

# Lo esencial

DEL LIDERAZGO EN SEGURIDAD

¿Qué es el liderazgo  
en seguridad?

PÁGINA 04

Los 7 principios  
del liderazgo  
en seguridad

PÁGINA 07

¿Qué tipo de liderazgo  
en tiempos  
de incertidumbre?

PÁGINA 21



FEBRERO 2023

# Editorial

El liderazgo en seguridad es un tema en el que el Icsi trabaja desde hace muchos años junto a sus miembros adherentes. En 2011, un *Cuaderno de la seguridad industrial* presentó por primera vez un estado del arte de esta cuestión, prestando especial atención a los testimonios en el terreno.

Desde entonces hemos abordado con regularidad este tema, ya que varios de nuestros miembros adherentes han decidido (re)definir su modelo de gestión. Es por ello que nos ha parecido importante volver a examinar el liderazgo en seguridad.

En este *Esencial* nos proponemos compartir un resumen de los 7 principios fundamentales del liderazgo en seguridad, y una primera síntesis de las tareas y las reflexiones que hemos llevado a cabo dentro del grupo de trabajo «El

liderazgo en tiempos de incertidumbre». En un mundo cada vez más complejo donde la incertidumbre va en aumento, los modelos clásicos de liderazgo descendente encarnados por individuos carismáticos están siendo cuestionados, y tomar decisiones resulta muy difícil.

Están ganando terreno nuevos estilos de liderazgo que no solo se adaptan mejor a los desafíos actuales en materia de seguridad sino también a las formas de trabajo actuales, a una mayor descentralización en las organizaciones y a las expectativas de los empleados, que desean encontrar más sentido y más autonomía en el trabajo.

Los y las invitamos a disfrutar de esta lectura.

**Ivan Boissières,**  
Director general del Icsi

## Índice

**04** ¿Qué es el liderazgo en seguridad?

**07** Los 7 principios del liderazgo en seguridad

- Crear una visión de la seguridad
- Compartir la visión de la seguridad
- Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones
- Estar presente en el terreno
- Promover el espíritu de equipo y la cooperación
- Reconocer las buenas prácticas y reaccionar de manera justa
- Ser creíble y ejemplar

**21** ¿Qué tipo de liderazgo en tiempos de incertidumbre?



# ¿Qué es el liderazgo en seguridad?



## 3 puntos de apoyo para construir un liderazgo en seguridad propio

### Lo que se hace cotidianamente:

- ¿Cuál es su visión de la seguridad? ¿Cómo la comparte?
- ¿Cómo es su comportamiento en el terreno? ¿Predica con el ejemplo?
- ¿La seguridad ocupa un lugar prioritario en sus elecciones y decisiones?

### La calidad del diálogo que se establece:

- ¿Escucha la información que le transmiten, las preguntas, las dudas?
- ¿Está presente en el terreno para «palpar» la realidad del trabajo?
- ¿Fomenta el reconocimiento de las buenas prácticas observadas y reacciona de manera justa ante una desviación?

### Los medios técnicos u organizacionales que se otorgan a la seguridad:

- ¿Proporciona los materiales o recursos necesarios?
- ¿Las reglas son claras, están adaptadas al terreno y no son demasiado numerosas?

## Definición

El liderazgo en seguridad es la capacidad de movilizar en torno a las cuestiones que atañen a la seguridad y de influir sobre los comportamientos para hacer que estos se vuelvan más seguros.

### Un líder en seguridad:

- hace que la prevención de los riesgos mayores sea un pilar de la vida de la empresa,
- sabe situar a la seguridad en el centro de sus decisiones.



## Liderazgo en seguridad y subcontratación

Las empresas mandantes y las empresas contratistas obtendrán muchos beneficios si trabajan conjuntamente en una visión de la seguridad, en compromisos, prácticas y herramientas en materia de seguridad que les sean comunes. Los líderes son los primeros responsables de crear una dinámica en común y mostrar su deseo de cooperar. Por ejemplo, es importante estar de acuerdo sobre la vigilancia compartida y que todos los trabajadores sientan que tienen derecho a cuestionar y acepten ser cuestionados. También es necesario que los análisis de los eventos se lleven a cabo conjuntamente y que se fomente el intercambio de experiencias.



## ¿Qué es un mánager-líder en seguridad?

Las funciones tradicionales del mánager consisten en planificar, hacer, verificar y actuar, el conocido ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) que enseñan las escuelas de gestión. Pero para evolucionar hacia una cultura de seguridad integrada, el rol que desempeñan los gerentes los hace ir más allá: influye e inspira a los equipos para que tengan comportamientos más seguros. El compromiso de los gerentes es esencial y determina la pauta a seguir: es un requisito previo para la movilización de todos.



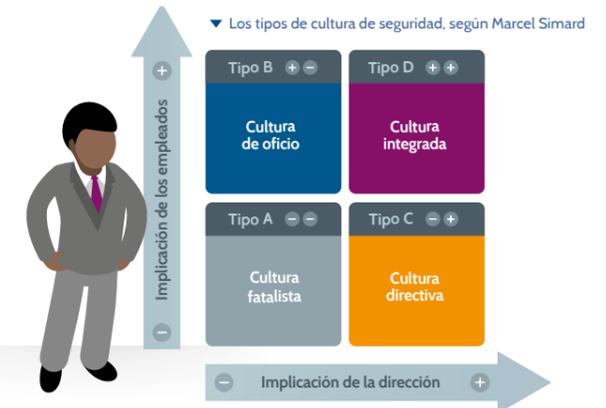
## El liderazgo, más allá de la seguridad

El liderazgo en seguridad es solo un componente del liderazgo global. Como parte de la reciente transformación en la manera de gestionar, las empresas han establecido una especie de «manual del líder», indicando claramente lo que esperan de sus gerentes-líderes. Las competencias que les exigen van mucho más allá del ámbito de la seguridad: las empresas esperan que sepan escuchar, sean tolerantes y comprensivos, tengan la capacidad de elegir y de tomar decisiones, y encarnen los valores de la empresa.



## Todos somos líderes... ¿mito o realidad?

Atrás han quedado los días en los que el líder era percibido como un individuo carismático que está subido a un pedestal y que guía a la multitud. A pesar de que la percepción ha cambiado, no se trata de obligar a todos a convertirse en líderes sino de proponer un liderazgo más colectivo, en el que cada cual pueda desempeñar un rol en un momento determinado, en una situación puntual, utilizando su propia experiencia, sus propios conocimientos o sus propias cualidades.



## Liderazgo directivo e implicación de todos, claves para una cultura de seguridad eficaz

Existen 4 grandes tipos de cultura de seguridad. El ideal a alcanzar es la así llamada cultura integrada, que aspira a un alto nivel de seguridad e «involucra» a todos, cualq̄a suiera su nivel, en la seguridad y requiere:

- Un compromiso de la dirección, perceptible en los discursos pero también en las decisiones, el estilo de gestión y las formas de presencia en el terreno.
- Un fuerte liderazgo de la gestión, en el que cada gerente promueve la importancia de la política de seguridad dentro de su equipo y transmite información sobre cualquier dificultad para aplicarla, reporta situaciones peligrosas y propone sugerencias de mejora.
- La implicación diaria de los empleados que actúan cotidianamente con profesionalidad: cumpliendo las reglas aplicables, alertando sobre las que no lo son, manteniendo una actitud interrogativa, practicando la vigilancia compartida, etc.

# Los 7 principios

del liderazgo en seguridad



- 08** Crear una visión de la seguridad
- 10** Compartir la visión de la seguridad
- 12** Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones
- 14** Estar presente en el terreno
- 16** Promover el espíritu de equipo y la cooperación
- 18** Reconocer las buenas prácticas y reaccionar de manera justa
- 20** Ser creíble y ejemplar

1

# Crear una visión de la seguridad

Crear una visión de la seguridad significa definir una ambición, un futuro deseable. El líder en seguridad debe dotar de sentido a la trayectoria a seguir para alcanzar esa visión, con el fin de que las personas deseen movilizarse individual y colectivamente en torno a objetivos comunes.



## El rol del líder

- Realizar y compartir un diagnóstico del nivel de seguridad
- Imaginar la situación que se desea a futuro de forma colectiva
- Desarrollar esta visión a partir de ejes de cambio
- Acordar objetivos realistas y limitados
- Especificar claramente las actitudes y comportamientos esperados
- Sentirse personalmente comprometido con la transformación de la cultura de seguridad

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Nadie está dispuesto a ir a un lugar sin saber qué le espera allí, sin tener ninguna motivación para hacerlo. El objetivo de tener una visión consiste justamente en eso. Después de analizar la situación existente y de compartir la necesidad de cambiar, se trata de decir **adónde se desea llegar en términos de seguridad** y por qué vale la pena hacerlo.

### ¿CÓMO CREAR UNA VISIÓN DE LA SEGURIDAD?

Una visión de la seguridad debe **acercarse a un ideal, ser ambiciosa y atractiva** para que los equipos se impliquen en ella. En lugar de decir «Nuestra ambición es reducir en 1 punto nuestra tasa de frecuencia», es mejor proponer «Nuestra ambición es ser capaces de erradicar en 3 años los accidentes graves y mortales que afectan a nuestros trabajadores y nuestros contratistas».

También debe ser una visión **compartida por todos, común a todos, para que encarne verdaderamente en la organización**. Es necesario que todos los colaboradores sientan:

- que tanto el responsable como la organización creen en esa visión; que no es solo un eslogan o una expresión de deseos,
- que se espera que contribuyan a ella, que es necesario que lo hagan.

Finalmente, para que se traduzca en acciones concretas, una visión de la

seguridad debe **desarrollarse en todos los niveles de la organización** y los recursos destinados a ella deben estar a la altura de los objetivos.

