



EL LIDERAZGO, FACTOR CLAVE EN LA CULTURA DE SEGURIDAD FISICA DE
LAS COMPAÑIAS PETROLERAS EN COLOMBIA

LUIS CARLOS ZAPATA MONCALEANO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD
BOGOTÁ D.C.

2016



EL LIDERAZGO FACTOR CLAVE EN LA CULTURA DE SEGURIDAD FISICA DE
LAS COMPAÑIAS PETROLERAS EN COLOMBIA

LUIS CARLOS ZAPATA MONCALEANO

DIRECTOR

DRA NORMA RUIZ RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD
BOGOTÁ D.C.
2016

Resumen

El desarrollo, consolidación y práctica de una verdadera cultura de seguridad física, se ha convertido en uno de los principales retos del sector empresarial en nuestro país. Teniendo en cuenta los niveles de riesgo actuales, estos muestran unos signos de crecimiento acelerados. En el caso de las compañías petroleras, estos riesgos son un factor desestabilizador en la eficiencia operacional, volviéndose inestables respecto a la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Esta realidad muestra la falta de conocimiento de las normas de seguridad y la importancia de un verdadero liderazgo en todos los niveles de la organización. Lo anterior, se convierte en un factor determinante para generar una sólida cultura de seguridad y deberá consolidarse como un compromiso de todo un equipo de trabajo, pues las políticas y los programas de seguridad deberán cumplirse a cabalidad por medio de un seguimiento, una verificación y un control permanente en cada uno de los procesos administrativos y operativos.

En este mismo sentido, la temática de este ensayo, destaca su importancia en el liderazgo, donde son aplicadas, estrategias educativas de control, mejoramiento y evaluación en todos los procedimientos, para así poder incorporar un esquema de filosofía de seguridad en la organización, concientizando a todo el personal en el fortalecimiento intelectual y en la búsqueda de una verdadera cultura de seguridad.

Palabras clave: Seguridad física, liderazgo, cultura de seguridad física, niveles de riesgo, filosofía de la seguridad.

Abstract

The development and consolidation of a true security culture has become one of the main challenges of the business sector, considering that increasingly risk levels show signs of accelerated growth, situation in the case of oil companies it becomes a destabilizing factor in operational efficiency, to the extent that the same physical conditions in the fields of exploration and exploitation are unstable and may hinder the achievement of the objectives.

This fact also shows that it is not enough awareness of security standards among all staff, it is important that there is leadership from management levels, which becomes the determining factor to generate a strong culture physical security supported on the commitment and responsibility of the whole team, so that policies and programs established safety are met fully by all staff, which requires monitoring, verification and continuous monitoring of each these processes.

In this sense, the theme of the paper highlights the importance of leadership for the creation of a true culture of physical, using administrative tools for this process monitoring, by implementing improvement strategies incorporated within a scheme philosophy of security of field operations, which seeks to raise awareness and engage the oil companies and all their staff, under the leadership strengthening as a key factor for the effective use of the physical and human resources in the search for build an efficient culture of security.

Keywords:

Physical security, leadership, culture physical security, risk levels, philosophy of security.

Introducción

Es de total conocimiento, la creciente problemática que se vive en los campos petroleros del país, debido principalmente a factores desestabilizadores como la violencia y las difíciles condiciones sociopolíticas que afectan su normal desarrollo y crecimiento. De tal manera, el desempeño humano en los campos productivos presentan un panorama de incertidumbre respecto a la seguridad física, pues, se exige de un compromiso responsable y consciente de todo el personal involucrado para el cumplimiento efectivo de las metas propuestas.

Dentro de este mismo contexto, es importante destacar el papel que juega el liderazgo en la generación de la cultura de seguridad. Tiene su base lo anterior, en la consolidación de unas relaciones laborales estables y duraderas, donde los funcionarios deben aceptar y comprometerse a dar cumplimiento a las normas de seguridad implementadas, bajo la guía y directriz de sus superiores en un marco de respeto y responsabilidad individual. En consecuencia, es importante generar conciencia y cultura de autoprotección, para permitir mejorar el desempeño laboral y la responsabilidad de todos, sin perjudicar a los demás.

Es de significativo interés, el énfasis que se realice sobre el más importante valor que tienen los procesos de seguridad: el liderazgo. Partiendo de este concepto, se precisa cómo en la omisión de las normas implementadas, pueden generarse consecuencias de alto riesgo que afecten todos los niveles de la organización.

Es por esto, la importancia de fundamentar los conceptos de liderazgo y cultura de seguridad como elementos básicos para minimizar los riesgos de operación en los campos, logrando hacer más efectivas las políticas de seguridad, mediante el seguimiento permanente y controlado de todos los funcionarios quienes ejercen autoridad.

El liderazgo se define como un valor corporativo de primer nivel, el cual reside en cada uno de los funcionarios que tienen la responsabilidad de integrar los equipos de trabajo para lograr la consecución de los objetivos y metas propuestas en general.

La ejecución y cumplimiento de todos los compromisos adquiridos, deberán ajustarse a los parámetros establecidos. Así, el liderazgo jugará un papel fundamental en el fortalecimiento de las relaciones laborales internas y se consolidará en definitiva como una política responsable en la organización.

