



Liderazgo basado en habilidades

El Supervisor de Primera Línea *Parte I*

Por Fred S. Drennan y David Richey

Los programas de liderazgo abundan. La mayoría sugiere que los líderes poseen ciertas cualidades especiales—si una persona tan solo pudiera aprender los “secretos del liderazgo”, también podría transformarse en líder. Algunas organizaciones llevan a cabo pruebas de personalidad para determinar quién tiene las cualidades correctas para ser el próximo gran líder.

Sin embargo, ahora las investigaciones demuestran que el modelo de liderazgo tradicional carismático o del “gran hombre” es solo la mitad de la ecuación (Haslam, 2011). ¿Qué pasa con los seguidores? No se puede liderar sin ellos. Las empresas pueden hacer todo el esfuerzo posible por evitar todos los accidentes, pero solo si los empleados hacen su parte. Los líderes solo pueden ser eficaces si estos empleados perciben a los líderes como integrantes de un equipo que desean el bien común. La visión de liderazgo centrada exclusivamente en el líder es deficiente. En términos simples, el liderazgo es un asunto de primera persona plural, no singular.

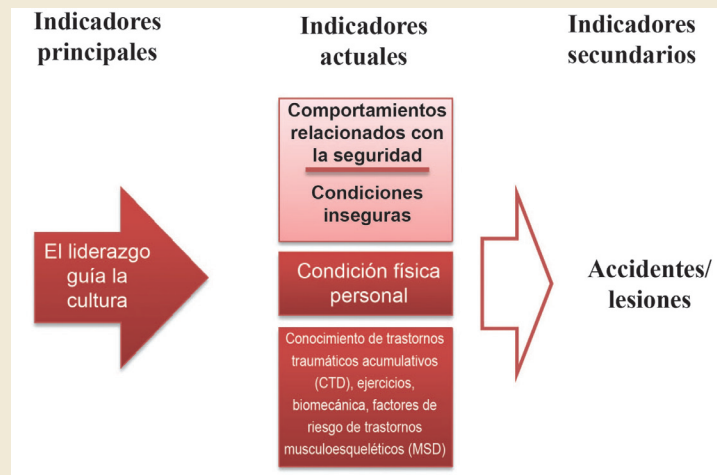
Ellemers, De Gilder y Haslam (2004) ofrecen una perspectiva de identidad social sobre el liderazgo que afirma, “una identidad común con el líder es fundamental para la eficacia del líder en cuanto al

Fred S. Drennan es fundador y presidente de Team Safety Inc., una empresa de asesoría sobre seguridad en Ojai, CA. Drennan es un partidario hace largo tiempo del liderazgo en seguridad basado en habilidades para supervisores, y es además el creador del sistema de Ejercicios de Resistencia y Flexibilidad (SAFE, por sus siglas en inglés), un programa que integra el acondicionamiento físico, la seguridad y el liderazgo de supervisores en las operaciones cotidianas. Drennan es el autor de un capítulo para el *Manual de Profesionales de la Seguridad* de ASSE. Es miembro del Capítulo del Valle Costero de ASSE.

David Richey, Ph.D., es autor, asesor y psicólogo industrial que aborda frecuentemente el tema de la obtención de resultados a partir de la participación de los empleados. Richey ha ayudado a instaurar programas de mejoramiento de la calidad y del rendimiento en empresas como Kodak, Caterpillar y DuPont. Tiene un doctorado del Fielding Institute.

Un nuevo modelo de seguridad industrial aborda el liderazgo y la falta de condición física como indicadores principales de incidentes/lesiones.

Figura 1 Un nuevo modelo de la seguridad industrial



La Poderosa Influencia de los Supervisores en las Actitudes de los Empleados

Lao-tzu afirma, "Si no honras a tu gente, ellos tampoco te honrarán. Se dice de un buen líder que cuando el trabajo está terminado, y el objetivo se ha cumplido, las personas dirán, 'Lo hicimos nosotros.'"

Considere este ejemplo de la experiencia del autor más de 25 años atrás, mientras implementaba un programa de seguridad en plataformas petrolíferas en las costas de California. El equipo asesor se manifestó muy emocionado y aprehensivo debido a que este era su primer proyecto a gran escala y el cliente era la empresa más grande del país. El rendimiento debía estar al máximo nivel.

