

El cambio cultural necesario para la excelencia en Seguridad

Autores: Marco Trabucchi y Raúl Garay Linares

CEC International Argentina

marco.trabucchi@cecinter.com.ar

raul.garay@cecinter.com.ar

www.cecinter.com.ar

Sinopsis

Cuando empezaron a trabajar en seguridad, la mayoría de las empresas pusieron su foco en los aspectos tecnológicos, es decir, en los riesgos asociados a los procesos, materiales, equipos, etc.

Esto ha traído mejoras sustanciales en el desempeño en Seguridad. Sin embargo, la mejora pareciera ralentizarse y los índices se van acercando asintóticamente a un valor, que si bien es significativamente mejor que en el pasado, no es cero.

Para quebrar esta meseta es necesario revisar los paradigmas a través de los cuales se elaboraron los procesos de mejora y se logró alcanzar la situación actual. Esto implica agregar foco en los aspectos humanos, hasta ahora no suficientemente considerados.

Los seres humanos, además de tener una componente intelectual, asociada al conocimiento, tenemos otras dos componentes, la emocional y la volitiva, que influyen nuestro comportamiento.

Actualmente es conocido por casi todas las empresas que una mejora en el desempeño en Seguridad requiere trabajar sobre aspectos del comportamiento. Sin embargo, muchas veces esto se limita a trabajar en un programa de Observaciones Preventivas con foco en el comportamiento. Si bien esto es importante la experiencia muestra que no es suficiente.

El enfoque de los procesos de mejora en Seguridad necesariamente debe incluir el desarrollo de una cultura organizacional de interdependencia, evolucionando desde un paradigma del control hacia un paradigma del compromiso. Claramente este es un desafío de Liderazgo en Seguridad.

Para realizar un cambio cultural genuino y sustentable es necesario intervenir en todos los ámbitos y niveles de una empresa: a) ámbito individual (persona), b) ámbito grupal (equipo) y c) ámbito organizacional (la empresa u organización como un sistema).

Por lo tanto, en cada ámbito y de manera simultánea e integrada se deben realizar diversas acciones para generar una cultura de gestión que considere a Seguridad como un Valor de la compañía.

Introducción

En el proceso de mejorar los resultados de seguridad, las empresas, en general, se concentraron primeramente en el análisis de los aspectos tecnológicos, es decir, en los riesgos asociados a los procesos, materiales, equipos, etc.

Una vez reconocidos los riesgos, buscaron la forma de ponerlos bajo control y se elaboraron los correspondientes documentos y procedimientos operativos (Análisis de Trabajo Seguro, Análisis de Riesgos Operativos, Normas de Trabajo, Instructivos, etc.).

Luego, con este material, se entrenó a todo el personal para que adquiriera los conocimientos necesarios para una operación correcta y segura.

Estos procesos, de análisis de riesgos y de capacitación, realizados seriamente, con eficacia y continuidad han traído mejoras sustanciales en el desempeño en Seguridad, con reducciones de los índices de frecuencia y de gravedad de los accidentes cercanas al 90%, luego de un período de 5 a 10 años. Índices de desempeño que en décadas pasadas parecían imposibles de alcanzar, son hoy realidad en muchísimas empresas.

Sin embargo, la mejora pareciera ralentizarse y los índices se van acercando asintóticamente a un valor, que si bien es significativamente mejor que en el pasado, no es cero. Parecería haberse llegado a una meseta, difícil de quebrar (Fig. 1)

Para quebrar esta meseta es necesario revisar los paradigmas a través de los cuales se elaboraron los procesos de mejora y se logró alcanzar la situación actual. Esto no significa abandonar los paradigmas anteriores que llevaron a enfocar los esfuerzos en el conocimiento de los riesgos asociados a la tecnología, es decir, sobre los aspectos tecnológicos o racionales del problema. Significa agregar foco en los aspectos humanos, hasta ahora no suficientemente considerados. Se requiere entonces un enfoque diferente: poner atención al factor humano