Es así, como la falta de cultura de seguridad, se ha convertido en un factor desestabilizador para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, toda vez que el desconocimiento de las normas y la falta de compromiso del personal, implican riesgos individuales y colectivos, razones que soportan la importancia del liderazgo como factor determinante en la construcción de una filosofía integral a todo nivel. En este estudio y análisis del tema, se abordará dentro de un marco argumentativo, que incorpore conceptos básicos, soportado por el contenido inherente al comportamiento humano y la gestión propia del liderazgo. Las normas aplicadas en su conjunto, contribuirán a minimizar los factores de riesgo y a generar una renovada cultura de la seguridad en un ambiente de respeto, seriedad y compromiso real.

Para poder lograr la efectividad del liderazgo, se deberá desarrollar un organizado plan de trabajo, que incorpore programas de capacitación y talleres de motivación para todos los funcionarios, determinando niveles suficientes de compromiso y confianza para lograr optimizar sus niveles de participación, como herramienta fundamental en la construcción de una sólida cultura, teniendo en cuenta la premisa de cumplir con los objetivos fijados de la mejor manera posible.

La responsabilidad individual, es uno de los elementos claves en cuanto a la creación de una cultura de seguridad, en este sentido, se deduce con total lógica, que el liderazgo es fundamental para el logro de los resultados en el campo de la seguridad, Pues determina que funciona bien o mal. Los líderes comunican y transmiten lo que

buscan las organizaciones en conseguir sus metas, y los funcionarios de nivel inferior aplican sus instrucciones y directrices.

Dentro de este mismo contexto, el presente trabajo determina como objetivo general, el de generar y crear conciencia sobre la importancia que tiene el liderazgo como factor clave en la generación de una efectiva cultura de la seguridad física en las compañías petroleras, mediante el establecimiento de medidas preventivas y de autocontrol en los procesos operativos.

Inicialmente se hará una descripción de los conceptos básicos relacionados con el liderazgo, que permitan reconocerlo.

De manera seguida, se hará necesario que la organización promueva y desarrolle la creación de una cultura de seguridad en el puesto de trabajo, por medio del compromiso y responsabilidad de todos los empleados involucrados en este proceso, con el objetivo principal, de minimizar los riesgos físicos y mejorar la seguridad.

Finalmente, se hará un planteamiento sobre los elementos claves y necesarios para la creación de una cultura de seguridad, en este sentido, se deducirá, como se pueden obtener mejores resultados en general, con estrategias de mejoramiento continuo, que busquen fortalecerlo y consolidarlo como el más importante valor corporativo.

El liderazgo como factor determinante

Para abordar el tema del presente ensayo, es muy importante conocer los conceptos relacionados con el liderazgo, los cuales sirven como material de soporte para identificar y valorar el tema tratado. El autor Richard L. Data (1915) en su libro “La Experiencia del Liderazgo”, lo define como: la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual, las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten.

Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986). Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define: “El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, para el logro de una o varias metas y objetivos”.

En este mismo sentido, el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones (Aguado, 1998).

Al reflexionar sobre estos conceptos, se puede deducir que el liderazgo más allá de ser exclusivo de los jefes y los niveles superiores, tiene que ver más con la aceptación, el esfuerzo y compromiso que tiene cada uno de los funcionarios, demostrando con esto, que cada uno se convierte en un líder en el momento en que asume su responsabilidad en el proceso y se compromete a cumplirlo a cabalidad.

Dentro de este mismo esquema, es primordial el fortalecimiento permanente del liderazgo para hacerlo cada día más efectivo y ajustado, para lo cual se requiere que los líderes reúnan ciertas características y puedan transmitir la importancia de poder actuar con experiencia y total responsabilidad.

Estas características muy bien las define Stephen Covey (1990) en su libro “*El liderazgo centrado en principios*”, que resumiéndolas son las siguientes:

1. El líder centrado en principios aprende continuamente. Lee, investiga, tiene una pasión por el conocimiento y la sabiduría, además escucha a otros.
2. El líder centrado en principios es orientado a servir. Este tipo de líder entiende que su rol, tiene que ver con llevar a las personas a donde quieren o deben llegar, a través del servicio.

3. Irradia energía positiva. Es una persona optimista, llena de entusiasmo y con esperanza sobre un futuro cada vez mejor.
4. Creen en las otras personas. Creer en el potencial aún no visto, pues genera un clima de crecimiento y oportunidad.
5. Se mueve en balance. Este tipo de líder entiende que los extremos no llevan a su organización a un mejor lugar. Entiende que existen diferencias y conflictos, pero los maneja de la mejor manera.
6. Enfocan su vida como una gran aventura. Este líder está convencido de las barreras y conflictos. Su seguridad viene de la iniciativa personal, creatividad, voluntad, coraje e inteligencia.
7. Entiende y práctica la sinergia. El líder entiende que las fortalezas y debilidades en un equipo se complementan. Para lograrlo desarrolla una excelente comunicación.
8. Práctica la renovación personal. Comprende la importancia de la constante renovación personal.

El análisis y observación de estas características, están encaminadas principalmente a fortalecer la capacidad y conocimiento de los líderes, además de la búsqueda de generar una verdadera cultura de seguridad física. Estos líderes serán aceptados y respetados por el mismo personal, si no es así, se fracasa en la medida que el proceso de generación resulte nulo o incierto.

