

Liderazgo y logros en seguridad

J. I. Villadóniga, O. Pérez y F. González

En muchas actividades humanas las palancas de mejora de los comportamientos no son siempre visibles desde la posición en la que se percibe la situación a mejorar. Éste es el caso de los comportamientos clave para conseguir buenos resultados en seguridad y rentabilidad. Parece obvio tratar de actuar directamente sobre ellos, pero para tener éxito es preciso actuar sobre otros elementos de orden superior como son la cultura y el liderazgo.

In many human activities the levers to improve behaviors are hidden from the position where the situation to improve is acknowledged. This is the case of key behaviors needed to obtain excellent results in safety and economic performance. It seems obvious the need to deal directly with the behaviors to improve but, to be successful, there is a need to act on higher order elements such as culture and leadership.

RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y RESULTADOS

Es un hecho generalmente aceptado que, en el trabajo de las organizaciones, existe una relación entre estilos de liderazgo y resultados en diversos aspectos (seguridad, rentabilidad, fiabilidad, ausencia de sucesos significativos, etc.)

Sin embargo hasta fechas recientes existían visiones incompletas sobre dicha relación. El trabajo de integración de visiones dispersas, que se explica en este artículo, ha sido posible gracias al apoyo del Sector Nuclear a través del contrato de "Gestión de la Seguridad de UNESA". Las actividades de ese contrato son una muestra de la voluntad del Sector de avanzar en el conocimiento de los factores que permitan mejorar de forma continua la seguridad de las instalaciones.

Los resultados siempre son debidos a comportamientos de las personas que trabajan en la instalación y éstos se ven influidos por los procesos establecidos y, especialmente, por la cultura organizativa. Por último la cultura organizativa está influida por el estilo de liderazgo que prevalece en la organización. Esta interacción, que resulta ser bidireccional, entre estos cuatro elementos se muestra a la izquierda de la figura 1. Por supuesto esto es una simplificación de algo mucho más complejo, pero permite entender dónde están las palancas más eficaces para mejorar de forma significativa los resultados.

EL CONTINUO DE RESULTADOS

Los resultados en seguridad y rentabilidad que puede alcanzar una organización se distribuyen en un continuo entre situaciones que han dado lugar a sucesos significativos (Davis Besse,

Packs, Mihama, Brunsbüttel, etc.) y la situación ideal de excelencia que aspiran conseguir en la industria organizaciones como son INPO y WANO.

Esta idea se representa en el nivel de resultados de la figura 1. En ese nivel también se han representado los resultados de una organización que tiene múltiples centrales nucleares. En dicha organización prácticamente la tecnología es la misma, los procesos son idénticos (incluyendo los procesos de gestión) y las personas se seleccionan, entrenan, dirigen de la misma forma. En esas condiciones uno esperaría que todas las centrales tuviesen resultados muy parecidos en términos de seguridad y rentabilidad, sin embargo ése no es el caso.

LA RELACIÓN ENTRE RESULTADOS EN SEGURIDAD Y RENTABILIDAD

En el caso de esa organización existen diferencias notables entre centrales en cuanto a su seguridad y rentabilidad. Tras múltiples análisis para entender las causas, la organización anterior llegó a la conclusión de que un contribuyente fundamental era la diferencia en estilos de liderazgo. Sin embargo aún podemos obtener otras conclusiones como las siguientes:

- Existe una clara correlación entre seguridad y rentabilidad. A mayor seguridad mayor rentabilidad.
- No parece posible alcanzar altos niveles de rentabilidad sin tener como objetivo altos niveles de seguridad.
- Todas las centrales con alta seguridad son muy rentables.

Precisamente el papel de organizaciones de la industria como son INPO y WANO es ayudar a las instalaciones a moverse en la dirección de altos resultados en seguridad y rentabilidad.

Los tres autores del artículo son Instructores Certificados por Aubrey Daniels International (ADI) en Liderazgo basado en la Precisión / Refuerzo Positivo.



JOSÉ I. VILLADÓNIGA es Ingeniero Superior Industrial y Executive MBA. Actualmente es Gerente de Área de Gestión de la Seguridad de TECNATOM.



OLGA PÉREZ ALONSO es especialista senior en Organización y Cultura. Forma parte de la Unidad de Gestión de la Seguridad para el desarrollo de directivos en competencias de liderazgo, cultura de seguridad, inteligencia emocional y *coaching* de TECNATOM.