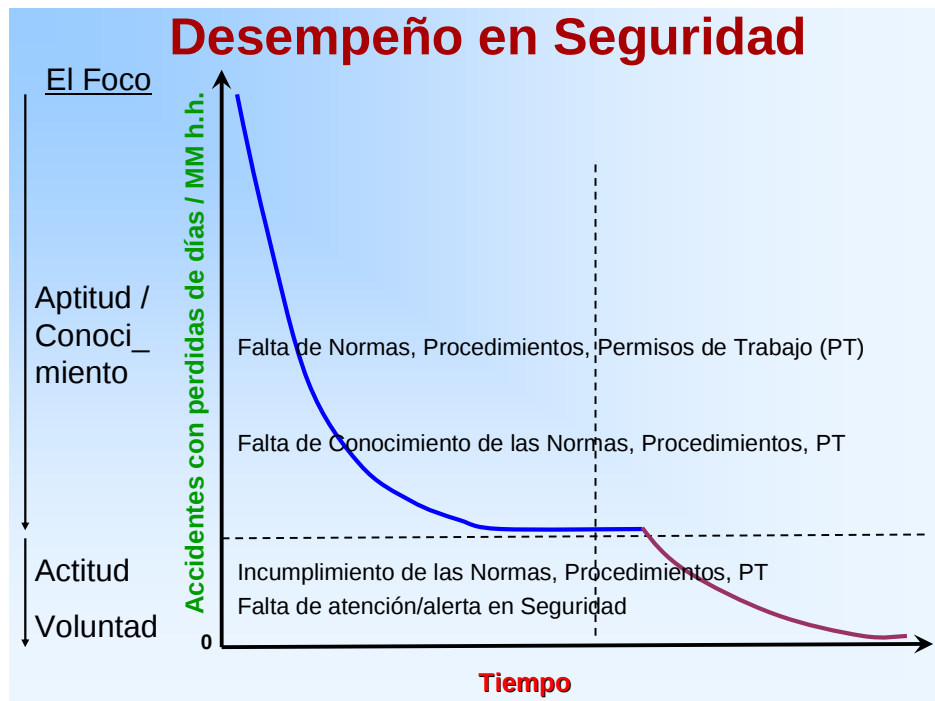


Fig. 1

Los seres humanos, además de tener una componente intelectual, asociada al conocimiento, tenemos otras dos componentes, la emocional y la volitiva, que influyen nuestro comportamiento. El conocimiento de un procedimiento operativo, es decir la aptitud para una tarea, no asegura por sí mismo que quien tiene que implementarlo lo haga tal como está escrito, ya que sus componentes emocionales y volitivas pueden llevarlo a incumplir con el procedimiento, no poner la suficiente atención en la realización de la tarea o a otras actitudes no seguras.

Actualmente es conocido por casi todas las empresas que una mejora en el desempeño en Seguridad requiere trabajar sobre aspectos del comportamiento. Sin embargo, muchas veces esto se limita a trabajar en un programa de Observaciones Preventivas con foco en el comportamiento. Si bien esto es importante la experiencia muestra que no es suficiente.

Por lo tanto, el enfoque de los procesos de mejora en Seguridad necesariamente debe incluir el desarrollo de una cultura organizacional de interdependencia, evolucionando desde un paradigma del control hacia un paradigma del compromiso (Fig. 2). Claramente, este es un desafío de Liderazgo en Seguridad.