El liderazgo, factor clave para generar cultura de seguridad

El liderazgo y la cultura son los conceptos más relevantes en los procesos de mejora, de la seguridad en las empresas. La eficacia de las políticas establecidas están íntimamente ligadas al nivel de aceptación del personal, al nivel de compromiso y cumplimiento permanente, sujetas eso sí, en el caso de las compañías petroleras, a diferentes factores de riesgo que pueden afectar la seguridad de las instalaciones y la salud de todos los funcionarios.

Es por esto, que los líderes en este proceso, deben asumir constantes retos y responsabilidades mediante la aplicación de una pedagógica propia y de inteligentes estrategias, con el fin de concientizar al personal sobre la importancia de mantener y socializar una verdadera cultura de seguridad, implicando a los mismos líderes como promotores y orientadores de una renovada filosofía de cambio y respeto. Esta cultura se logra, solo si existe un efectivo liderazgo basado en sólidas relaciones, eficiente comunicación y compromiso permanente; elementos que interrelacionados contribuyan a la construcción de una verdadera cultura organizacional en seguridad.

Mantener la seguridad como prioridad en la mente de las personas, es un desafío de liderazgo. La investigación apunta a diversas influencias organizacionales tales como el estilo de liderazgo, la participación de los supervisores y los sistemas de comunicación que determinan la importancia asignada a la seguridad (Janssens, Brett & Smith, 1995; Singer & Tucker, 2006). Las lecciones del derrame de petróleo de BP y otros desastres reafirman las múltiples y complejas demandas, donde los interesados juegan un papel fundamental en las fallas de los sistemas. Las fechas límite que se deben evaluar y comunicar reiteradamente, porque las prioridades compiten por el tiempo y la atención en el cambiante entorno actual.

Por lo tanto si hablamos de competencias de cada actor, un primer rol es generar confianza, credibilidad y coherencia en la política que se diseñe, y llevar ésta adelante en el marco de una conducción que esté caracterizada por el liderazgo (Enciclopedia de la OIT, Tomo 2, 2001).

La realidad misma de los campos de producción, nos muestran que en materia de seguridad, se requiere de mejorar mucho más, en razón a no tener suficientes líderes que estén realmente comprometidos. Existen por el contrario, en algunas empresas del sector, funcionarios que tienen las herramientas y recursos necesarios para mejorar la seguridad física en todos sus procesos. Esto indica, que el personal responsable de la seguridad y los técnicos de servicios de prevención, comparten buenas prácticas en cultura preventiva y

cambios de comportamiento, que deben mejorarse continuamente para tener resultados satisfactorios.

De ahí la importancia del estudio de la cultura organizacional como soporte básico para el fortalecimiento del liderazgo, teniendo en cuenta que éste es un fenómeno relativamente nuevo a nivel mundial; antes de 1980, eran pocos los autores que se ocupaban de este tema. Las primeras obras al respecto popularizaron términos como valores, creencias, principios y otros, que inmediatamente se vincularon como constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

La cultura tiene que ver con un proceso de socialización, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura que la identifique, la distinga y la oriente en su accionar. No se puede negar, que las empresas que participan en los actuales escenarios tienen que tener su propia cultura organizacional de acuerdo a las exigencias, para ello se debe contar con un buen líder, capaz de propiciar una cultura organizacional que integre adecuadamente todos sus recursos, para la obtención de las metas de la organización.

Ahora bien, es importante destacar el hecho, que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y de creencias de sus líderes. Como menciona David Fred, en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” (1997. Pág. 74): “La cultura de la organización refleja la visión o misión de los fundadores de la misma. Los fundadores establecen la cultura temprana al proyectar una imagen de lo que debe ser la organización.” Esto es lo que ha sucedido en muchas empresas cuya fortaleza reside en sus recursos humanos, como es el caso de la IBM. Thomas Watson, su fundador, creó reglas conservadoras que en el transcurso del tiempo, permitirían que esta empresa desarrollara una cultura fuerte.

Sin embargo, el líder, en la búsqueda de tomar decisiones acertadas respecto a la generación de una cultura de seguridad, deberá difundir sus conocimientos y experiencias que sirvan de apoyo a todos los miembros de la organización.

En este sentido, para que el liderazgo sea efectivo se requiere de una sólida cultura organizacional construida con el compromiso permanente y sincero de quienes son sus responsables, en la medida en que los líderes logren sacar provecho de la cultura existente, será más fácil consolidar las iniciativas relacionadas, mediante la concientización de los funcionarios en el cumplimiento de las políticas y normas, para lo cual deberán establecerse estrategias tendientes a mejorar los procesos diarios con el fin de minimizar los factores de riesgo .

Este desarrollo del liderazgo, adquiere una importancia mucho mayor en la medida que los objetivos propuestos en materia de seguridad física se cumplan, para lo cual debe lograrse que las normas de seguridad implementadas permanezcan dentro de un ciclo de autocontrol, para prevenir que la falla se repita o pueda afectar a otro proceso.