### LOS ATRIBUTOS FUNDAMENTALES DE UNA VISIÓN DE LA SEGURIDAD

Entre los atributos para una cultura de seguridad exitosa, **3 atributos son considerados «estratégicos»**, y son **fundamentales** para crear una visión propia de la seguridad:

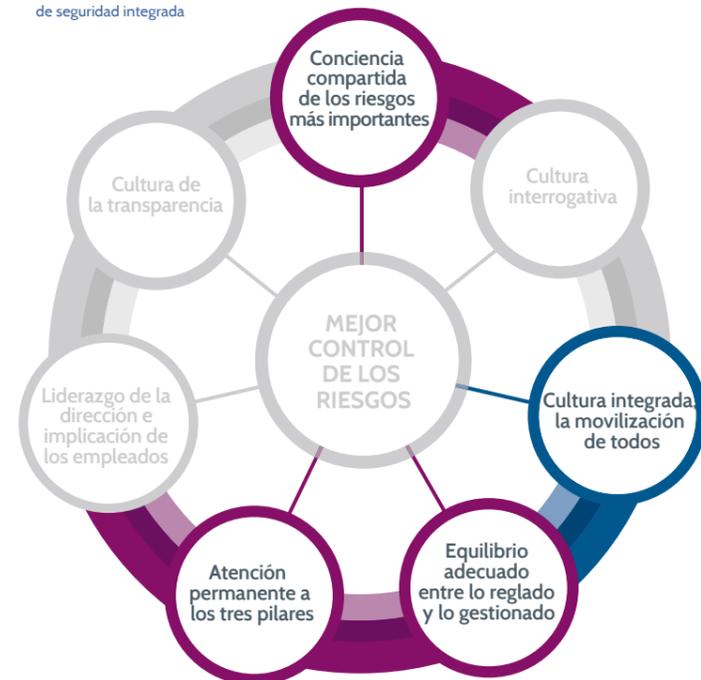
- Centrarse en lo esencial: mejorar la prevención de los riesgos y los

- accidentes mayores,
- Actuar sobre los factores organizacionales y humanos para lograr un comportamiento más seguro,
- Encontrar un equilibrio adecuado entre la seguridad reglada y la seguridad gestionada.

Como nadie es el único dueño de la seguridad, también es esencial **plantearse un 4º atributo**:

- Desarrollar y mantener una cultura de seguridad integrada mediante la movilización de todos.

▼ Los atributos de una cultura de seguridad integrada



### LA VISIÓN DE LA SEGURIDAD NO ES SOLO UN TEMA DE LOS DIRECTIVOS

Sí, es verdad que existe una visión estratégica de la empresa, que define grandes líneas a nivel general y abarca al mayor número de personas posible. Pero también existen -y son necesarias y complementarias- visiones mucho más operacionales. Por supuesto, deben estar en línea con la visión global pero se adaptan a plazos y perímetros diferentes, más cercanos al terreno. Aun dentro de un grupo muy reducido, es posible trabajar en una visión de la seguridad propia y en la mejora que se desea lograr para uno mismo y para los colegas. Para hacerlo, se pueden utilizar las mismas competencias y herramientas. Jefes de equipo: ¡es el

momento de que se pongan a trabajar en sus visiones!

### UN CAMINO POSIBLE PARA CREAR UNA VISIÓN PROPIA DE LA SEGURIDAD

Imaginarse un futuro «ideal» donde se ha logrado mejorar el liderazgo y el nivel de seguridad, y examinar el camino a seguir para alcanzarlo es un ejercicio conocido como «proyección», que permite crear una visión propia de la seguridad. Aunque la mayoría de las veces son los comités de dirección quienes llevan a cabo este ejercicio, puede utilizarse en cualquier ámbito, dentro de un sitio de trabajo, un equipo, etc.

Examine su ideal en torno a 4 ejes:

- **Rituales:** ¿qué prácticas, qué reuniones se habrán transformado en inevitables y esperadas por todos? Por ejemplo: introducir momentos de seguridad, encontrarse con los equipos antes de las primeras reuniones, hacer una pausa de seguridad de un minuto, etc...

- **Prohibiciones:** ¿qué prácticas y actitudes se desea erradicar en el futuro? Por ejemplo: mirar para otro lado ante una situación de riesgo, entrar en un espacio confinado sin autorización, abandonar la zona de trabajo sin ordenarla...

- **Tabúes:** ¿de qué temas, hoy silenciados, será necesario hablar en el futuro? Por ejemplo, habrá que permitirse hablar de las sanciones, las situaciones en las que no se aplican las reglas, la falta de ejemplaridad de un jefe, etc.

- **Símbolos:** ¿qué palabras, qué imágenes, qué gestos tendrán un significado particular para la empresa?

Recomendación: para este ejercicio, no duden en cerrar los ojos y proyectarse a sí mismos dentro de 3 o 5 años. Atrévase a imaginar a lo grande, sin pensar en las restricciones y los límites actuales. Luego abran los ojos y, entre todos, pregúntense quién puede ayudarlos a progresar, a acercarse a una visión propia de la seguridad.

**Hay solo dos formas de influir en el comportamiento humano: manipular a las personas o inspirarlas**

*Simon Sinek, autor y expositor sobre temas de gestión*

2

# Compartir la visión de la seguridad

La visión de la seguridad que ambicionamos ya ha sido creada. Ahora es esencial compartirla y enriquecerla mediante los comentarios y las reacciones provenientes del terreno y los debates dentro de los equipos... en definitiva, es necesario darle vida. Compartir la visión de la seguridad permite conseguir la adhesión e implicación de los equipos.



## El rol del líder

- Identificar los momentos clave de la seguridad y «aprovecharlos» para fomentar la transmisión de información y el diálogo
- Saber transmitir un mensaje de seguridad atractivo
- Poner la comunicación al servicio de una gestión más participativa
- Recordar periódicamente los objetivos, compartir la visión de las cuestiones sobre las que hay que trabajar
- Renovar los mensajes para mantener la atención, la motivación y la participación
- Valorar las buenas prácticas, alentar y acompañar las iniciativas

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La visión de la seguridad que se ha creado es adecuada y atractiva. ¡Excelente! Sin embargo, si nadie la conoce realmente y si los colaboradores sienten que no pueden opinar sobre ella, no tendrá ningún efecto. Es necesario difundirla y aprovechar cada momento en el terreno para intercambiar ideas sobre lo que cada uno considera importante en materia de seguridad.

### ¿CÓMO COMPARTIR LA VISIÓN DE LA SEGURIDAD?

Compartir la visión significa ser capaz de otorgar sentido a los mensajes y acciones en materia de seguridad, de alentar el intercambio de ideas en un

clima de escucha y confianza. También significa saber comunicar de forma adecuada, adaptándose a los diferentes niveles y cargos en la empresa, para llegar al corazón y a la mente de los colaboradores. Afortunadamente, una visión de la seguridad no es inamovible. Hay un margen de maniobra que los equipos deben aprovechar para adaptarla a sus necesidades y a su perímetro de trabajo, para apropiarse de ella.

### 3 MOMENTOS CLAVE PARA COMPARTIR LA VISIÓN DE LA SEGURIDAD

Desde la bienvenida a un nuevo integrante del equipo hasta el briefing, pasando por los momentos más informales, cualquier oportunidad es buena para hablar un poco de seguridad.

## ¿CUÁNDO comunicar?

Cada visita al terreno se convierte así en una oportunidad para conversar sobre eventos o noticias de seguridad, para aprender, para discutir un riesgo específico, para intercambiar información sobre las modificaciones y decisiones que afectan a la seguridad de los equipos, para hablar de una experiencia personal que nos interpela y que afectará a nuestros colegas.

**La charla de seguridad**  
La charla sobre seguridad (un minuto cada día, un cuarto de hora cada semana o cada mes...) es una gran herramienta para dialogar y debatir sobre la seguridad en torno a un mensaje, una imagen, un testimonio personal... Este tipo de intercambio no está reservado únicamente a los equipos operativos: también hay riesgos presentes en las áreas de apoyo (eléctricos, caídas al mismo nivel, etc.) y es positivo hacer que todos sean conscientes de los riesgos y se mantengan atentos a ellos. Durante esas charlas se puede:

- compartir mensajes sobre un tema de seguridad y transmitir informaciones sobre un evento no deseado,
- invitar al grupo a expresarse, solicitar testimonios,
- trabajar en la cohesión del equipo y alinear así los mensajes y las prácticas en materia de seguridad.

**El briefing**  
El briefing o reunión informativa sobre una actividad tiene lugar al principio de la misma. Este momento compartido, inmediatamente anterior al inicio de la acción, es indispensable para comenzar a operar de manera

