y mejoras en tres frentes básicos:

1. Hacia arriba, en las decisiones de la alta dirección de la organización.
2. Hacia abajo, en las conductas de los colaboradores.
3. Y sobre todo hacia adentro, mirándose a sí mismos como líderes, reconociendo viejos hábitos, formas de hacer las cosas y creencias sostenidas desde hace tiempo que resulta imperioso modificar. Un liderazgo efectivo comienza con una decisión personal de asumir el rol cada día: El autoliderazgo.

Ser mediador de las condiciones y las conductas implica reconocer la complejidad del escenario que se presenta cotidianamente en las organizaciones, donde ambas instancias están íntimamente relacionadas. Siguiendo los planteos de James Reason, una conducta insegura no se produce aislada de un contexto dado. Reducir las causas de un accidente al error de un trabajador culpable

que apretó el último botón, puede resultar muy creíble y hasta “práctico” para cerrar una investigación; pero de ningún modo es un análisis efectivo que permita prevenir próximos accidentes. El enfoque persona debe ser complementado por un enfoque sistémico que evalúe las relaciones existentes entre el contexto de trabajo y el modo en que las personas se comportan.

En este sentido, el rol del líder juega un papel trascendental al asumir dos desafíos importantes:

En primer lugar, convertirse en un verdadero detective que indaga no sólo el comportamiento visible de sus colaboradores, sino los móviles de dichas conductas en un entorno de trabajo determinado. En efecto, tan importante como analizar la experiencia del colaborador en el puesto, su posible “exceso de confianza”, su contexto familiar o personal, el tipo de conciencia que tiene frente a los riesgos y el grado de motivación con el que trabaja. Es prioritario considerar cuáles son las condiciones en las que despliega su tarea. Algunas preguntas claves pueden aportar visibilidad a aquello que comúnmente se encuentra oculto en las organizaciones pero que ejerce una importante influencia:

- ✓ ¿Es su entorno de trabajo un ámbito seguro?
- ✓ ¿Sus objetivos de producción son desafiantes pero alcanzables según los estándares de seguridad y calidad razonables?
- ✓ ¿Cuenta con las herramientas y la capacitación adecuada para desarrollar su tarea con éxito?
- ✓ ¿Tiene períodos de concentración y descanso adecuados según sus capacidades?
- ✓ ¿Cómo es el vínculo que posee con sus pares, jefes y la empresa?

En segundo lugar, considerar el entorno de trabajo en el que el colaborador se desempeña y las fallas latentes que el proceso productivo encierra. Según James Reason una falla latente es una condición insegura que puede permanecer “dormida” o inactiva durante largos períodos de tiempo. Es justamente en esta invisibilidad donde radica su mayor peligro. Ya que el día menos pensado se conjuga con el error humano (Falla activa) y se produce el accidente. Por eso es fundamental tener una mirada alerta, recoger información valiosa de incidentes, analizar el escenario de trabajo; a fin de desarticular estas condiciones a tiempo. Nuevamente resulta trascendental la presencia de un líder comprometido, capaz de mediar y ejercer influencia ascendente hacia la dirección de la empresa, a fin de transformar condiciones de producción y seguridad, toda vez que sea necesario.

Conclusiones:

El líder ocupa un lugar fundamental en la construcción de una cultura de seguridad en una organización. Su rol de mediador se despliega en un doble nivel:

1. Genera cultura preventiva en sus colaboradores, a partir de la promoción del autocuidado, la importancia de transformar las conductas seguras en hábitos, la integración de la evaluación del riesgo como parte inicial y constitutiva de toda tarea, la generación de condiciones de motivación, la difusión de los incidentes y accidentes como instancias de aprendizaje válidas.
2. Es el interlocutor clave con la dirección de la empresa y debe ser capaz de influir en ellos, promoviendo condiciones de trabajo seguras, tanto en lo referente al entorno inmediato (herramientas, maquinarias, procesos) como a la generación de un contexto organizacional que propicie una operación segura. Entendiendo que una producción segura es el único camino para garantizar la continuidad del negocio.

No es una tarea sencilla. Requiere un liderazgo creativo, altamente comprometido y capaz de desarrollar habilidades comunicacionales; capaces de desarticular antiguas creencias, hábitos y discursos que atentan contra la seguridad en las organizaciones.

Fuentes:

- ✓ <http://www.semae.es/?p=5163>. El error humano y la gestión de seguridad: la perspectiva sistémica en las obras de James Reason, Jose María Pérez Sastre, 2012.
- ✓ <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1117770/>Error humanos: modelos y gestión. James Reason, profesor de psicología.
- ✓ Cultura Preventiva. FISO Kit 2013 Proactivar. Sheffick, Ricardo. Bs. As. 2013.
- ✓ Liderazgo. FISO Kit 2013. Proactivar. Kuzis, Patricia Fanny y Sheffick, Ricardo. Bs. As. 2013.