A partir del cumplimiento de las normas de seguridad y el desarrollo de una política de autocontrol, se da el primer paso en la generación de una cultura de seguridad física en los campos de producción. En este sentido, se generan algunos interrogantes sobre los aspectos que se deben tener en cuenta para generar esta cultura preventiva:

- ¿Existe un compromiso auténtico con la seguridad?
- ¿Existe entusiasmo y motivación permanente?
- ¿Hay transparencia en sus labores cotidianas?
- ¿La participación, cooperación y creatividad es constante?
- ¿Son impuestas las decisiones, se busca el convencimiento y no la obediencia?
- ¿Se practica el reconocimiento positivo?
- ¿Se facilita la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de todos?
- ¿Se Facilitan los recursos económicos, materiales y humanos necesarios?
- ¿Se comunican eficazmente las instrucciones operativas?

Comparto estos argumentos expuestos, toda vez que facilitan la comprensión de temas como el liderazgo personal y también organizacional, determinantes a la hora de

generar, no solo cultura preventiva, sino también cultura de excelencia empresarial, aspectos importantes para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Elementos básicos del liderazgo para generar cultura en seguridad

El estudio y comprensión del tema sobre el liderazgo implica también el conocimiento de cuatro elementos básicos, que van a servir de soporte para iniciar y construir una efectiva cultura de seguridad física, teniendo la participación decidida e integral de los funcionarios y empleados inmediatos.

Este conocimiento de los elementos básicos, deberá estar ligado a las políticas y normas de seguridad de la organización, teniendo en cuenta los siguiente : para que exista una cultura de seguridad, se requiere la participación e integración en los procesos, de todo el personal en todos los niveles de la organización, aspectos que deben ser incorporados y desarrollados en un completo y organizado programa de capacitación sobre la cultura de seguridad y los alcances de la misma, para poder lograr concientizar al personal y comprometerlo.

El autor Gilberto L. Brenson (1992) reseña y resume muy bien estos elementos como son:

1. **La Confianza.** Es una llave de seguridad que abre la puerta a la prueba. Permite que las personas compartan cosas de sí mismos sin temer a ser ignorados. Crea oportunidades para que las personas acepten nuevos retos, sabiendo que hay otros que los ayudaran. Significa darse la oportunidad de hacer algo aunque no se logre, pero sabiendo que el grupo está para apoyarlo en intentos futuros.

La confianza se inicia con el líder. Desde el inicio, este deberá mostrar apertura, motivación, sensibilidad y capacidad para que las personas se sientan seguras. El papel del líder es crear y motivar un ambiente de confianza tal, que los miembros del grupo

aprendan a confiar en cada uno. Como líder, también se deben evaluar continuamente los procesos más significativos.

2. **La Comunicación.** La comunicación va de la mano con la confianza. Las personas que trabajan juntas necesitan comunicarse para prevenir los problemas que se puedan presentar. La comunicación permite que las personas compartan sus opiniones, aprendan de las experiencias de los demás y se genere un ambiente amigable desde todo punto de vista.

Al igual que la confianza, la comunicación empieza con el líder. Este deberá establecer un tono, que ayude a definir objetivos, y ofrezca un marco de trabajo a los participantes. Un elemento importante es hacer que las personas se sientan involucradas y seguras en su habilidad de comunicar lo que se espera y como funciona.

Su estilo de comunicación debe ser tan influyente como lo que se expresa. La calidez es definitivamente más efectiva que un acercamiento estricto y demasiado riguroso. Se debe invitar a los trabajadores a unirse voluntariamente y no obligarse a participar. Esta libertad se traduce en un mayor sentido de compromiso, y usualmente permite sentirse más cómodo al aceptar los nuevos retos, como un objetivo principal para aportar lo mejor de cada uno.

3. **La Cooperación.** Las actividades relacionadas con la generación de una cultura de seguridad se basan en personas trabajando y ayudándose mutuamente. El objetivo es aumentar la capacidad de cada participante para trabajar como parte del grupo y desarrollar en cada persona una mejor visión de sus capacidades.

Hay que tener en cuenta, que en los talleres prácticos, se tratarán aspectos relevantes relacionados con los triunfos, las pérdidas, los compromisos y el cumplimiento de las metas propuestas, haciendo énfasis en la misión empresarial y el éxito personal. El líder debe promocionar el trabajo en conjunto, para compartir los logros y tener el aprendizaje de estrategias en seguridad que permitan a los trabajadores resolver problemas difíciles y sortear los riesgos de sus actividades diarias.

Crear oportunidades, ofrecer retos, motivar la creatividad y elogiar el esfuerzo, incluso cuando éste no produzca una solución de éxito.

4. **El Entretenimiento.** El negocio de liderar las actividades y promocionar una cultura no es fácil, por lo que se requiere también de momentos de relajación, de esparcimiento y de mucha reflexión. Se trata de involucrar y concientizar a las personas para que aprendan, crezcan y se comprometan.

Esta temática deberá ser divertida, puesto que la gente se sentirá comprometida. Habrá mayor motivación, y su atención estará más enfocada en cumplir puntualmente el objetivo.

El liderazgo requiere de compromiso permanente

Cumplir, es ejecutar algo que se había dicho que se iba a hacer. Comprometerse va más allá de cumplir, supone aplicar nuestras capacidades, e involucrarse al máximo en una labor, dar un poco más, porque realmente nos importa y motiva lo que se está en juego.

Se podría decir, que el cumplimiento es como la base del compromiso. Si se pudiera representarlo mediante un termómetro, la parte de más baja temperatura sería el cumplimiento y la de más alta sería el compromiso. El cumplimiento es más racional y el compromiso más emocional, pues para pasar de uno a otro se precisa de la fuerza interior y la intención.