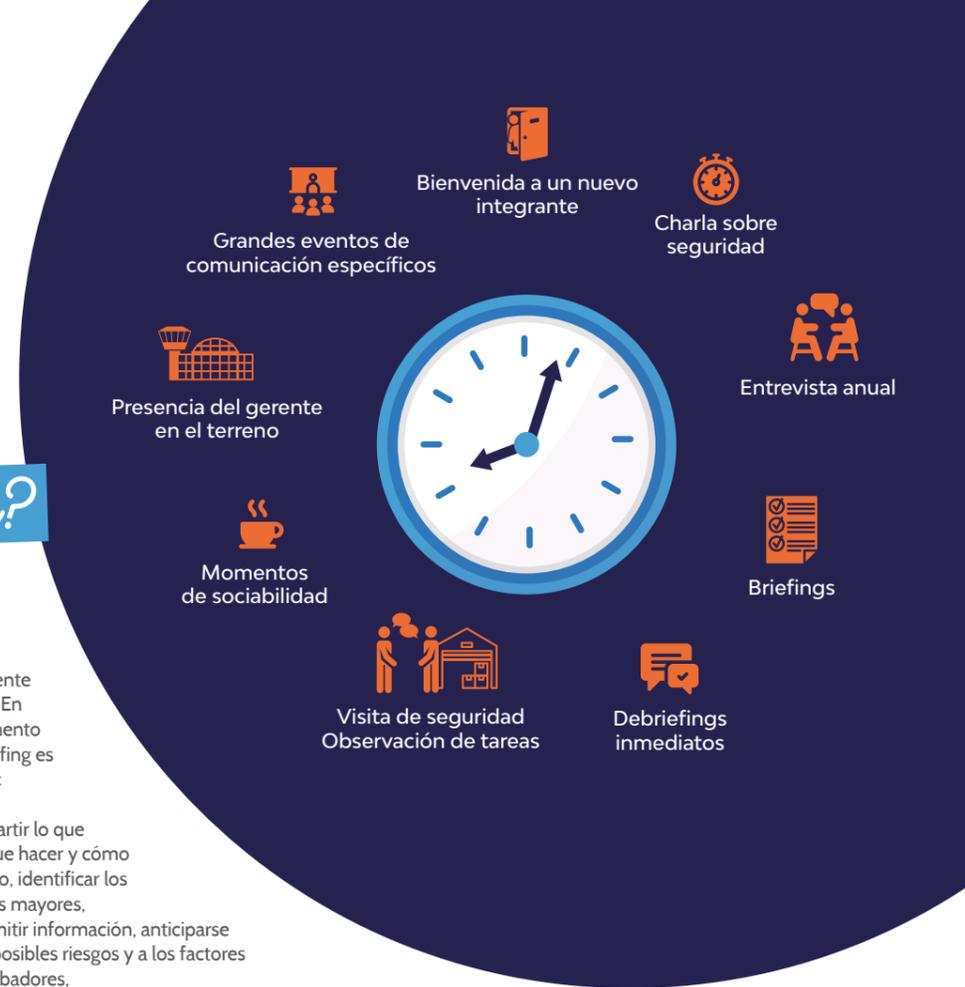
totalmente segura. En el momento del briefing es posible:

- compartir lo que hay que hacer y cómo hacerlo, identificar los riesgos mayores,
- transmitir información, anticiparse a los posibles riesgos y a los factores perturbadores,
- asegurarse de la existencia y el seguimiento de acciones de prevención centradas en las especificidades de la actividad y los riesgos que conlleva.

**La bienvenida a un nuevo integrante**  
Los primeros mensajes sobre seguridad que el gerente transmite son esenciales porque determinan el tono que tendrá la comunicación. Representan la oportunidad de:

- compartir los valores de seguridad, explicar la visión de la seguridad y otorgarle un sentido,
- demostrar que se está comprometido con la seguridad y que se espera un compromiso similar por parte de las personas contratadas,
- fomentar la transparencia sobre posibles dificultades o errores.

Estos momentos no están necesariamente dirigidos por un gerente. Aunque el líder es quien los impulsa, cualquiera puede llevarlos adelante. Esto último es incluso recomendable, para que todo el mundo se comprometa con la seguridad y tenga la oportunidad de tomar la palabra.



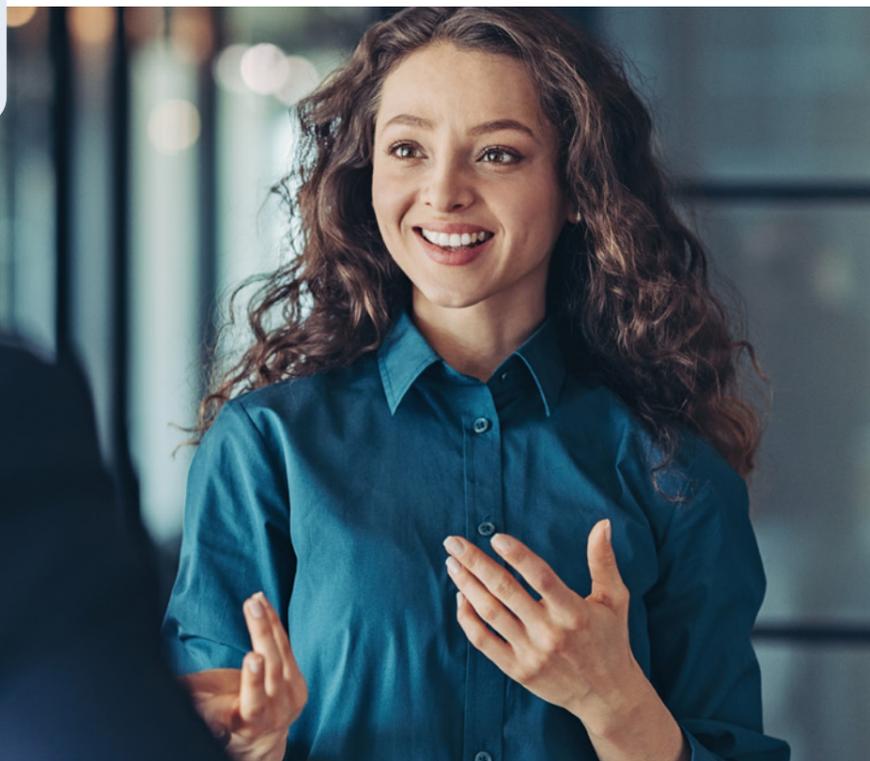
Es necesario comunicarse, no de arriba hacia abajo sino compartiendo y conversando, para dar sentido a los mensajes de seguridad

## El liderazgo es central para una visión compartida de la seguridad



Los gerentes impulsan la cultura de seguridad en la organización. Prestan atención, comentan y cuestionan determinadas cosas. Es su forma de comunicar lo que es realmente importante para ellos. Así es como crean una cultura de la seguridad.

Cuando hablan de los problemas de seguridad que han observado, cuando vigilan y miden la seguridad, dan una señal clara de la importancia que le otorgan. Pero si preguntan por la tasa o la velocidad de producción, entonces están indicando que este es el factor más importante y que tiene prioridad sobre la seguridad. Hay una frase que lo resume todo: lo que le interesa a mi jefe me fascina. Andrew Hopkins, profesor emérito de sociología en la Australian National University



3

# Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones



## El rol del líder

- Garantizar que la seguridad no sea solo un eslogan, sino que se tenga en cuenta en todas las elecciones y decisiones
- Comunicar y explicar las decisiones tomadas y las eventuales medidas compensatorias adoptadas
- Precisar el rol de cada persona en la construcción conjunta de un buen nivel de seguridad, involucrar a los empleados y a los proveedores de servicios
- Demostrar, mediante la escucha activa y las acciones, la importancia que se otorga a las condiciones de trabajo reales
- Identificar los obstáculos para alcanzar los objetivos de seguridad y evitar que se transformen en un freno

**En materia de seguridad, arbitrar significa encontrar el mejor compromiso posible, acordar márgenes de seguridad y controlarlos**  
René Amalberti, director de la Foncsi

## ¿La productividad y la seguridad son compatibles?



Existe la creencia errónea de que es imposible garantizar a la vez la productividad y la seguridad, ya que una va en detrimento de la otra... Esto no es cierto.

Hay que reconocer que existe la necesidad de producir, pero que hay que producir de manera segura. De lo contrario, alguien saldrá herido y la inactividad representará un costo para la empresa. Una persona preocupada por un tema de seguridad tiene que poder decir: «Vamos a parar un momento. Arreglemos este problema». Esto tomará unos minutos, quizá un poco más según el caso, pero el problema se resolverá. En caso de duda, la seguridad debe ser prioritaria.  
Dominic Cooper, B-Safe Management Solutions (USA)



En la sostenibilidad de una empresa entran en juego varios factores: la calidad, el mercado, los plazos, la reglamentación y, por supuesto, la seguridad. Otorgarle el lugar que le corresponde es asegurarse de que ninguna decisión vulnere la seguridad de manera inaceptable.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Una organización está sometida a numerosas exigencias: un cliente que presiona sobre los plazos, un problema técnico, un mercado que se pierde, una disminución de la plantilla de personal, etc. Cada día se plantea la misma pregunta: «¿Cuál es la amenaza más inmediata y crítica para la empresa: el riesgo financiero, el riesgo comercial, el riesgo de accidente?» La respuesta nunca es la misma.

Cotidianamente es necesario tomar decisiones y hacer concesiones

respecto a las cuestiones que no son prioritarias ese día.

«Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde» permite:

- **Alejarse de la idea de que la seguridad funciona como una burbuja independiente:** la empresa más segura del mundo sería la que no hiciera nada.
- **Asegurarse de que ninguna decisión vulnere la seguridad de forma inaceptable.** La seguridad debe ser tenida en cuenta en las decisiones de la dirección, la gestión, las áreas de apoyo, los operadores en el terreno, los proveedores de servicios.

▼ Todos los días, una organización debe elegir entre diferentes cuestiones en juego



## Los 7 principios para arbitrar responsablemente

Es importante contar con un proceso de toma de decisiones sistemático y exhaustivo. Aunque este principio se aplica más a los niveles estratégicos puede adaptarse a todos los niveles ya que dentro de las organizaciones se toman decisiones en todos lados.