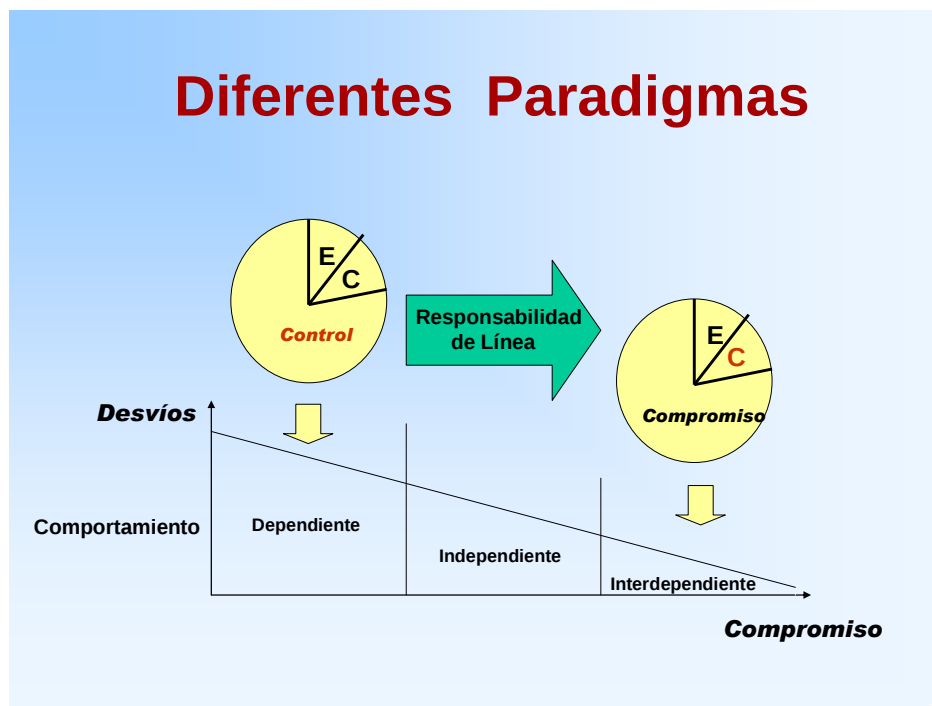


Fig. 2

Desarrollo

Los cambios de comportamiento de las personas están determinados por las creencias individuales y promovidas por los valores de las personas que alienta la organización. El fundamento es el Valor que

cada persona le da a la Seguridad. Esto debe ser desarrollado reflexionando sobre las creencias personales para así ajustar los principios de aplicación diaria.

El *Valor* que se asigne a la Seguridad determina el *Comportamiento* de las Personas (Fig. 3).



Fig. 3

Los Valores son estándares para guiar nuestras acciones y actitudes —del corazón y la mente— que moldean quienes somos, cómo vivimos y cómo tratamos a otras personas.

¿Cómo se originan los Valores?

Los valores se desprenden de Creencias profundamente arraigadas, las cuales se generan a partir de nuestra experiencia, razonamiento e intuición o Filosofía, que a su vez esta sustentada en un Principio o paradigma que regula el significado y consecuencias de nuestras acciones (Fig. 4)

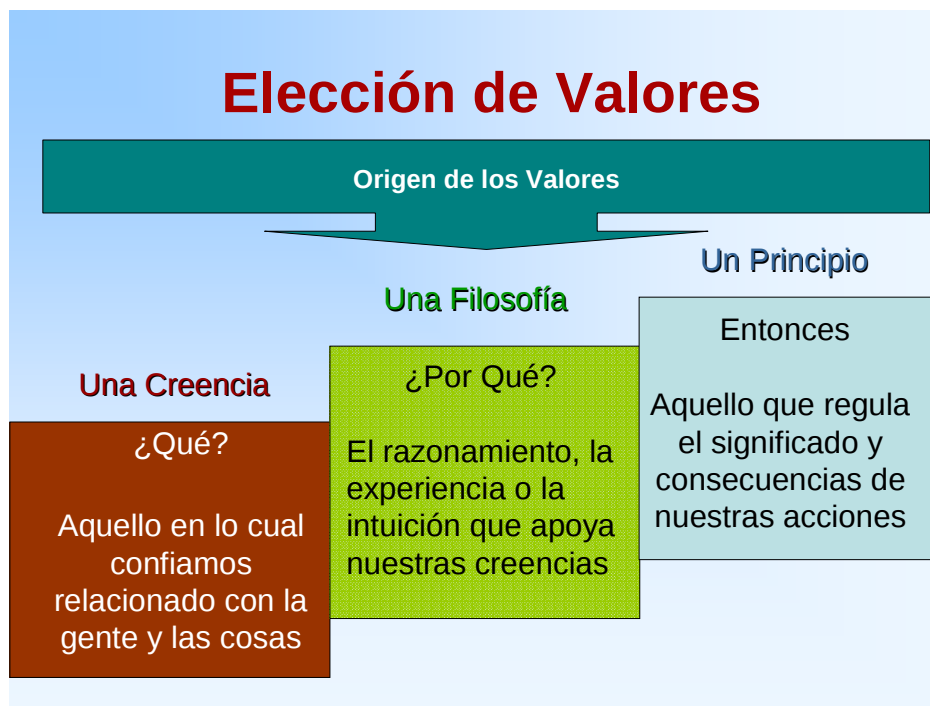


Fig. 4

No es suficiente que los Valores sean definidos y declarados. Es necesario que sean compartidos por toda la organización para generar la nueva cultura.