El compromiso también es un balance entre lo que se da y se recibe <http://www.prevencionintegral.com>, (2014). Las personas se comprometen y colocan de su parte cuando confían en lo que van a recibir. Supone un balance entre dar y recibir. Por eso, si queremos que nuestros equipos se comprometan, primero tenemos que generar respeto para conseguir la confianza en nosotros.

En el caso de las compañías petroleras colombianas, es de vital importancia que los esfuerzos no solo se concentren en un buen liderazgo ejercido, sino que por el contrario en los compromisos individuales y que estos se incorporen en los manuales de funciones y procedimientos de la compañía.

Para que estos compromisos sean efectivos y se logren los objetivos propuestos, deben reunirse ciertas características, las cuales detallan los expertos de prevencionintegral.com (2014), comunidad de profesionales en prevención de riesgos laborales y áreas afines creada e impulsada por el Centro Específico de Investigación para la Mejora e Innovación en las Empresas (CERpIE) de la Universidad Politécnica de Cataluña, como son:

1. El compromiso nace de la libertad, no de la imposición.

Para pasar del cumplimiento al compromiso, las personas deben de tomar la decisión de hacerlo, y los líderes en manejar habilidades para influir en ello. Se trata de tomar conciencia, no de obediencia. La imposición no genera compromiso, la imposición genera resentimiento. La imposición lleva a las personas a tomar tres posibles actitudes: rebelarse, someterse o evadirse.

2. El compromiso se gestiona en la cercanía de las relaciones.

Los líderes tienen la llave para ello. Es la relación entre los miembros del equipo y el líder en dónde se mantiene y desarrolla.

3. El compromiso es sobre todo emocional, se siente.

Más allá de la razón, se deben tener argumentos, finalmente es el sentimiento el quien decide. Es el compromiso emocional el que hace el mejor aporte.

4. El compromiso se basa en la congruencia y en la honestidad.

Si los líderes no son congruentes entre lo que dicen y lo que hacen, inspirarán desconfianza en sus equipos, y por lo tanto, no habrá compromiso.

5. El compromiso comienza por uno mismo.

Si se requiere el compromiso del equipo, debe haber primero un compromiso individual.

Estas características demuestran, que no solo el liderazgo está en guiar al grupo, enseñar y cooperar, sino que su verdadera trascendencia radica en enseñar cómo se hace y se fijan esos compromisos. Estos aspectos fundamentales fortalecen el respeto por las ideas de los demás, con la aceptación de los conocimientos y experiencias de cada uno.

Es en esta forma, donde la cultura se entrelaza con el compromiso, formando una cadena inquebrantable que fortalece el liderazgo como factor clave para alcanzar una efectiva seguridad integral.

La cultura de seguridad en las Organizaciones

Uno de los más grandes riesgos para la seguridad física es la falta de compromiso y aceptación de responsabilidades por los empleados en general. Si la cultura de seguridad de la organización es tan importante, la labor de la seguridad deberá estar orientada en primer lugar, a crear esa cultura, con el único objetivo de que las medidas de seguridad implantadas produzcan resultados serios y objetivos.

La UNESCO (1982), declaró:

La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente

comprometidos. A través de ella discernimos los valores. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado en cuestión de sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trasciendan.

Cuando se habla de la seguridad al interior de una organización, inmediatamente se hace alusión a la existencia de un programa de seguridad debidamente organizado con los objetivos, planes de acción y metodologías de prevención. De ahí la importancia de ser revisado por un líder del área, con el suficiente conocimiento y experiencia para lograr validar su efectividad.

En este mismo contexto, es importante definir ¿Qué es cultura de la seguridad? Deal y Kennedy (1982), plantean que los valores comunes de la organización forman el núcleo de la cultura; la organización entonces debe trabajar sobre estos valores comunes y crear líderes a quienes los demás puedan imitar. Definen la cultura como “La forma en que se hacen las cosas. La cultura de una organización se puede demostrar realmente con lo que en realidad ocurre dentro de la organización al realizar el trabajo”, lo anterior significa, tener prácticas compartidas y de comunicación. Por debajo yacen características de cultura más abstractas: valores, creencias, ideologías y supuestos.

Estos mismos autores, resaltan en sus conceptos la existencia de una cultura de seguridad positiva y fuerte, afirmando que:

Todas las personas se sienten responsables por la seguridad y la persiguen a diario: los empleados van más allá del “llamado del deber” para identificar condiciones y comportamientos poco seguros y se sienten cómodos con intervenir, para corregirlos. Por ejemplo, en una Cultura de Seguridad fuerte, cualquier trabajador se sentiría cómodo acercándose al administrador de la planta o al gerente para hablarle de sus preocupaciones en torno a la seguridad. Este tipo de comportamiento no sería visto como demasiado alarmista, sino que sería valorado por la organización y recompensado.

Entre las ventajas que comúnmente se asocian a una Cultura de Seguridad fuerte están: pocos comportamientos de riesgo, bajas tasas de accidentes, baja rotación de personal, bajas tasas de ausentismo y alta productividad (Dial & Kennedy, 1982).