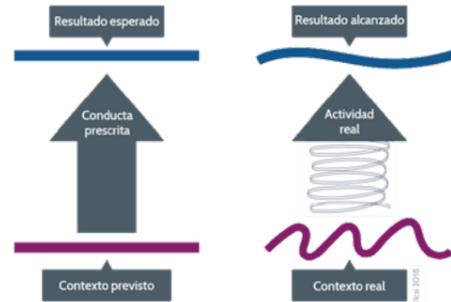
- ✓ **Reconocer la existencia y la necesidad de soluciones de compromiso:** esto significa admitir que una empresa puede morir de muchas maneras: perdiendo clientes, teniendo problemas graves de calidad, etc. La seguridad es una de ellas, pero no es una burbuja aislada de las demás.
- ✓ **Explicitar la toma de decisión a realizar:** enumerar abierta y claramente todas las cuestiones en juego (éticas, de producción, financieras, de seguridad, etc.) y las interacciones y contradicciones entre ellas. A continuación, estas cuestiones deben tratarse equitativamente, debatiendo en conjunto las características de cada una.
- ✓ **Discriminar positivamente en favor de la seguridad:** evaluar las posibles repercusiones de las decisiones sobre la seguridad, determinar las compensaciones necesarias. No permitirse ir más allá de los puntos de «no-go».
- ✓ **Comunicar las decisiones:** comunicar con absoluta transparencia a la dirección y a los equipos que tendrán que gestionar la situación teniendo en cuenta las decisiones tomadas, explicando las razones de esta elección y las compensaciones establecidas.
- ✓ **Acompañar a los equipos:** formar y ayudar a los responsables y equipos afectados a aplicar las decisiones tomadas.
- ✓ **Llevar un registro de las decisiones:** Recordar las decisiones tomadas para que puedan ser criticadas (una sabia precaución) y asegurarse de no acumular concesiones de seguridad durante un periodo demasiado largo.
- ✓ **Volver a analizar las decisiones tomadas:** recuperar las experiencias adquiridas para reexaminar el proceso de elección y decisión y mejorar el proceso de toma de decisión a futuro.

4

# Estar presente en el terreno



Estar presente en el terreno significa estar en contacto con los equipos, observar, dialogar con ellos en ocasión de las visitas de seguridad previstas o durante conversaciones informales. Permite evaluar el grado de implementación real de la seguridad y demostrar que se está personalmente comprometido y concretamente involucrado en el tema de la seguridad.



▲ Trabajo prescrito, trabajo real

## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

### Porque permite evaluar el grado de implementación real de la seguridad.

Por supuesto, existen procedimientos, planes y cronogramas que describen el trabajo y las tareas a realizar. Pero, como sabemos, el trabajo real nunca transcurre exactamente como está previsto: aparecen ausencias, emergencias, una actividad conjunta no planificada, etc. Ésta es la diferencia entre el denominado trabajo prescrito y el trabajo real. Por lo tanto, es esencial trasladarse al terreno para conocer la realidad del trabajo y el nivel de seguridad. El terreno es el lugar donde es posible escuchar a los equipos, conocer sus prácticas, sus dificultades a la hora de aplicar

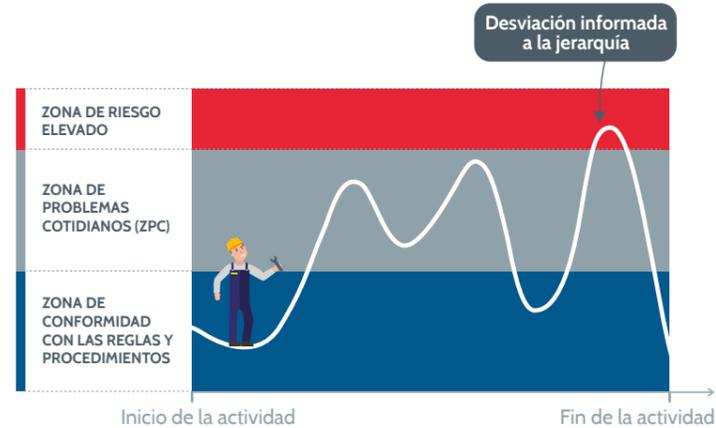
determinadas reglas y las iniciativas o adaptaciones que han implementado.

### Para mostrar el compromiso y el involucramiento personal con la seguridad.

Estar en el terreno significa también mostrar que se está disponible, dispuesto a escuchar, y sinceramente involucrado. Usted no es el único que observa, sus equipos también lo observan a usted y evalúan su grado de compromiso con la seguridad. Dedíqueles tiempo, haga preguntas, en definitiva, préstelos atención. Así les demostrará su credibilidad y su ejemplaridad en materia de seguridad. Como dice el refrán, «una acción dice más que mil palabras» y, además, queda grabada en la memoria.

## La zona de problemas cotidianos

Dentro de la zona de problemas cotidianos (ZPC) se desarrollan operaciones que se sitúan entre lo que prevé el procedimiento y lo que entra en la zona de riesgo elevado. Es lo que ocurre en la vida real. El objetivo principal de un operador es cumplir con su tarea y por eso intenta respetar lo más posible el procedimiento, pero a veces puede tener que adaptarse y tomar iniciativas. Por supuesto, las desviaciones que se producen en la zona de riesgo elevado son las más visibles y serán comunicadas a la jerarquía. Pero también es importante que la gestión preste atención a esta zona de problemas cotidianos, a las dificultades cotidianas que hacen que el costo humano necesario para garantizar el rendimiento sea muy alto. Porque aunque la operación haya sido un éxito esta vez, la próxima vez quizás solo se necesite de un pequeño detalle para que la situación se salga de control y se produzca un incidente o, incluso, un accidente.



▲ La zona de problemas cotidianos

## ¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR CONCRETAMENTE LA PRESENCIA EN EL TERRENO?

### La importancia de la presencia habitual

Existen prácticas formales que están vinculadas a la presencia en el terreno, por ejemplo, las visitas de seguridad. Pero la denominada presencia «habitual», «informal» o «cotidiana» también es esencial. Si se desea conocer el trabajo real, la visita del gerente no debe ser un acontecimiento excepcional en función del cual se adaptan los horarios de los operadores o los ritmos de producción y que solo sirve para cumplir con los indicadores anuales. No, de lo que se trata aquí es de estar presente y escuchar constante y regularmente. Esto requiere que el gerente disponga del tiempo necesario para estar presente en el terreno e implica que la organización lo apoye y acepte eliminar de su agenda, a menudo muy ocupada, ciertas tareas que tienen poco valor añadido.

### Una herramienta al servicio de la presencia en el terreno: la visita de seguridad preventiva

La visita de seguridad preventiva consiste en observar a una persona en una situación de trabajo y dialogar con ella, para acordar juntos la forma más segura de hacer las cosas. El objetivo es identificar los puntos que se pueden mejorar y transformarlos en acciones concretas: cambios en las prácticas de trabajo, modificaciones en los parámetros de la situación, etc. Además, es necesario hacer un seguimiento a lo largo del tiempo de las observaciones realizadas y de las medidas que se tomaron.

Tenga cuidado: si la visita de seguridad se desvía de este objetivo y los equipos la perciben como una «vigilancia», como «una oportunidad para buscar fallas o completar estadísticas», esta herramienta fracasará.

Por último, las visitas de seguridad no deben limitarse a la relación gerente-operador. La visita de un directivo a los gerentes de operaciones y de línea, a los equipos de diseño o ingeniería, a los contratistas, etc., son posibilidades que permiten obtener una visión más clara de la empresa.

## Tenga cuidado: una visita de seguridad no es una auditoría. Favorezca el intercambio y construya conjuntamente las acciones a desarrollar



## Visita de seguridad: algunas preguntas para favorecer el intercambio de ideas

- **Conciencia de los riesgos y conciencia de la situación:** ¿cuáles son los riesgos mayores de su actividad? ¿Cómo debe reaccionar en caso de que se produzca un accidente mayor?
- **Medio ambiente y condiciones de trabajo:** ¿encuentra dificultades relacionadas con la temperatura, la altura, el mal tiempo, los espacios confinados, etc.?
- **Conformidad y respeto de las reglas:** ¿hay reglas de oro que se aplican a su actividad? ¿Hay alguna condición que dificulte la aplicación de las reglas?
- **Buenas prácticas e iniciativas de seguridad:** ¿hay alguna práctica de seguridad que le gustaría compartir con sus colegas?
- **Preparación y ejecución de la tarea:** ¿qué hace en la instancia de preparación para estar lo más seguro posible? ¿La situación es como la había imaginado?
- **Novedades y prioridades de HSE:** ¿ha habido algún acontecimiento o decisión en materia de seguridad que le haya afectado especialmente?
- **Factor humano:** ¿experimenta fatiga, cómo se encuentra anímicamente, cómo son las relaciones dentro del equipo?

## El rol del líder

- Garantizar y respetar el tiempo dedicado a la presencia en el terreno combinando la presencia habitual con las visitas de seguridad
- Prever periodos difíciles, durante los cuales se deberá reforzar la presencia en el terreno
- Estar presente allí donde la actividad es peligrosa y también durante las actividades de rutina
- Solicitar a los jefes de equipo que lo acompañen en las visitas
- Realizar visitas en diferentes horarios y a distintas personas para abarcar la mayor cantidad de gente posible, en diferentes situaciones de trabajo
- Observar la aplicación de las acciones propuestas y volver a los lugares ya visitados para hacer un «loopback»



5

# Promover el espíritu de equipo y la cooperación

Dice el refrán que «solos vamos más rápido, juntos llegamos más lejos». Es cierto. Fomentar la confianza, la cooperación y la vigilancia compartida no siempre es fácil, pero estas competencias son clave cuando se trata del liderazgo en seguridad.



## ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

No es suficiente decretar que es necesario que haya «más espíritu de equipo, mayor cooperación» dentro de un equipo o en una organización para que esto ocurra efectivamente, explica el disertante y autor Simon Sinek: «No puedo decir simplemente 'confía en mí' para que confíes en mí. No puedo ordenar a dos personas que cooperen para que lo hagan. Porque la confianza y la cooperación no son instrucciones, sino sentimientos». Pueden fomentarse creando

condiciones favorables, pero no pueden imponerse por decreto.

**Si confiamos los unos en los otros movilizamos nuestras energías para protegernos, juntos, de los peligros y accidentes.**

Sin confianza, movilizamos nuestras energías contra los demás, para protegernos de un jefe, de un compañero o de una empresa que da órdenes.