FERNANDO GONZÁLEZ es Ingeniero Industrial en la especialidad de Técnicas Energéticas por la ETSII de Madrid. En 2005 participó en la creación de la nueva unidad organizativa Gestión de la Seguridad de TECNATOM, a la que pertenece desde 2008.



Figura 1.

LOS COMPORTAMIENTOS SON LOS QUE GENERAN LOS RESULTADOS

Cuando dos organizaciones tienen resultados diferentes es porque existen diferencias en los comportamientos de las personas de ambas organizaciones. Esto se representa en el segundo nivel (empezando por abajo) de la figura 1.

Existen múltiples documentos de INPO y WANO que identifican los comportamientos clave que deberían darse en una instalación para avanzar hacia la excelencia. Hasta hace pocos años, sin embargo, no se ha reconocido de forma explícita la importancia que la cultura, y por tanto el liderazgo, tienen en la interiorización de tales comportamientos por las personas.

LA CULTURA ORGANIZATIVA TIENE UNA INFLUENCIA SIGNIFICATIVA EN LOS COMPORTAMIENTOS

Existen diversos instrumentos de medida de la cultura organizativa pero uno que ha demostrado ser efectivo y que está ampliamente contrastado y probado es el "Organizational Culture Inventory (OCI)".

En este instrumento se establecen tres estilos culturales: constructivo, pasivo-defensivo y agresivo-defensivo.

El estilo constructivo se da en organizaciones en las que se favorece la interacción entre trabajadores y se abordan las tareas de manera que se trate de atender las necesidades de orden superior de las personas.

El estilo pasivo-defensivo se da en organizaciones en las que los trabajadores piensan que deben interaccionar de manera defensiva, protegiendo su seguridad.

El estilo agresivo-defensivo se da en organizaciones en las que los trabajadores consideran que deben interaccionar protegiendo su estatus y posición.

Los comportamientos promovidos por las culturas defensivas son, en general, menos efectivos que los promovidos por las culturas constructivas.

Cada uno de los tres estilos anteriores se divide en cuatro sub-estilos.

Los estilos y sub-estilos se representan en lo que se denomina "circumplex"¹, una representación circular en la que hacia arriba se encontrarían culturas que prestan una atención preferente a las necesidades de orden superior de las personas, hacia abajo las que se ocupan esencialmente de las necesidades de orden inferior, hacia la izquierda las organizaciones que prestan especial atención a la tarea y hacia la derecha las que prestan especial atención a las personas.

En el circumplex se representa la cultura de la organización evaluada frente a una base de datos de organizaciones reales, de esa forma podemos saber qué porcentaje de organizaciones de la base de datos tienen sub-estilos por encima o debajo de la organización evaluada.

¹La OCI y el circumplex son denominaciones propiedad de Human Synergistics International.

Se han realizado estudios, durante cinco años de diversos parámetros económicos de dos conjuntos de organizaciones, un conjunto formado por organizaciones en las que prevalece la cultura defensiva y otro conjunto formado por organizaciones en las que prevalece la cultura constructiva. El porcentaje de incremento medio de los ingresos netos del segundo grupo resultó ser varios cientos de veces mayor que el de las del primer grupo.

Por otra parte, y sólo muy recientemente, se han realizado estudios rigurosos para determinar cuál sería el perfil "ideal" de la cultura de una instalación nuclear. Además se han realizado análisis OCI de instalaciones que tenían unos resultados excelentes sostenidos a lo largo del tiempo. De esa forma se ha podido compro-

bar que las mejores organizaciones tienen culturas que, sin llegar a alcanzar el ideal, se han movido en dirección a ella.

Los diferentes estilos de cultura se representan en el tercer nivel (empezando por abajo) de la figura 1.

DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO DAN LUGAR A DIFERENTES CULTURAS ORGANIZATIVAS

Existen estudios que han mostrado una clara correlación entre culturas defensivas y lo que se denomina liderazgo transaccional. En este estilo de liderazgo los mecanismos de gestión esenciales consiste en "mandar y controlar" y en emplear el refuerzo contingente (el uso de premios asociados al cumplimiento de objetivos establecidos). Las organizaciones que emplean este estilo de forma eficaz pueden llegar a alcanzar buenos resultados. Para ello es preciso que las expectativas de comportamiento sean muy claras, que la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas estén bien desarrolladas y que se refuerce el cumplimiento de las expectativas.