Seis meses después, las cosas no iban como se habían planificado. Los trastornos musculoesqueléticos eran las lesiones más comunes en las plataformas. Se creó un nuevo modelo para la prevención de

EN BREVE

- Los supervisores son líderes fundamentales para la seguridad.
- El liderazgo no es un talento extraño, carismático o inherente. Más bien, se puede aprender, observar y medir.
- Los gerentes y supervisores pueden aprender y usar cinco habilidades fundamentales de liderazgo para producir resultados superiores.
- Tales sistemas y herramientas representan una oportunidad para que los profesionales de la seguridad aumenten el valor de sus organizaciones.

despliegue de esfuerzos individuales en pos de lograr metas colectivas". En palabras simples, el liderazgo eficaz es la capacidad de motivar a un grupo de personas hacia una meta común. Este artículo sugiere que los supervisores son los que más identidad en común tienen (por lo tanto, influencia) con los empleados. Usando este modelo, el liderazgo se puede aprender y aplicar a todos los niveles de una organización.

¿Quiénes son los Líderes de Seguridad?

En el estudio más amplio al respecto, Gallup encuestó a 80,000 supervisores y gerentes y a 1 millón de empleados en 400 empresas de alto desempeño para determinar qué hacen los gerentes más importantes del mundo (Buckingham & Coffman, 1999). Los autores determinan que el gerente de primera línea (supervisor) es fundamental para atraer y retener a empleados talentosos. Sin importar cuán generoso sea el salario, capacitación o estatus, una empresa que carezca de buenos gerentes de primera línea sufrirá contratiempos.

En los ojos del empleado, el supervisor es la empresa. Si bien la gerencia ejecutiva establece la visión, las acciones de los supervisores de primera línea determinan si los empleados participarán y respaldarán dicha visión. El supervisor es la persona clave responsable de ejecutar funciones de seguridad cruciales.

Dos estudios realizados por el Consejo Nacional de Seguridad (National Safety Council en 1967 y 1992 determinaron que los profesionales de la seguridad consideran que el supervisor de primera línea tiene la función de seguridad más fundamental, seguido por la gerencia superior (Petersen, 2001, p. 67). Estos estudios y los resultados de capacitaciones sobre liderazgo de supervisores en diversos lugares de trabajo apoyan la opinión del autor en cuanto a que las habilidades de liderazgo de supervisores de primera línea tienen un enorme efecto en el rendimiento general de la seguridad.

accidentes (Figura 1), que incluía una serie progresiva de ejercicios de resistencia y flexibilidad (SAFE por sus siglas en inglés) a llevarse a cabo diariamente.

Se produjeron grandes variaciones en las tasas de participación y en los puntajes de las mediciones de flexibilidad de los empleados. Esto resultó curioso debido a que el ambiente de trabajo no presentó variables reales. Eran los mismos procesos, misma empresa, mismas plataformas petrolíferas, misma operación, mismo turno, mismas tareas y mismos grupos de edades afectados. Desde el punto de vista de la investigación, no podía ser mejor.

La única variable significativa identificada era que los equipos tenían líderes diferentes, situación que el equipo asesor determinó que creaba una singular comunidad de relaciones. Durante las auditorías, el equipo asesor observó una diferencia significativa en los estilos de liderazgo de los supervisores. Los supervisores que se comprometían con el programa tenían las máximas tasas de participación y sus equipos los más altos puntajes en las pruebas de flexibilidad. Estos supervisores eran los primeros en llegar a la sala de entrenamiento, anunciaban la reunión de seguridad por los altavoces, participaban activamente en los ejercicios y estimulaban a los empleados a hacer los ejercicios correctamente. Y lo más importante, era obvio que disfrutaban hacerlo.

Entre los grupos de desempeño más deficiente, los supervisores participaban esporádicamente; los empleados se rezagaban; la reunión de seguridad terminaba siendo tiempo libre; y los supervisores se paraban al final de la sala y rara vez estimulaban la participación o correcta técnica de los ejercicios, y generalmente parecían aburridos y desinteresados. Uno de estos supervisores fue cuestionado en su estilo de liderazgo y su comentario caracterizó la naturaleza del problema: "Si el programa es tan bueno, los empleados participarán de manera natural por su cuenta, sin ningún apoyo o estímulo de mi parte. Quería ver lo que pasaría".