## ¿CÓMO FOMENTAR EL ESPÍRITU DE EQUIPO Y LA COOPERACIÓN?

### Hacer que cooperar resulte interesante

Fomentar la cooperación significa en primer lugar hacer que todas las personas que integran un colectivo (y también los que integran diferentes colectivos) encuentren un sentido en el acto de cooperar, en términos de intereses y valores. Es necesario preguntarse: ¿Por qué cooperar podría resultar interesante para los diferentes actores? ¿Qué se puede hacer para generar sentido y que todos puedan compartirlo?

### Promover el diálogo

Un colectivo no es un conjunto homogéneo en el que cada miembro comparte el 100% de todo, pero tampoco es una suma de individualidades. Desarrollar una actitud de escucha, favorecer la conversación sobre los riesgos mayores, las reglas o las buenas prácticas, promover espacios de debate sobre el trabajo, etc., es una misión que ciertamente no es fácil, pero

que resulta esencial para lograr una relación de calidad en el trabajo y para luchar contra el silencio organizacional.

### Fomentar la confianza

La confianza es una noción clave para hacer que la seguridad se transforme en un tema colectivo. Dentro de las empresas, instaurar una cultura justa es un principio fundamental para fomentar esa confianza. Esto significa establecer un marco claro, justo y equitativo para reconocer las buenas prácticas y reaccionar ante las desviaciones.

### LAS PRÁCTICAS DE COOPERACIÓN AL SERVICIO DE LA SEGURIDAD

Para romper los silos en los que las empresas «encasillan» a veces las áreas de trabajo, para garantizar que la seguridad –y también muchos otros temas– sean transversales, es necesario definir nuevos modelos de cooperación: entre gerentes y empleados, entre colegas de un mismo equipo o con otros equipos, entre empresas usuarias y empresas prestadoras de servicios, etc.

La cooperación se organiza en torno a tres grandes ejes:

- **Informar y ser informado:** se coopera para garantizar que la información fluya, con el fin de identificar y notificar mejor las anomalías y los fallos de funcionamiento.
- **Aprender y progresar en seguridad:** se coopera para transmitir los conocimientos adquiridos a través de la experiencia, para compartir los análisis de accidentes e incidentes.
- **Tomar iniciativas en materia de seguridad:** se coopera para tomar decisiones de manera colectiva (o al menos para encontrar un consenso) cuando ocurren eventos imprevistos.

**La cooperación implica que ambas partes encuentran un interés, un sentido, en trabajar juntas**

*Florence Osty, socióloga*

## La vigilancia compartida al servicio de la cooperación

Cuando estamos concentrados en una tarea (abrir una válvula, asistir a una reunión, etc.) nos volvemos «ciegos y sordos» a las señales externas que nos rodean, como por ejemplo un ruido. «Sólo percibimos una pequeña parte de nuestro entorno, y eso es normal», explica Isabelle Simonetto, doctora en neurociencia. Sin embargo, podemos implementar la puesta en marcha de una respuesta defensiva adecuada, la vigilancia compartida, que consiste en:

- atreverse a cuestionar,
- saber cuestionar,
- aceptar ser cuestionado.

La vigilancia compartida atañe a todos los niveles de la organización. Es necesario que los operadores, los gerentes, los miembros del equipo de dirección, se hagan esta pregunta: «¿Estamos aplicando los principios de la vigilancia compartida?»



Las prácticas de cooperación al servicio de la seguridad



## El rol del líder

- **Apreciar y valorar los actos de cooperación dentro de un mismo equipo y entre diferentes equipos**
- **Identificar la falta de cooperación, discutir por qué se produce y buscar mejorar**
- **Desarrollar un espíritu de equipo orientado a la seguridad y basado en el respeto mutuo**
- **Garantizar un diálogo de calidad y espacios para el debate constructivo**
- **Prestar atención a los colectivos existentes, a la identidad colectiva, a lo que «tiene sentido» para cada una de las personas involucradas**
- **Hacer que se respire un clima de confianza**



6

# Reconocer las buenas prácticas y reaccionar de manera justa

Desarrollar e instaurar una «cultura justa» en una organización significa crear las condiciones de confianza necesarias para luchar contra el silencio organizacional. También significa definir los comportamientos que deben ser reconocidos y valorados y, a la inversa, los comportamientos inaceptables que deben ser sancionados.



## El rol del líder

- Crear las condiciones de confianza necesarias para que todos sientan que es legítimo reportar cualquier información relacionada con la seguridad y actuar
- Impulsar una dinámica donde existan líneas rojas que no deben cruzarse
- Valorar las contribuciones positivas a la seguridad para fortalecer el compromiso de los equipos y afianzar las buenas prácticas
- Reaccionar de manera adecuada y homogénea ante una desviación: esto implica admitir el derecho a cometer errores, ofrecer un trato justo, etc.

Los diferentes comportamientos

### CONTRIBUCIONES POSITIVAS

- **Conformidad y ejemplaridad:** tener una actitud y unas prácticas conformes a las expectativas
- **Contribución positiva y proactiva:** tener una buena actitud, tomar iniciativas
- **Contribución excepcional:** mostrar una iniciativa excepcional en materia de seguridad

### ERRORES

- **Error de rutina:** cometer un error por falta de atención, reaccionar equivocadamente por reflejo, etc.
- **Error al aplicar la regla:** cometer un error o aplicar una regla inadecuada
- **Error de diagnóstico de la situación:** interpretar equivocadamente una situación
- **Error como síntoma de un problema organizacional:** cometer un error debido a una causa profunda no abordada

### INFRACCIONES

- **Infracción impuesta por la situación:** se transgrede una regla porque es imposible respetarla estrictamente
- **Infracción rutinaria:** se transgrede la regla simplemente porque siempre se ha hecho de esa manera
- **Infracción en pos del interés de la empresa:** se transgrede la regla para alcanzar un objetivo de la empresa
- **Infracción en pos de un interés personal:** se actúa por interés propio, que se antepone al del resto del sistema
- **Sabotaje** (ocurre muy pocas veces): se actúa con la intención de causar un daño



### Reconocer, valorar, promover

- Hacer que el trabajador sienta que ha hecho bien su trabajo y que experimente cierto orgullo por haberlo logrado
- Mantener la motivación en el trabajo
- Aumentar el compromiso
- Alentar al grupo para que adopte comportamientos seguros y demuestre iniciativa

### Admitir el derecho al error, apoyar, acompañar

- Promover la confianza y facilitar la notificación de errores
- Hacer que una situación de trabajo sea más segura interviniendo en las causas del error
- Proponer condiciones de trabajo que fomenten el aprendizaje
- Evitar que se produzca un accidente grave

### Volver a movilizar, replantear, sancionar

- Hacer que las personas asuman la responsabilidad de sus comportamientos riesgosos
- Identificar y tratar las causas organizacionales
- Validar la legitimidad de una posible sanción
- Detener las infracciones más graves
- Evitar que se produzca un accidente grave

Respuestas de gestión adecuadas

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Para cualquier trabajador resulta tranquilizador poder anticipar la reacción que tendrá su jerarquía ante una iniciativa que tome, o si comete un error. Si un empleado piensa que puede ser castigado arbitrariamente si comete un error, probablemente lo ocultará a sus superiores. Del mismo modo, un operador que reporta un mal funcionamiento y nunca recibe un «gracias» por respuesta, puede desanimarse y dejar de informar.

Cuando el silencio organizacional se instala, la información y las situaciones potencialmente peligrosas no se comunican y por lo tanto no se las trata ni se las tiene en cuenta en las estrategias de prevención.

### ¿CÓMO DESARROLLAR UNA CULTURA JUSTA?

Instaurar una cultura justa significa tomar la decisión de:

- **crear las condiciones de confianza y transparencia** necesarias para la correcta circulación y transmisión de la información,
- **adoptar respuestas ejemplares y homogéneas** ante eventos deseables e indeseables. Significa que hay que establecer reglas claras, homogéneas y aplicables a

todos. Esas reglas también deben conocerse y compartirse, para que todos sepan a qué atenerse y acepten las «reglas del juego».

Una cultura justa incluye

- **reconocer las contribuciones positivas a la seguridad:** señalar un mal funcionamiento, parar una situación peligrosa, proponer una mejora, etc.
- **tener el derecho a cometer un error** y el apoyo de la jerarquía para ser acompañado y formado, etc.
- **reaccionar de manera justa a una desviación** voluntaria y, en algunos casos, aplicar una sanción (por ejemplo, en caso de una infracción en beneficio propio).

Cuando se produce un evento indeseable, es necesario:

1. **Valorar** el hecho de que la información, sea buena o mala, se transmita a los niveles superiores,
2. **Recopilar los hechos** con la participación de las personas afectadas por el evento,
3. **Analizar los hechos** distinguiendo entre las causas que tienen que ver con disfunciones técnicas o problemas de gestión y las relacionadas con los comportamientos,
4. **Abordar las causas profundas** para evitar que la situación se repita,
5. **Optar por reaccionar de la manera más justa posible** para los actores implicados, asegurándose de que estas reacciones son comprendidas por todos.

Es necesario concentrarse más en los éxitos de los equipos, para potenciarlos, que en corregir sus fracasos

## El silencio organizacional es el gran enemigo de la seguridad

Se entiende por silencio organizacional una situación en la que la información importante que está disponible en el terreno no se transmite (o deja de transmitirse) a los niveles superiores de la organización. Numerosos mecanismos, psicológicos u organizacionales, pueden contribuir a que esto ocurra: la ausencia de una reacción justa frente a los señalamientos, la sanción sistemática, la falta de conocimiento del terreno por parte de los gerentes, etc.

7

## Ser creíble y ejemplar

Ser ejemplar en materia de seguridad significa exigirnos los mismos comportamientos que solicitamos a nuestros equipos. Se trata de expresar nuestro compromiso con palabras pero, sobre todo, de demostrarlo con hechos, con constancia y coherencia.



### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Si bien es fácil crear eslóganes que hagan referencia a la seguridad, es más difícil demostrar cotidianamente nuestro compromiso con ella en nuestras decisiones y nuestros comportamientos. Sin embargo, lo que más influye en el comportamiento de los empleados es la conducta de los managers y de los líderes, y la coherencia entre sus palabras y sus actos. Por ejemplo, si se habla de la importancia de la

seguridad no se puede ignorar el tema cuando se da la bienvenida a un recién llegado, o no mencionar los principales riesgos durante una sesión informativa, o posponer regularmente las visitas de seguridad programadas. Ser ejemplar y creíble es fundamental para fomentar el compromiso de los empleados con la seguridad.

### ¿CÓMO SER CREÍBLE Y EJEMPLAR?

Se trata sobre todo de exigirnos lo mismo que solicitamos a nuestros equipos. Significa adoptar los comportamientos que queremos que los demás adopten: respetar las reglas esenciales, escuchar, atreverse a cuestionar y aceptar ser cuestionado. Además, cuanto más esfuerzo le solicitemos a nuestros empleados, más nos exigirán ellos a nosotros y más esperarán que demos el ejemplo. A pesar de que «ser creíble y ejemplar» es la consecuencia natural de aplicar los 6 principios que hemos visto en páginas anteriores, en ningún caso es necesario transformarse en un superhéroe o una superheroína totalmente infalible. De lo que se trata es de ser sincero y auténtico en el compromiso que se asume con la seguridad.

Por lo tanto es necesario elegir, en función del contexto y de las cuestiones que están en juego, algunos comportamientos esenciales que nos gustaría que nuestro equipo desarrolle, y ser nosotros mismos el

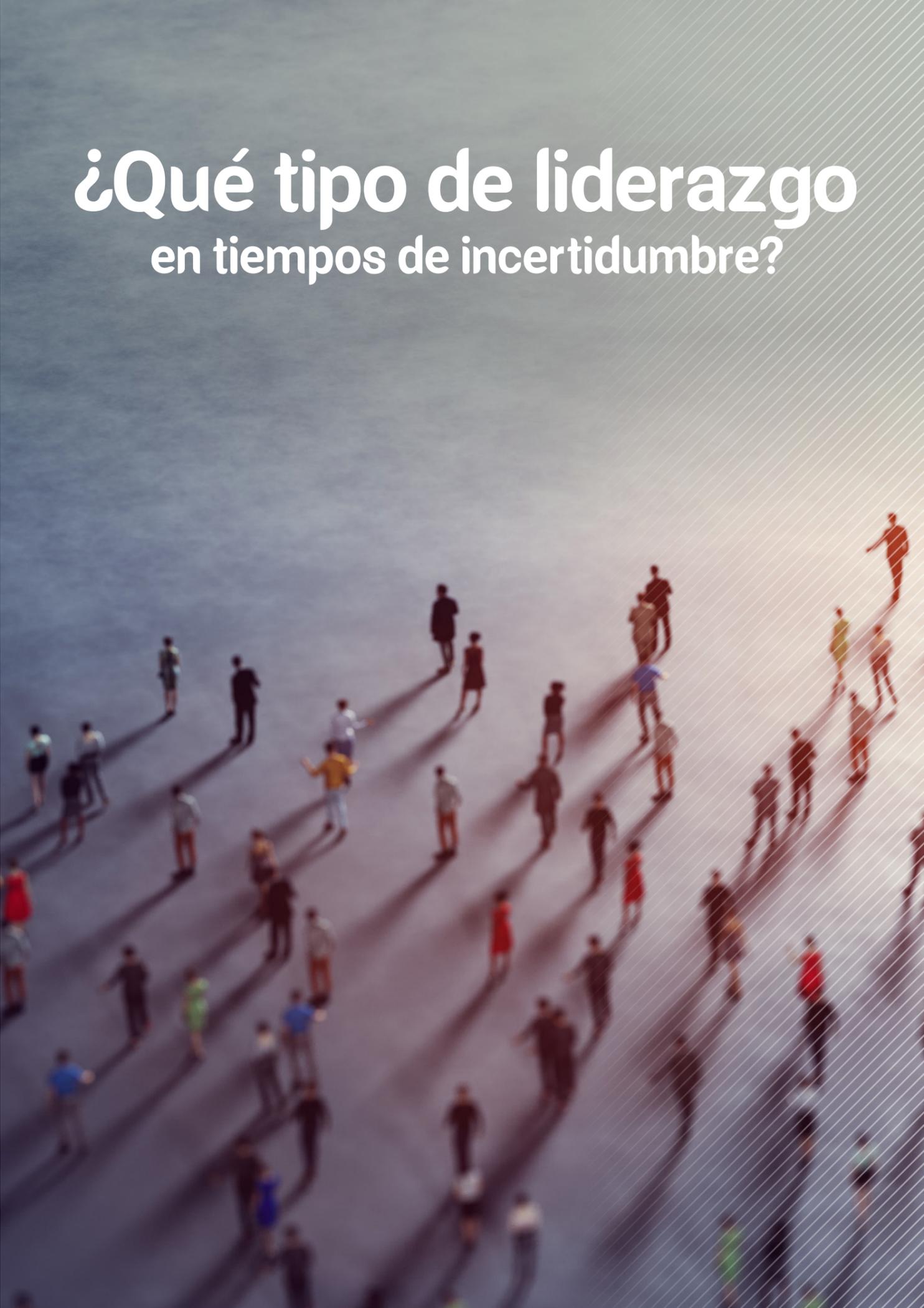
ejemplo de esos comportamientos. Además, no hay que dudar en solicitar críticas constructivas: se trata de una excelente manera de apostar por la transparencia, y una oportunidad de mejorar. Por último, en materia de liderazgo -en seguridad y en otros temas- es necesario preferir la constancia y la consistencia a los «golpes de efecto» aislados. La credibilidad se construye a lo largo del tiempo, manteniendo el foco en la seguridad y en las condiciones de trabajo, sean cuales sean las circunstancias y las tormentas que haya que atravesar.

### EJEMPLARIDAD Y GESTIÓN DE EQUIPOS

Es importante que el compromiso con la seguridad sea concreto y visible: por ello, la seguridad debe integrarse en las herramientas de gestión de equipos. Debe ser parte integrante del kit de bienvenida para los recién llegados, debe formar parte de la conversación durante las entrevistas anuales y debe tenerse en cuenta en los dispositivos de gestión de la carrera profesional.

**“Dar el ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás, es la única manera”**  
*Albert Schweitzer, médico y filósofo*

# ¿Qué tipo de liderazgo en tiempos de incertidumbre?



## El rol del líder

- Construir un liderazgo a largo plazo
- Preferir la constancia y la consistencia antes que la intensidad de las acciones aisladas
- Imponerse a sí mismo una estricta coherencia entre las palabras y los actos
- Demostrar cotidianamente, mediante la escucha, la actitud, las decisiones, y la capacidad de respuesta, la importancia y el cuidado que se otorga a la seguridad y a las condiciones de trabajo
- Hacer que el propio compromiso sea visible y concreto, utilizando herramientas de gestión de equipos

# ¿Qué tipo de liderazgo en tiempos de incertidumbre?

En situaciones de gran incertidumbre, los modelos clásicos del liderazgo descendente encarnado por individuos carismáticos quedan en entredicho. Pero quizás esto sea para mejor, ya que están surgiendo nuevos estilos de liderazgo más diversificados y ágiles, representados por líderes que actúan en beneficio de los colectivos de trabajo y en conjunto con ellos, que están más cerca del terreno y guiados por valores compartidos.

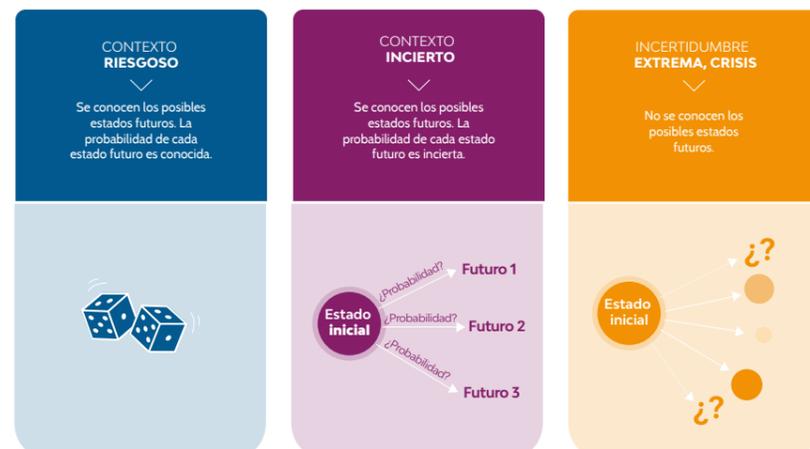
Vivimos en un mundo de incertidumbre constante. Afortunadamente, los seres humanos estamos diseñados para sobrevivir aunque no sepamos todo: no tenemos tiempo para leer los 60 millones de artículos de Wikipedia, no queremos saber la fecha de nuestra muerte ni la lista exhaustiva de riesgos que existen en el planeta. Pero aunque habitualmente vivimos con un cierto nivel de incertidumbre

que sabemos gestionar, lo que es nuevo es la intensidad y la frecuencia con que se suceden los acontecimientos.

Multitud de peligros que dificultan el trabajo, reorganizaciones continuas, digitalización, expectativas sociales de empleados y clientes, crisis sanitarias y geopolíticas que lo perturban todo... Es evidente que el mundo en el que vivimos es más complejo e incierto.