También se ha demostrado una correlación entre culturas constructivas y lo que se denomina liderazgo transformacional. En este estilo un proceso fundamental es el de desarrollo de las personas de la organización junto con una visión ilusionante compartida, de forma que las personas se comprometen con los objetivos de la organización y van mucho más allá de lo que establecen las expectativas.

Los estilos de liderazgo transaccional

y transformacional (en el nivel superior de la figura 1) no son excluyentes, de hecho el segundo necesita del primero para apoyarse en él y generar nuevas formas de actuar.

En trabajos recientes de INPO sobre liderazgo se han identificado elementos clave de los estilos de liderazgo para conseguir altos resultados en seguridad y rentabilidad. Un análisis simplificado de esos elementos frente a los sub-estilos de la OCI ha permitido comprobar que la gran mayoría de elementos propuestos por INPO son coherentes con una cultura constructiva fuerte.

APROXIMACIONES FALLIDAS EN LA MEJORA DE RESULTADOS

Todas las organizaciones tratan de mejorar sus resultados, sin embargo es un hecho que todavía algunas organizaciones consiguen sólo resultados mediocres. Esto puede ser debido a haber elegido, de forma inconsciente, aproximaciones que llevan al fracaso:

- En un afán de mejorar los resultados hay organizaciones que establecen nuevas expectativas sobre los comportamientos tratando de generar los comportamientos más propios de una cultura ideal. Sin embargo mantienen las prácticas de liderazgo del pasado y por tanto en la práctica refuerzan la cul-

tura del pasado que a su vez refuerza los comportamientos del pasado. Aunque los comportamientos parecen mejorar inicialmente, al cabo de un tiempo retornan a una situación cercana a la inicial.

- Otras organizaciones reconocen que la cultura genera los comportamientos y tratan de cambiar la cultura actuando con actividades que se espera que cambien la cultura (formación, comunicación, etc.) También en este caso, al mantener las prácticas de liderazgo del pasado, el resultado será desesperanzador.

- Organizaciones más avanzadas reconocen que la clave está en evolucionar a estilos de liderazgo más efectivos, pero algunas no se dan cuenta de que existe un salto cualitativo entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional porque entran en juego competencias muy diferentes. Estas organizaciones reconocen que, como está ampliamente demostrado, las competencias de la inteligencia emocional son claves para el liderazgo transformacional, pero establecen programas de desarrollo con enfoques similares a los del liderazgo transaccional. Si las nuevas competencias no se desarrollan adecuadamente puede llegarse a considerar que la situación no tiene arreglo.

Sin embargo las mejores organizacio-

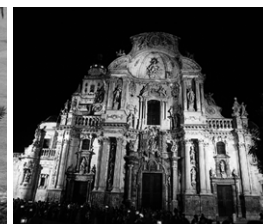
nes han entendido que para desarrollar competencias de inteligencia emocional son precisas prácticas de aprendizaje muy diferentes (de hecho en la inteligencia emocional actúan partes del cerebro distintas de las que actúan para cualquier otra competencia de gestión) Además estas organizaciones reconocen la importancia del coaching en la aplicación efectiva de las nuevas competencias. El coaching es una forma de trabajar con las personas que las hace más competentes y aumenta su realización, de manera que pueden incrementar su contribución a los objetivos de su organización encontrando sentido en lo que hacen.

LA SÍNTESIS

En la figura 1 se hace la síntesis de todo lo tratado anteriormente. La letra griega Omega en el fondo de la figura 1 trata de recordar que, para mejorar los resultados de seguridad y rentabilidad, es preciso seguir un recorrido que pasa por la incorporación de nuevas competencias de liderazgo, lo que generará mejoras en la cultura, ésta en los comportamientos y éstos, finalmente, en los resultados. No hay atajos que permitan conseguir cambios sustanciales sin actuar sobre los estilos de liderazgo. ■



34 REUNIÓN ANUAL DE LA SNE



MURCIA



29-31 OCTUBRE 2008
34 Reunión Anual
Sociedad Nuclear Española



TE ESPERAMOS

DEL 29 AL 31 DE OCTUBRE DE 2008