Esta actitud va en contra de cada principio de gerencia. ¿Qué pasa si la actitud de este supervisor se aplicara a la productividad, calidad o satisfacción del cliente? ¿Respaldarían los empleados este esfuerzo de forma natural? Si los supervisores tienen la palabra cuando se

trata de influir en las actitudes y conductas de los empleados, entonces la gerencia debe garantizar que los supervisores tengan las habilidades de liderazgo correctas y que cumplan con la labor de aplicarlas en el trabajo. Si bien los profesionales de seguridad deben fijar el curso del mejoramiento continuo de la seguridad, los supervisores tienen la responsabilidad final de implementar el plan. Y tal como lo ilustra este ejemplo, los empleados adoptan la actitud - ya sea positiva o negativa - de su supervisor inmediato al respecto (Drennan, Richey & Ramsay, 2006).

¿Reconocería usted el buen liderazgo en seguridad si lo presenciara?

Un desafío complejo del modelo de liderazgo del “gran hombre” es cómo se mide. ¿Se debe el rendimiento deficiente en seguridad a la falta de carisma o visión del supervisor o del gerente? ¿O se debe a que dicha persona carece de carácter o imaginación? Usar rasgos de personalidad para medir el rendimiento en seguridad del supervisor (o varios aspectos más) es una práctica muy peligrosa.

En cambio, partiendo de la definición, “Liderazgo es la capacidad de motivar a un grupo de personas hacia una meta común” se puede configurar una infraestructura para un programa de liderazgo en seguridad del supervisor que resulte exitoso y se base en las habilidades. Sus componentes son:

- motivación (entrega de reforzamiento positivo);
- un grupo de personas (formación de equipos de alto rendimiento);
- metas comunes (fijación de metas de equipo).

Estas habilidades—la entrega de un reforzamiento positivo, actividades de formación de equipo y la fijación de metas—entregados en ese orden, proporcionan un punto de partida realista y manejable para la creación de un programa eficaz de liderazgo de seguridad para supervisores. Se podría argumentar un conjunto distinto de habilidades u otro orden de presentación; sin embargo, es la experiencia del autor de que estas habilidades proporcionan un excelente punto de partida y pueden crear una estructura sólida para un programa ampliado.

La siguiente discusión se centra en la capacitación de liderazgo, específicamente, la capacitación de supervisores en el trabajo. Describe habilidades de liderazgo fáciles de aprender basadas en este modelo. La segunda parte de este artículo (que se publicó en marzo de 2012) presentará el estudio de un caso que destaca los resultados logrados usando estas herramientas y sistemas.

Desarrollando el Liderazgo de Seguridad para Supervisores

Aprender a liderar es como aprender a nadar. No se puede hacer leyendo un libro; hay que arrojarse al agua. Un seminario de 3 días fuera de la planta sobre liderazgo puede generar trabajo en equipo y camaradería entre los participantes y proporcionar pautas básicas, lenguaje e inspiración. Pero no puede enseñarle a los supervisores lo que realmente necesitan: Cómo aplicar las habilidades en el trabajo.

La mayoría de las capacitaciones en seguridad se limitan a la sala de clase, pues la mayoría de los temas guardan relación con habilidades concretas. Por ejemplo, en el salón de clase, los estudiantes pueden aprender cómo usar un nuevo software de seguridad, los procedimientos actualizados para el ingreso a espacios confinados o las nuevas reglamentaciones de OSHA sobre el uso de aparejos de levante, o cómo completar formularios de investigación sobre incidentes. Una vez que haya finalizado la capacitación, los participantes deben simplemente pasar



Fotografía 1:
Otorgar elogios verbales crea un clima sicosocial positivo, el cual mejora la seguridad y la productividad.

un examen para demostrar lo que han aprendido.

Las habilidades de liderazgo son habilidades intangibles. Solo se adquieren mediante la práctica frecuente y frente a frente. Habilidades como motivar a los empleados para participar en ejercicios diarios, formar equipos sólidos y fijar metas de seguridad requieren un alto nivel de interacción entre el supervisor y el empleado. No se pueden aprender en el salón de clase. Al igual que el nadar, el liderazgo solo se mejora con la práctica.

Así, es importante proporcionar un foro regular para esta actividad. Algunas organizaciones usan las reuniones diarias para la asignación de tareas, los agrupamientos de seguridad o actividades similares. Estos se pueden ampliar fácilmente para incluir actividades centradas en la seguridad, lideradas por supervisores que practiquen sus habilidades de liderazgo. Además de las reuniones estructuradas, los supervisores deben practicar estas habilidades mediante las actividades diarias.