Estos comportamientos de algunos trabajadores, limitan la capacidad de respuesta, en la medida en que se actúa con intereses particulares sin tener la plena conciencia de la cultura de seguridad, por lo tanto el resultado del compromiso y la responsabilidad recae sobre cada miembro de la organización.

Según Daniel Lowell y Dan Peterson (1995), en su artículo titulado “Política de seguridad, liderazgo y cultura” habla no solo de cuantos elementos pueden estar constituidos en los programas de seguridad, si no de la percepción de la cultura por parte del trabajador como determinante para obtener los resultados esperados. Por lo tanto se habla de la cultura que tienen los trabajadores dentro de una empresa u organización, si la clave es la cultura, esta determinará la eficacia o no de acuerdo al programa de seguridad (Tomado del blog de Irel Carolina, Venezuela, 2008).

Estos objetivos de la política de seguridad exigen de un liderazgo que sea capaz de impulsar la motivación y el compromiso requerido para encaminar y hacer cumplir los procedimientos de seguridad dentro de cualquier organización, haciendo más participativo al trabajador, creando una cultura de pertenencia, donde cada uno de sus integrantes se identifiquen con el desarrollo de la organización.

La OIT, en su Enciclopedia de la Salud y la Seguridad en el trabajo (2001), Tomo 2, dice al respecto de la creación de cultura de seguridad que:

En el caso de los trabajadores, la competencia más importante es la concientización; poder tener claro que todo lo referido a la seguridad involucra directamente su integridad física, mental y psicológica, de forma tal que adherir a una política de seguridad con total compromiso, será la clave para poder garantizar los niveles de seguridad y protección que se pretenden promover.

Con base en estos mismos lineamientos, se detalla en el contenido de la misma Enciclopedia, las claves que son esenciales para un buen liderazgo como son:

- Realizar reflexiones de seguridad.
- Atender sugerencias de los trabajadores.
- Realizar investigaciones de accidentes.
- Realizar análisis de los accidentes con los trabajadores de la sección.
- Realizar contactos personales de reforzamiento.
- Llevar seguimiento continuo de los peligros detectados y sus comportamientos permisivos asociados.

Experiencia: Accidente generado por falta de supervisión y liderazgo.

El caso específico, tiene que ver con el hecho de una labor realizada por los operarios encargados del transporte logístico en la Empresa Pacific Rubiales (Campo Rubiales). Estos individuos deberían llevar equipos de maquinaria pesada (taladro de perforación) para realizar operaciones de exploración y extracción, tarea cotidiana y rutinaria; sin embargo, a diferencia de ocasiones anteriores, el líder de grupo y supervisor de máquinas, no acompañó ni ejecuto los protocolos de prevención en este desplazamiento, presentándose en el trayecto una situación inesperada, al desprenderse piezas cortopunzantes y elementos pesados, los cuales cayeron en el vehículo de escolta, por ende a los funcionarios, quienes tuvieron que ser trasladados de urgencia con diagnósticos de gravedad reservados.

Esta situación deja entrever la importancia que tiene el liderazgo como factor clave para generar cultura de seguridad, donde los líderes deben caracterizarse por su compromiso, buen ejemplo, disciplina y responsabilidad a todo nivel sin importar otras, donde no pueden delegarse funciones prioritarias y vulnerables de su misión institucional.

Cuadro No. 1 Accidentes de trabajo por caída de objetos

CAUSAS BASICAS DE CAIDA DE OBJETOS	AT Año 2010 - 2011	IT Año 2010-2011
Capacidad física/Mental inadecuada	2%	0%
Comportamiento /Motivación inadecuada	2%	3%
Nivel de Habilidad deficiente	5%	3%
Falta de conocimiento/Capacitación	7%	5%
Fallas de supervisión, liderazgo Y/o planificación	41%	38%
Ingeniería , diseño y/o mantenimiento inadecuado	12%	11%
Abastecimiento y control de productos y servicios	2%	6%
Procedimientos/estándares de trabajos inadecuados	16%	26%
Comunicación inadecuada	11%	6%
reglas organizacionales	2%	2%

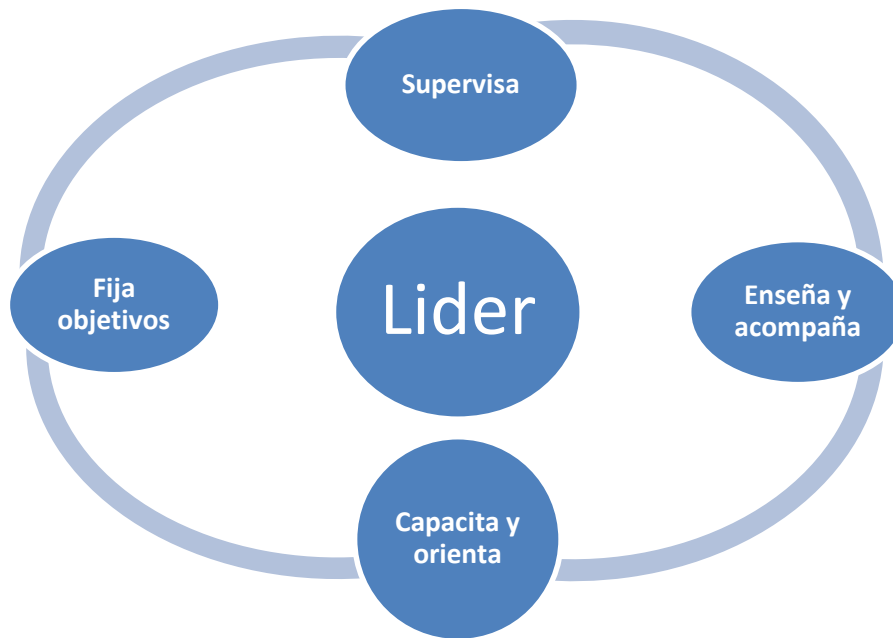
Fuente: revista USB de Medellín, Vol. 5, No. 2, año 2014

El anterior contenido, corresponde a los accidentes en materia de seguridad física causadas específicamente por fallas en el liderazgo, que han afectado los procesos y perjudicado la salud de los trabajadores.