## Diferentes niveles de incertidumbre

La incertidumbre está siempre presente, pero es de distinta naturaleza y magnitud. Existen muchos modelos para caracterizar la incertidumbre. He aquí uno sencillo:



▲ Terminología desarrollada en economía, basada especialmente en los trabajos de F.Knight (1923)

## ¿Qué ocurre cuando aumenta el nivel de incertidumbre?

Si la incertidumbre aumenta mucho o lo hace de manera repentina, nuestro funcionamiento cognitivo cambia: nuestros métodos ya probados y nuestras intuiciones dejan de funcionar, nuestras emociones dominan. Las dinámicas de los grupos se modifican, revelando a veces una solidaridad espontánea (que luego puede desvanecerse) o un liderazgo asumido por nuevos actores. El equilibrio entre predeterminación y adaptación se modifica, dejando más margen para una adaptación necesaria.

Y, por último, pero no por ello menos importante, cuanto más aumenta la incertidumbre, más confusa es la visión de cuál es la situación, de lo que hay que hacer... El horizonte de previsibilidad se reduce, ya no somos capaces de anticiparnos como antes porque demasiados datos interfieren entre sí. Así, uno de los pilares de la legitimidad del líder, «crear la visión», se desmorona. El rol del líder como portador de la visión, que convence y anima a los demás, ya no funciona.



## De «crear la visión de la seguridad» a «hacer surgir una visión en común»



En tiempos de incertidumbre, en lugar de decir «esta es la visión correcta», resulta aún más importante hacer que la visión surja, crear un contexto favorable en el que pueda nacer una visión en común.

Pasaremos así de un esquema «líder/seguidor» a otro esquema «líder/líder», en el que muchos líderes potenciales expondrán su visión de la seguridad y en el que, después de debatir, se llegará a un acuerdo: «vamos hacia allá».

Esto no significa que sea LA solución correcta (sin duda no hay solución correcta cuando impera un alto nivel de incertidumbre) pero será NUESTRA visión en común, NUESTRA decisión y lo mejor que podemos hacer.

Esto requiere que los líderes tengan una postura más humilde. En lugar de «sígueme, yo se lo que hago» la propuesta será: «no lo sé todo, pero trabajaremos juntos para decidir en qué dirección ir».

## Es necesario actuar aunque impere la confusión



En tiempos de incertidumbre y crisis, es fácil caer en la tentación de cruzarse de brazos y esperar a «poder ver más claramente lo que ocurre». No es una buena idea.

Lo primero que hay que hacer es ponerse a salvo y proteger las funciones vitales. Los médicos de urgencias mantienen funcionando los órganos vitales de un paciente mientras averiguan qué le pasa, mientras ven cómo reacciona y establecen un protocolo adecuado. Lo mismo ocurre con una organización: se trata de proteger su

«corazón» y actuar para detectar los indicios que permitirán comprender la situación. El mundo no espera, la realidad no es exterior a nosotros: contribuimos a su construcción, formamos parte de lo que está ocurriendo. Para Karl Weick, profesor de psicología y ciencias de la organización, ser líder en la incertidumbre es diferente a navegar con un mapa, lo que significaría que uno se encuentra en territorio conocido. Ser líder en la incertidumbre es navegar con una brújula. Es decir, hay una

dirección, pero no sabemos qué hay entre nosotros y esa dirección. Nos ponemos entonces en marcha, sabiendo que tendremos que replantearnos el camino.

Aceptar la incertidumbre significa aceptar hacer cosas que no se sabe si serán útiles, estar preparados para una multiplicidad de escenarios. Necesitamos tener múltiples escenarios previstos y ser capaces de improvisar en torno a estos planes, porque la forma de alcanzar el objetivo fijado rara vez será la que pensábamos al principio.



## Movilizar a los colectivos de trabajo y optar por un liderazgo más distribuido

Cuando hablamos de liderazgo a menudo pensamos en un liderazgo individual, en un líder que se dirige a individuos, como un jardinero que hace crecer los brotes de su parcela. Sin embargo, en tiempos de incertidumbre, todas las posibilidades están abiertas: detener la actividad, continuarla, hacer que prosiga de otra manera. Una sola persona no basta para sopesar los distintos aspectos involucrados. Por eso es importante pensar en una forma de liderazgo distribuido, compartido, y multiplicar los puntos de vista y las experiencias diferentes para comprender mejor la situación en la que uno se encuentra. Así pues, un nuevo rol que deberá desempeñar el líder será el de hacer surgir otros líderes, más cercanos al terreno. Deberá lograr que personas que no eran líderes asuman el liderazgo en una

situación determinada, porque ya han vivido algo parecido y saben algo que puede resultar útil. Pasamos así de un liderazgo establecido y fijo a un liderazgo dinámico, que surge y evoluciona en función de las situaciones y los perfiles de las personas. Por medio de sus interacciones, el colectivo de trabajo permite que surjan dudas y preguntas, que se detenga una acción que parecía obvia pero que no es adecuada. Esto requiere una cierta calidad relacional dentro de los grupos, para que todos sientan que pueden plantear preguntas, respeten diferentes posiciones, se atreven a cuestionar y a ser cuestionados... Es necesario aprender que esto no es algo que se pueda hacer por sí solo. Hay mucho trabajo por hacer en materia de cooperación, diálogo y vigilancia compartida a largo plazo.

### ¿Cuál es el rol del líder en tiempos de incertidumbre?



## Nuestros modelos predictivos ya no funcionan y es necesario fortalecer la prudencia en la toma de decisiones

En un contexto incierto, ya no podemos tomar decisiones basadas en un cálculo tradicional precio/calidad o riesgo/beneficio sobre cada alternativa que se nos presenta. A medida que aumenta la incertidumbre, nuestros modelos y referencias de seguridad basados en cálculos dejan de funcionar. La incertidumbre exige lógicas que no son cuantificables, que no tienen una métrica común: ¿cómo elegir entre salvar una vida humana y el medio ambiente, por ejemplo? Decidir se vuelve extremadamente difícil.

¿Cómo otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones cuando se produce una crisis, cuando hay turbulencias? Es esencial:

- Escuchar las opiniones sobre cada una de las cuestiones en juego (éticas, financieras, de producción, de seguridad) por parte de representantes que tengan un nivel

adecuado de responsabilidad y poder, con el fin de garantizar un equilibrio de fuerzas sin el cual la decisión estará sesgada.

- Considerar que la seguridad es sagrada: se trata de evitar el sesgo natural de minimizar los riesgos. Los accidentes graves son, afortunadamente, poco frecuentes y tienden a subestimarse.
- Reforzar la comunicación sobre las decisiones tomadas: explicar el resultado de la elección que se hizo, pero también por qué se tomó esa decisión, qué criterios y qué valores se utilizaron para hacerlo. Esto es lo que tiene sentido en cualquier nivel de la organización.
- Ir más al terreno: esto significa estar en estrecho contacto con el personal operativo, para comprender mejor la realidad de la implementación de la decisión tomada, medir sus efectos y poder solicitar retroalimentación para realizar ajustes en caso necesario.

## La importancia de los valores en el momento de elegir



Decidimos en función de nuestra jerarquía de valores, que es cultural pero también

situacional, por lo que a veces puede cambiar rápidamente. Un ejemplo de cambio histórico de valores, que no sucede con frecuencia, ocurrió en ocasión de la pandemia de Covid-19. Por primera vez, el valor «salud» pasó a primer plano en casi todo el mundo. Esto llevó a tomar decisiones como el confinamiento o el uso generalizado de mascarillas. Cosas que antes eran impensables se transformaron en obvias. Este es un ejemplo de un cambio histórico que no ocurre a menudo. Jean Pariès, director científico Icsi-Foncsi



## Mantener puntos de referencia esenciales y valores como guías para la acción

En tiempos de incertidumbre, nuestros modelos y puntos de referencia se ven alterados drásticamente. Precisamente por eso es **importante mantener (tener como referencia) aquello que colectivamente se considera esencial**. En un contexto incierto, los valores y los puntos de referencia fundamentales nos indican hasta dónde nos identificamos realmente con el proyecto y eso permite mantener la cohesión en torno a grandes principios de acción. **Un líder es entonces capaz de encarnar estos grandes principios**

**de acción**, pero también de aceptar que en el terreno pueden traducirse de diferentes formas. Este es un punto importante porque fomentar un liderazgo más compartido y distribuido también significa **dar más autonomía a los equipos**, permitirles desarrollar su inventiva y, en cierto modo, perder un poco el control. **Estos puntos de referencia actuarán como auténticas guías en el momento de elegir y decidir**. Si toda la organización los comparte, contribuirán a crear una visión en común.

Las transformaciones dentro de las organizaciones, aceleradas por la creciente incertidumbre, han abierto el camino a nuevos modelos de liderazgo. Estos modelos están más adaptados a los desafíos actuales en materia de seguridad. Parecen ser más coherentes con las actuales maneras de trabajar y con organizaciones más descentralizadas y también parecen responder mejor a las aspiraciones de los trabajadores, que buscan más sentido y autonomía en el trabajo.

## Mantener puntos de referencia y seguir preparándose para el futuro



La pandemia de Covid-19 tuvo un enorme impacto en Air France. El personal estaba preocupado por el futuro de la empresa y de sus puestos de trabajo. «Nuestros valores, ejemplaridad, transparencia, rigor y solidaridad, nos guiaron a lo largo de todo el proceso. Por ejemplo, hacer videoconferencias donde no se ocultaba nada de la situación que estábamos atravesando nos permitió establecer un vínculo de confianza. Quisimos seguir apostando por el futuro, contratando y formando a nuevos pilotos incluso en tiempos de crisis», afirma Jean Fernandez, piloto de línea aérea y ex director general adjunto de operaciones de vuelo de Air France.



En 2017, una actividad de la SNCF enfrentó un problema relativo a la cantidad de conductores disponibles. «Hicimos un balance objetivo de la situación y tomamos medidas para resolver la necesidad de conductores. Aunque estábamos de acuerdo en cambiar drásticamente algunos usos habituales, queríamos mantener puntos de referencia para no desestabilizar todo el sistema. Por ejemplo, decidimos no acortar la formación de los nuevos conductores (de 12 a 18 meses) y no introducir cambios en la organización para obtener mejores números de productividad», explica Nicolas Ligner, directivo del RER C y de la Región Paris Rive Gauche, SNCF.