Las cinco habilidades de liderazgo fundamentales

Durante más de 20 años de instauración de capacitación en liderazgo para supervisores, los autores han identificado 15 habilidades de liderazgo que mejoran el rendimiento en cuanto a seguridad en el trabajo. Las cinco acciones más importantes para motivar a un grupo en pos de lograr una meta común son:

- 1) Otorgar reconocimiento positivo.
- 2) Conformar equipos.
- 3) Fijar metas para equipos.
- 4) Mantener puntajes públicamente.
- 5) Transformar a los supervisores en entrenadores.

El orden en el cual se llevan a la práctica estos conjuntos de habilidades puede establecer una gran diferencia entre el éxito y la frustración. Por ejemplo, la experiencia sugiere que intentar fijar metas para equipos no funciona si los empleados no se sienten parte de dicho equipo. El grupo de trabajo natural no se sentirá como equipo a menos que haya un número considerable de ejercicios para la conformación de tal equipo. Y los empleados no participarán en tales ejercicios a menos que el supervisor los alabe explícitamente y reconozca su esfuerzo. En la primera parte, observe las dos primeras habilidades fundamentales.

Habilidad fundamental 1: Fortalecer el poder del reconocimiento positivo

Richey (1998) considera que “El espíritu humano ansía el reconocimiento. No hay ninguna recompensa que se compare con el poder del reconocimiento verbal”. Una de las herramientas de liderazgo más sencillas y eficaces

Seguir los elogios verbales es un indicador de rendimiento de liderazgo de los supervisores.

Figura 2

Seguimiento de los elogios

que un supervisor puede aprender es dar reconocimiento positivo en forma de elogios verbales. Sin embargo, esta sencilla herramienta se suele pasar por alto en el entorno laboral. En cambio, las organizaciones distribuyen baratijas, gorras de béisbol, tarjetas telefónicas, linternas (con frecuencia a un costo considerable) cuando los equipos de trabajo logran metas poco claras, de largo plazo como el número de horas trabajadas sin que alguien sufra lesiones. ¿Qué tan eficaz es esto para motivar una conducta segura?

Algunos gerentes y supervisores preguntan, “¿Por qué debemos reconocerle a los empleados aquello por lo que se les paga?” La respuesta es sencilla y habla de una necesidad humana básica: Las personas buscan el reconocimiento. Sin la entrega consciente de reconocimiento positivo, los gerentes y supervisores pueden usar rutinariamente un estilo de liderazgo que puede ir en perjuicio de la productividad y del clima psicosocial (Petersen, 1999), lo cual puede llevar a una irrupción de trastornos musculoesqueléticos (Drennan & Drennan, 2008). Cuando los empleados reciben reconocimiento positivo por su conducta segura en vez de reforzamiento negativo por las conductas inseguras, mejora el clima psicosocial. Para muchas organizaciones, este enfoque representa un cambio cultural sustancial.

Uso del Reconocimiento Positivo en el Lugar de Trabajo

Mejorando la seguridad y la salud en el lugar de trabajo es un proceso cotidiano. Los mejores líderes inspiran a sus equipos a lograr un rendimiento extraordinario mediante el reconocimiento de sus esfuerzos. Dando reconocimiento positivo mediante elogios verbales es una habilidad específica de liderazgo. Un indicador principal de avance en el liderazgo basado en habilidades es la entrega de elogios verbales (Fotografía 1, p. 61).

Considere esta situación personal: ¿Ha recibido algún elogio que no haya considerado sincero? ¿Aumentó o disminuyó su concepto de dicha persona? ¿Y qué hay de su revisión anual de rendimiento? ¿Le motiva sobresalir si únicamente recibe comentarios una vez al año? ¿Fueron específicos los comentarios? Si no fue así, cómo puede mejorar su rendimiento si no tiene claro en qué debe poner énfasis?

Los elogios verbales dan poco resultado si no se entregan de manera eficaz. Los elogios verbales eficaces constan de cuatro componentes observables: Deben ser oportunos, específicos, positivos y sinceros. Para comenzar, el profesional de la seguridad podría proporcionar ejemplos de los tipos de conductas que se han de destacar (por ej., un empleado que informe de un accidente que evitó; que haya ayudado a otro empleado a levantar algo; o corregido una condición insegura). A medida que los supervisores practiquen esta habilidad, podrán identificar de mejor

manera cuando los empleados hagan aportes positivos al equipo y a la seguridad de la organización.