Resulta crítico traducir los Valores compartidos a conductas y comportamientos observables y deseables que deberán ser instalados en la nueva cultura. Estas conductas y comportamientos constituirán las capacidades culturales a desarrollar para tener éxito en el proceso de cambio emprendido.

Los procesos de capacitación y comunicación apoyaran la instalación de estas conductas y comportamientos.

Proceso de Cambio Cultural para instalar el Valor Seguridad

La cultura envuelve a una organización en su totalidad: personas, sistemas, la estructura, las estrategias e incluso sus partes interesadas (stakeholders). Dada su extensión, cambiar la cultura de una organización es muy difícil y requiere el cambio simultáneo en varias dimensiones. La cultura influencia y se influencia por todos los aspectos del negocio. Para liderar los cambios hacia "Como Queremos Ser", debemos usar nuestra Dirección, sistemas, procesos y capacidades.

La cultura organizacional, aunque influenciada por creencias y valores personales, trata principalmente con la conducta e interacciones dentro del ambiente de trabajo.

Cuando se está ante un Cambio Cultural es necesario verificar la coherencia de los cambios a realizar con los valores y creencias de la organización. Las organizaciones desarrollan valores "visibles", los cuales, en general, no se contraponen al cambio cultural. Pero también poseen un conjunto de valores, los valores "ocultos", que suelen ser la verdadera fuerza impulsora de la organización y que, frecuentemente, no acompañan al cambio cultural proyectado.

Los valores visibles suelen expresarse a través de la misión, la visión, las políticas de la organización y de normativas escritas. Los valores ocultos comprenden ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas y no siempre es fácil detectarlos.

Cultura organizacional.

El cambio cultural comienza con la definición de los nuevos valores. Estos valores les dicen a los otros en qué creemos y qué pueden esperar de nosotros. Sin embargo, nuestra declaración de valores no nos dice cómo viviremos esos valores y cómo lograremos nuestras estrategias y metas. Nosotros debemos traducir esos valores en las capacidades culturales y, por último, en conductas.

Cambiar una cultura requiere dirección de los líderes y, finalmente, el compromiso organizacional. Para liderar el cambio cultural debemos identificar los cambios clave en la conducta y en los sistemas para cambiar nuestro negocio.

Por consiguiente, cuando hablamos sobre el cambio de la cultura estamos hablando sobre la *cultura organizacional* y el cambio de la conducta a través de las *prácticas organizacionales*. Este proceso de cambio de la cultura afectará la manera en que las personas piensan sobre el trabajo y eventualmente sobre lo que ellas creen que tiene valor en la organización.

Para cambiar la cultura es necesario cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones. Indudablemente, ya se trate de cambiar la cultura o los hábitos, el grado de dificultad está relacionado con la “edad” de la organización. Durante la formación y en los primeros años de existencia, la cultura es creada y desarrollada y los líderes pueden realizar modificaciones con altas posibilidades de éxito. Con el transcurso del tiempo, esa cultura que fue la fuerza impulsora del crecimiento de la organización, puede transformarse en un obstáculo para enfrentar nuevos desafíos.

Los líderes tienen un rol fundamental en el cambio cultural. Ellos son los que pueden cambiar la cultura. Su función es crear y conducir la cultura de sus compañías. Debido a la naturaleza del cambio, se requieren líderes fuertes, comprometidos, firmes y determinados

Factores Críticos de Éxito para el Cambio Cultural

- ***Establecer la Dirección y Señal de Cambio: Visión y Misión***

Se requiere establecer una “señal de cambio”, comunicando la necesidad por el cambio, los medios por que el cambio ocurrirá, y los resultados esperados.