Existen cifras recientes, publicadas en la revista USBMed (Universidad San Buenaventura, Sucursal Medellín) del segundo semestre del año 2014, que revelan datos en los años 2010 y 2011, donde hubo un incremento del 41% de accidentes de trabajo por causas originadas en caídas de objetos, atribuidos estos por falta de supervisión, liderazgo y/o planificación.

Gestión de la seguridad basada en el liderazgo

El líder tendrá la visión empresarial de realizar la gestión de seguridad, para lo cual deberá contar con ciertas habilidades que le permitan manejar el grupo y motivarlo a desempeñar sus labores con alto sentido de compromiso, pertenencia y responsabilidad.



Fuente: Elaborado por el autor de ensayo, 2015.

El líder debe contar con ciertas características principales:

- Fijar objetivos
- Supervisar personal
- Enseñar y acompañar
- Capacitar y orientar

Es de vital importancia que el líder sea el que fije los objetivos, luego de realizar un detallado y juicioso análisis en materia de seguridad, para lo cual, deberá escuchar y tomar atenta nota de las observaciones hechas por los operarios y funcionarios en campo, para así encontrar cualquier vulnerabilidad emocional que afecte el cumplimiento de las metas y labores asignadas, con el fin de tomar el mejor curso de acción individual o colectivo.

Esta evaluación permanente requiere en gran medida de una supervisión constante, no solo basta con escuchar y tomar nota, sino en hacer presencia, revisar y evaluar los

procedimientos llevados a cabo, elaborando planillas de seguimiento y control de riesgos, respecto a las medidas preventivas implementadas.

En ese mismo orden de ideas, el líder debe comprometerse a realizar programas de capacitación y desarrollar talleres prácticos de autocontrol y mejoramiento de la seguridad, complementando esta gestión con casos reales sucedidos en compañías del sector y lugares de trabajo; es la mejor forma de enseñar y acompañar todo un proceso de concientización y participación.

El líder más que un jefe o supervisor, debe ser un orientador e instructor de procesos, con el fin de fortalecer la cultura de seguridad, cuyo esfuerzo debe estar encaminado a lograr en todo el personal, la consecución de unos objetivos interpuestos de manera voluntaria, comprometida y consciente en pro de la organización.

Estrategias propuestas para mejorar la cultura de la seguridad física

Con base en el estudio y fundamentación del liderazgo como factor determinante para generar cultura de seguridad, se hace necesario implementar diversas estrategias, en la medida en que el líder y/o supervisor responsable de la misma, logre concientizar y comprometer a todo el personal.

Estas acciones de mejoramiento, están direccionadas básicamente a controlar y minimizar los riesgos físicos de los procesos críticos, con el fin de mejorar los niveles de calidad y productividad. Este mejoramiento continuo debe ser el resultado de un efectivo liderazgo soportado en la capacitación permanente mediante excelentes relaciones humanas y laborales del grupo de trabajo.

Entre estas propuestas se encuentran las siguientes:

- Crear brigadas y/o comités de seguimiento y control de la seguridad física, en procura de minimizar los factores de riesgo existentes.
- Crear un grupo de instructores internos en seguridad, quienes deben cumplir con ciertos requisitos, como tener conocimiento y experiencia en seguridad, programas de prevención, trabajo en equipo y liderazgo de grupos, para convertirlos en un medio efectivo para comunicar, transmitir y fortalecer la cultura.
- Desarrollar programas de capacitación en cultura de la seguridad y fomento de autocontrol de procesos.
- Integrar e incorporar la gestión del conocimiento con la seguridad física, para todos los procesos llevados a cabo en los campos de producción, con el fin de aprovechar la experiencia demostrada en el desempeño diario por parte de funcionarios idóneos.
- Capacitar y especializar a todo el personal, supervisores y administradores para que conozcan los conceptos relacionados con el liderazgo y seguridad, para permitir contribuir con los líderes en la mejora de procesos y toma de decisiones.
- Evaluar los compromisos adquiridos, y su nivel de cumplimiento.
- Perfeccionar, mantener y actualizar constantemente el manual de procesos y procedimientos, con el fin de ser de consulta pública y conocer todas las mejoras aplicadas.

Conclusiones

El estudio del liderazgo, como factor clave para la generación de una cultura de seguridad física, expresa de una manera evidente, que todos los procesos de seguridad estarán administrados por un líder experimentado y responsable, quien tendrá la capacidad de desarrollar un modelo renovado de gestión permanente, y logrará comprometer a todo el personal de la organización, en minimizar los riesgos presentes y cumplir las metas fijadas de toda la organización.