## Más información

Este *Esencial* es el resultado de un primer estado del arte sobre el tema, publicado en 2011 en el Cuaderno «Liderazgo en seguridad, prácticas industriales», y de las reflexiones llevadas a cabo en el marco del grupo de intercambio *El liderazgo en tiempos de incertidumbre*, en 2022.



Los Cuadernos de la seguridad industrial pueden descargarse gratuitamente en nuestro sitio web [www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org), en la sección Publicaciones.



### Unos minutos de vídeo sobre temas clave

Visite nuestro canal de YouTube



Liderazgo en seguridad



Los 7 principios del liderazgo en seguridad



Liderazgo y transformación de la gestión



Descubra la sección dedicada al liderazgo en seguridad en [www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)

## Reproducción



Este documento se distribuye bajo los términos de la licencia Creative Commons BY. Usted es libre de:

- compartir: copiar, distribuir y comunicar el material por cualquier medio y en cualquier formato,
- adaptar: remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier uso, incluido el comercial, bajo los siguientes términos.

Atribución – Usted debe atribuir la autoría de la obra citando al autor del material, brindar un enlace al material original y a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o el uso que le ha dado al material tienen el apoyo del autor original.

## © ICSI 2023

Director de la publicación: Ivan Boissières.

Comité editorial: Ivan Boissières, Camille Brunel, Christèle Cartailier, Jean Pariès.

Escritura y coordinación: Christèle Cartailier.

Diseño y realización: Arekusu, Alexandra Pourcellié.

Ilustraciones: Alexandra Pourcellié, Baptiste Prat.

Fotos: Istock. Impresión: Delort. ISSN: 2554-9308.



6 allée Émile Monso  
ZAC du Palays - BP 34038  
31029 Toulouse cedex 4  
[www.icsi-eu.org](http://www.icsi-eu.org)



**Ser creíble y ejemplar**  
Demostrar la importancia que se otorga a la seguridad escuchando y actuando en consecuencia



**Crear una visión**  
Situarse a los riesgos mayores en el centro de las preocupaciones de seguridad



**Compartir la visión**  
Utilizar los momentos de seguridad como una oportunidad para comunicar



**Reconocer las buenas prácticas y reaccionar de manera justa**  
Crear un clima de confianza que favorezca la transmisión y el tratamiento de la información



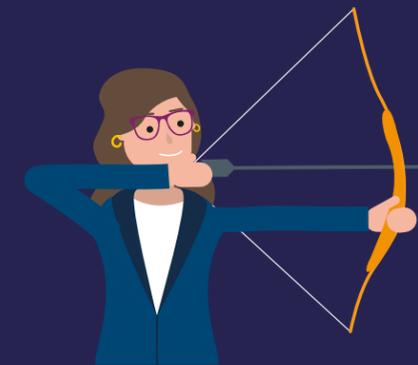
**Otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones**  
Encontrar el mayor equilibrio posible entre las cuestiones en juego, saber generar márgenes de seguridad y controlarlos



**Promover el espíritu de equipo y la cooperación**  
Alentar una actitud interrogativa y desarrollar la vigilancia compartida



**Estar presente en el terreno**  
Ir al encuentro de los equipos en el terreno para determinar el verdadero grado de implementación de la seguridad



El liderazgo se aprende y se desarrolla utilizando **3 puntos de apoyo:**



Los **comportamientos** propios



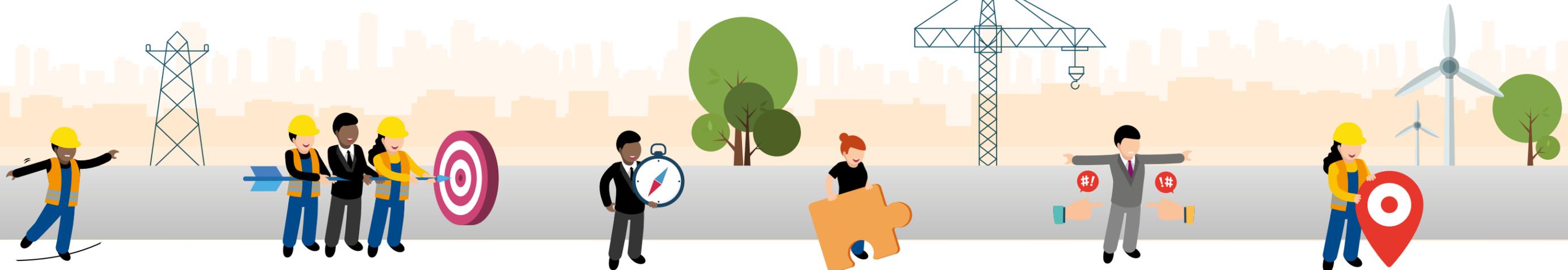
El tipo de **diálogo** que se instaura



Los **medios** que se otorgan a la seguridad

# ¿Qué tipo de liderazgo en tiempos de incertidumbre?

En situaciones de gran incertidumbre, los modelos clásicos del liderazgo descendente encarnado por individuos carismáticos quedan en entredicho. Pero quizás esto sea para mejor, ya que están surgiendo nuevos estilos de liderazgo más diversificados y ágiles, representados por líderes que actúan en beneficio de los colectivos de trabajo y en conjunto con ellos, que están más cerca del terreno y guiados por valores compartidos.



## ¿Qué ocurre cuando aumenta el nivel de incertidumbre?

Estamos acostumbrados a la incertidumbre y, afortunadamente, los seres humanos estamos diseñados para sobrevivir aunque no lo sepamos todo. Pero lo que es nuevo es la intensidad y la frecuencia con que se suceden los acontecimientos: vivimos en un mundo cada vez más complejo e incierto.

Entonces, nuestro funcionamiento cognitivo cambia: nuestros métodos ya probados y nuestras intuiciones dejan de funcionar. Las dinámicas de los grupos se modifican, el equilibrio entre predeterminación y adaptación evoluciona. **Cuanto más aumenta la incertidumbre, más confusa se vuelve la visión de cuál es la situación, de lo que hay que hacer...**

## De «crear la visión de la seguridad» a «hacer surgir una visión en común»

En tiempos de incertidumbre, en lugar de decir «esta es la visión correcta», resulta aún más importante hacer que la visión surja, **crear un contexto favorable en el que pueda nacer una visión en común**. Esto no significa que sea LA solución correcta (sin duda no hay solución correcta cuando impera un alto nivel de incertidumbre) pero será una visión en común, compartida, y decidida en conjunto.

Esto requiere que **los líderes tengan una postura más humilde**. En lugar de «siganme, yo se lo que hago» la propuesta será: «no lo sé todo, pero trabajaremos juntos para decidir en qué dirección ir».

## Es necesario actuar aunque impere la confusión

En tiempos de incertidumbre y crisis, es fácil caer en la tentación de cruzarse de brazos y esperar a «poder ver más claramente lo que ocurre». No es una buena idea. Lo primero que hay que hacer es ponerse a salvo y **proteger las funciones vitales**.

La realidad no es exterior a nosotros: contribuimos a su construcción. Es necesario **ponerse en movimiento y a pesar de no tener un mapa que nos guíe, navegar con una brújula**. Es necesario elegir una dirección y avanzar sabiendo que el camino que nos conduce hacia ella probablemente se modificará. Necesitamos tener múltiples escenarios previstos y ser capaces de improvisar en torno a ellos.

## Movilizar a los colectivos de trabajo y optar por un liderazgo más distribuido

Es importante pensar en una forma de liderazgo distribuido, compartido.

**Un nuevo rol que deberá desempeñar el líder será el de hacer surgir otros líderes, más cercanos al terreno**. Deberá hacer que se multipliquen los puntos de vista y las experiencias diferentes para comprender mejor la situación en la que nos encontramos.

Por medio de sus interacciones, el colectivo de trabajo permite que surjan dudas y preguntas. **Hay mucho trabajo por hacer en materia de cooperación, diálogo y vigilancia compartida** para que todos sientan que pueden plantear preguntas y se atreven a cuestionar y a ser cuestionados.

## Nuestros modelos predictivos ya no funcionan y es necesario fortalecer la prudencia en la toma de decisiones

En un contexto incierto, **decidir se vuelve extremadamente difícil** y otorgar a la seguridad el lugar que le corresponde en la toma de decisiones se vuelve aún más esencial.

Es necesario **escuchar las opiniones representativas** sobre cada una de las cuestiones en juego, **considerar que la seguridad es sagrada y reforzar la comunicación sobre las decisiones tomadas**. También es clave ir **más al terreno** y mantener un estrecho contacto con el personal operativo, para comprender mejor la realidad de la implementación de las decisiones tomadas, conocer sus efectos y poder realizar ajustes en caso necesario.

## Mantener puntos de referencia esenciales y valores como guías para la acción

En tiempos de incertidumbre, nuestros modelos y puntos de referencia se ven alterados drásticamente. Precisamente por eso **es importante mantener (tener como referencia) aquello que colectivamente se considera esencial**. En un contexto incierto, los valores y los puntos de referencia fundamentales nos indican hasta dónde nos identificamos realmente con el proyecto y eso permite mantener la cohesión en torno a grandes principios de acción.

Estos puntos de referencia actuarán como **auténticas guías en el momento de elegir y decidir**. Si toda la organización los comparte, contribuirán a crear una visión en común.



**Las transformaciones dentro de las organizaciones, aceleradas por la creciente incertidumbre, han abierto el camino a nuevos modelos de liderazgo. Estos modelos están más adaptados a los desafíos actuales en materia de seguridad. Parecen ser más coherentes con las actuales maneras de trabajar y con organizaciones más descentralizadas, y también parecen responder mejor a las aspiraciones de los trabajadores, que buscan más sentido y autonomía en el trabajo.**