La frecuencia de los elogios verbales es una medida de eficacia en el liderazgo. Llevar un registro puede ser tan sencillo como usar una tarjeta de reconocimientos positivos (Figura 2). Cada vez que un supervisor comparta un elogio verbal, debe completar la tarjeta y hacer un seguimiento de los resultados. Otorgar reconocimientos positivos es un método importante de motivar a que los empleados trabajen en

forma segura; por lo tanto, se debe medir la frecuencia y calidad de estos elogios, y los supervisores deben ser recompensados por esta habilidad fundamental de liderazgo. Los elogios verbales ayudan a crear un clima sicosocial positivo; demuestran respeto por los empleados; reducen los conflictos innecesarios y fomentan la cooperación voluntaria. A medida que estas conductas se recompensen y repitan, se transformarán en una rutina (o hábito).

Habilidad fundamental 2: Formando equipos exitosos para la seguridad y salud

“Ninguno de nosotros es tan inteligente a nivel individual como lo que somos en equipo”, afirma Ken Blanchard (Blanchard y Bowles, 2001). Para motivar a un grupo de personas tratando de alcanzar una meta común (por ej., cero accidentes), los empleados deben sentirse parte de un equipo, no solo como un conjunto de individuos que usan una camisa del mismo color. Los supervisores deben aprender a ver que sus empleados no solamente son un grupo de personas que deben realizar una determinada labor, sino un equipo con problemas comunes por resolver y metas que lograr.

Primero, el supervisor debe reconocer que ya tiene un equipo a su cargo. Este equipo acepta problemas de seguridad, productividad, calidad o rendimiento como desafíos por resolver. En un ambiente de equipo, la excelencia no pertenece exclusivamente al líder; es el resultado de los esfuerzos de colaboración de los miembros del equipo (Bradford y Cohen, 1997). La conformación de equipos es una habilidad de liderazgo primordial que el supervisor debe adquirir si se deben lograr metas en el grupo.

Ejercicios de Conformación de Equipos para el Mejoramiento del Rendimiento en Seguridad

Los ejercicios de conformación de equipos suelen ser parte de los cursos de liderazgo. Pueden adoptar muchas formas, desde la práctica de juegos hasta balancearse en cuerdas. Si bien estos ejercicios pueden ser divertidos, ¿benefician realmente la producción media de un empleado o supervisor?

Afortunadamente, la seguridad presenta muchas oportunidades pertinentes y valiosas para la conformación de equipos. Por ejemplo, considere la resolución de un problema que involucre a un equipo. No solo hace que los individuos trabajen en equipo, sino que cuando son guiados debidamente, la resolución grupal del problema puede mejorar la comunicación (Figura 3). Cuando los empleados tienen el poder de abordar sus propios problemas y obtener soluciones viables, pondrán en práctica voluntariamente tales soluciones sin la presión externa.

El análisis de las causas raíz es un eficaz ejercicio

grupal. Muchas organizaciones recurren al personal de seguridad o al comité de investigaciones de incidentes para desempeñar esta función cuando podría llevarse a cabo a nivel de equipos. En un entorno sólido de equipos, el equipo afectado se hace cargo del incidente. Sus miembros tienen la mayor parte en juego. El equipo investiga el incidente y determina las causas raíces. Después de todo, el equipo está en la mejor posición para determinar qué medidas correctivas son necesarias. Cuando el equipo desarrolla la solución, es muy probable que la siga de manera voluntaria.

Conformación de Equipos y la Necesidad de Afiliación

Otro aspecto de la conformación de equipos va más allá de motivar a un grupo persiguiendo una meta común, y guarda relación con satisfacer la necesidad humana de afiliación. Las personas viven en grupos sociales. De acuerdo con Haslam (2011):

La pertenencia a grupos, desde los equipos de fútbol a los clubes de lectura y las sociedades voluntarias, nos dan un sentido de identidad social... un componente indispensable de quiénes somos y lo que queremos a fin de llevar una vida enriquecedora y satisfactoria. Por esta razón los grupos son centrales para el funcionamiento mental, la salud y el bienestar.

Creando un sentido de pertenencia no solo es saludable para los empleados, sino también reporta beneficios para la organización. Edmans (en prensa) estudió las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos entre 1998 y 2005. Para integrar el selecto grupo, las empresas debían tener altos puntajes en las encuestas a los empleados que medían confianza, respeto y camaradería. Los resultados mostraron que estas compañías tenían más de dos veces el éxito financiero que el promedio de las compañías del índice S&P 500.