De igual manera, el tema estudiado permite sentar las bases para que la organización promueva e impulse la generación de la cultura de seguridad en condiciones óptimas, a partir de la consolidación de las relaciones laborales internas en un ambiente de respeto, seriedad y transparencia. El resultado obtenido respalda el hecho de ser el liderazgo un factor clave en este proceso de cambio, el cual requiere también de una fuerte dosis de capacitación y entrenamiento, que permita concientizar al personal sobre la importancia de la cultura de seguridad como herramienta estratégica para mejorar la salud y el bienestar en campo.

El líder, debe además de identificar las condiciones y los comportamientos poco seguros en campo, los niveles de riesgos y las tasas de accidentes, deberá tomar los correctivos necesarios a tiempo, asegurando de esta manera, el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización. .

Recomendaciones

Es imperante, desarrollar programas de capacitación y culturalización para todo el personal de la organización, para que cada miembro se responsabilice y comprometa con la seguridad, demostrando su capacidad y sentido de pertenencia en el tema, con respeto y acatamiento a las órdenes impartidas, y donde cada individuo sea su propio líder.

Se deben establecer indicadores de gestión en cada proceso, debidamente controlados por el líder del grupo o área, para que cada individuo sea evaluado constantemente, y así poder corregir o sancionar estrictamente el incumplimiento a las normas establecidas, fortaleciendo la disciplina como un principio integrador de mejoramiento continuo.

El cumplimiento a los protocolos de seguridad, son de total responsabilidad de cada integrante de la organización, por consiguiente el líder de seguridad debe garantizar la difusión de las normas de seguridad en todas las áreas. Esta información deberá estar soportada y registrada individualmente en un acta o libro de control como un medio proactivo al cumplimiento de las políticas de control.

Glosario

Cultura de seguridad: La cultura de seguridad es un término que abarca las actitudes y valores de las personas y de la empresa, en aspectos relativos a la seguridad tanto en su forma de entenderla como en su comportamiento diario.

Filosofía de la calidad: Se refiere al método o pensamiento, sobre los cuales se busca satisfacer las necesidades y exigencias del cliente. La Calidad Total, significa un cambio de paradigma, en la manera de concebir y gestionar una organización. Uno de estos paradigmas fundamentales constituye en la razón de ser y perfeccionamiento constante.

Liderazgo: Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, para trabajar con entusiasmo, en el logro de las metas y objetivos propuestos.

Nivel de riesgo: Tiene que ver con la valoración conjunta de la probabilidad de ocurrencia de los accidentes, de la gravedad de sus efectos y de la vulnerabilidad del medio.

Norma de seguridad: Puede definirse como la regla que resulta necesaria para promulgar y difundir con anticipación una aplicación de conducta, la cual deberá cumplirse para evitar daños derivados en la ejecución de un trabajo.

Seguridad física: Se refiere a la identificación y análisis de las amenazas y riesgos que enfrentan o pueden llegar a enfrentar las personas, instalaciones, bienes y procesos, a fin de implementar planes y sistemas tendientes a prevenir, dificultar o limitar los resultados de las posibles acciones en contra.

Referencias

- Aguado, Jiménez Ricardo. (1998). *Procesos de liderazgo*. México.
- Brenson L. Gilberto. (1992). *Transformación Personal y Social*. Guía para facilitadores. Fundación Neo- Humanista, Bogotá.
- Covey, Stephen R. (1990). *El Liderazgo centrado en principios*. Editorial Paidós,
- Daft, Richard L. (1915). *La experiencia del liderazgo*. Cengagelearning. Tercera edición.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- Deal TE, Kennedy AA. (1982). *Culturas corporativas: Los ritos y rituales de la vida corporativa*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Diccionario de la Lengua Española (1986). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*.
- Enciclopedia de la Salud y la Seguridad en el Trabajo de la OIT. (2001). *Políticas de Seguridad y Liderazgo*. Tomo 2, capítulo 59.
- Janssens, M., Brett, J.M. & Smith, F.J. (1995). Confirmatory cross-cultural research: Testing the viability of a corporation-wide safety policy. *Academy of Management Journal*, 38(2), 364-382.
- Jaramillo, G. A., Roa, I. D., Motta, J. A., González T. F. Garcia, T.F., González, H.A. (2014). “Caracterización de accidentes de trabajo por caída de objetos en empresas del sector hidrocarburos”. *Ing. USBMed*, Vol. 5, No. 2, pp. 89-95. ISSN: 2027-5846. Julio-Diciembre.
- OIT. Organización Internacional del Trabajo (2001). *Conocimiento básico de comportamiento de grupos, relaciones humanas y técnicas de gestión*. Enero 24. Cap. 59:103-167.

Petersen, D. (1995). Política de seguridad, liderazgo y cultura. Tomado del blog de Irel Carolina, Venezuela, 2008.

Singer, S.J. & Tucker, A.L. (2006). Creando una cultura de seguridad en los hospitales (investigación preliminar). Palo Alto, CA: Center for Health Policy.

Universidad de San Buenaventura, sede Medellín. (2014). Ing. USB Med, Vol. 5, No. 2, Julio-Diciembre, 2010-2011.

<http://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/revolucionaria-tu-seguridad-salud/2015/05/18/>