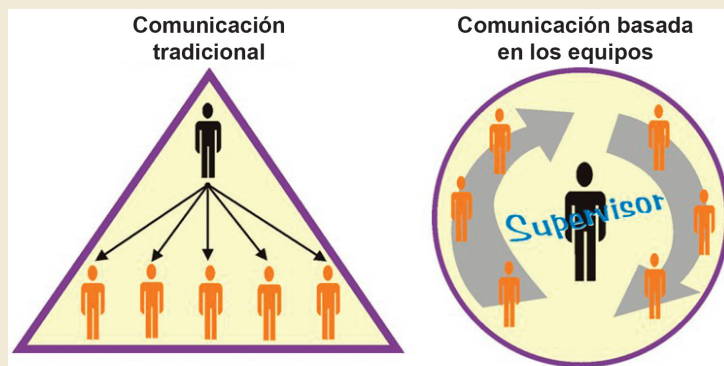
El objetivo de la conformación de equipos como función de liderazgo no apunta tanto a la creación de equipos propiamente como tal, sino a mejorar el rendimiento organizacional mediante la satisfacción de los empleados. **PS**

Referencias

- Blanchard, K. & Bowles, S.** (2001). *High five: The magic of working together*. Nueva York: Harper Collins.
- Bradford, D.L. & Cohen, A.R.** (1997). *Managing for excellence: The leadership guide to developing high performance in contemporary organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Buckingham, M. & Coffman, C.** (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
- Drennan, F.** (2005). Steps to a healthier U.S. workforce. Presentation at NASA 2005: Toward a Healthier Workforce, Lake Tahoe, CA.
- Drennan, F. & Drennan, K.** (2008). Best practices for workers' compensation. In J. Haight (Ed.), *The Safety Professionals Handbook*. Des Plaines, IL: ASSE.
- Drennan, F., Richey, D. & Ramsay, J.** (2006, Jan.). Integrating employee safety and fitness: A model for meeting NIOSH's Steps to a Healthier U.S. Workforce challenge. *Professional Safety*, 51(1), 26-35.
- Edmans, A.** (en prensa). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*. Extraído el 11 de junio de 2011, de [http://finance.wharton.](http://finance.wharton.upenn.edu/~aedmans/Rowe.pdf)

Figura 3

Comunicación jerárquica vs. basada en equipos



upenn.edu/~aedmans/Rowe.pdf.

Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Journal*, 29(3), 459-478.

Frost, R. (1915). *Mountain interval*. New York: Henry Holt & Co. Retrieved Aug. 31, 2011, from www.archive.org/stream/mountaininterv00frosrich#page/n7/mode/2up.

George, S. (2011). Observations from the front line: Information you need to build the organization you want. [Blog post]. Extraído el 11 de junio de 2011, de www.baldrige.com/category/criteria_leadership.

Haslam, S. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. New York: Psychology Press.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

National Safety Council. (2001). *Accident prevention manual for business and industry: Administration and programs*. Itasca, IL: Autor.

Petersen, D. (1978). *Safety by objectives*. Huntington, NY: Aloray Publishing.

Petersen, D. (1999). *Safety supervision*. Des Plaines, IL: ASSE.

Petersen, D. (2001). *Safety management: A human approach*. Des Plaines, IL: ASSE.

Richey, D. (1998). *The meeting leader's action packet*. San Diego, CA: Pfeiffer & Co.

Roughton, J.E. & Mercurio, J. (2002). *Developing an effective safety culture: A leadership approach*. Boston: Butterworth-Heinemann.

Sherkenbach, W. (1993). *The Deming route to quality and productivity*. Washington, DC: Cee Press.

Debido a la naturaleza técnica de la información presentada en estos artículos, puede que haya imprecisiones en las traducciones del inglés. ASSE no garantiza estas traducciones y se desliga de las responsabilidades e implicancias legales, incluyendo daños reales o consecuentes causados por posibles traducciones inexactas.

La jerarquía tradicional crea comunicación de una sola vía, mientras que la comunicación basada en equipos lleva a una mayor participación.

Segunda parte

La segunda parte continúa en el ejemplar de marzo de 2012 con las tres habilidades restantes y los resultados de la implementación de este enfoque.