La dirección del cambio se apalanca en una Visión (rumbo estratégico), la cual debe ser entendida y compartida por toda la organización. La Misión o razón de ser de la organización deberá también revisarse para asegurar que este alineada con la Visión.

- ***Modelar el Nuevo Comportamiento***

El cambio de la cultura no tendrá éxito a menos que los líderes modelen la nueva conducta. Los líderes son los modelos del cambio en la organización y los empleados están mirándolos aprender sobre lo que es aceptable en la nueva cultura y lo que no es aceptable.

- ***Medir el Cambio Cultural***

Cuando el cambio de la cultura es medido, las personas en la organización tomarán el cambio en serio. Será necesario medir el progreso de cambio de manera continua, entendible; comunicando información pertinente y accesible para todos. La clave es entender las brechas entre lo que “Es” (cultura y realidad actual) y lo que “Quiero Ser” (cultura deseada plasmada en la Visión).

- ***Gestionar el Cambio y sus consecuencias***

El cambio debe ser gestionado. La gestión del cambio es un proceso que debe ser concebido como tal, con hitos y fechas concretas. Se deberán estimar entonces los recursos necesarios para el cambio, identificar patrocinadores y agentes de cambio, identificar y elaborar acciones para mitigar posibles resistencias.

Durante la ejecución y despliegue del proceso de cambio es conveniente utilizar refuerzos positivos (premiando y recompensando) y negativos (alertando y corrigiendo) para comportamientos, actitudes y conductas.

Algunas consideraciones sobre el Cambio Cultural

- *Debe haber una fuerte razón para el cambio.* Generalmente el cambio cultural se concibe a raíz de una situación de amenaza externa a la supervivencia de un negocio o empresa lo cual hace que el cambio sea mas aceptado por las personas y su sentido de urgencia entendido. Sin embargo, esta no es la situación ideal para gestionar los cambios culturales. Las empresas que conciben el cambio como una constante entienden la cultura como un proceso evolutivo y por eso pueden generar los cambios y no simplemente reaccionar ante ellos.
- *El proceso debe incluir las discusiones con la organización sobre " Lo que Somos" (la cultura actual) y lo que "Queremos Ser" (la cultura deseada).* La cultura deseada deberá luego traducirse a una Visión, la cual tiene que ser compartida y entendida por los miembros de la organización.
- *Los líderes deben modelar las conductas requeridas en la nueva cultura.* Los líderes tienen un rol fundamental para modelar la cultura deseada. Sus conductas deben servir de ejemplo a seguir. Ellos son los primeros que deben expresar el cambio deseado para la organización
- *El cambio cultural es un proceso, no un evento.* Los líderes sobre todo deben comprender la lógica y dinámica de un cambio cultural, el cual probablemente lleve su tiempo de comprensión, despliegue y maduración.
- *El proceso de cambio cultural se da desde las personas.* Un cambio cultural requiere que los miembros de la organización revisen sus modelos mentales, pensamientos, lenguaje y motivación que dan lugar a su conducta.
- *El cambio exitoso engendra más éxito.* Las "historias de éxito compartido" sobre el cambio son completamente críticas para mantener el proceso de cambio vivo y contar con miembros motivados.
- *El proceso de cambio requiere de una comunicación constante y genuina* para sostenerlo. La comunicación bien aplicada neutraliza la confusión, mitiga y reduce las resistencias y mantiene a las personas motivadas. Ayuda también a que las personas comprendan las razones del cambio y la visión, para poder alinear acciones detrás de las mismas.

Para realizar un cambio cultural genuino y sustentable es necesario intervenir en todos los ámbitos y niveles de una empresa: a) ámbito individual (persona), b) ámbito grupal (equipo) y c) ámbito organizacional (la empresa u organización como un sistema) (Fig. 5)



Fig. 5

En cada ámbito y de manera simultánea e integrada se deben realizar acciones en diversos campos para generar una cultura de gestión que incluye a Seguridad como un Valor (Fig.6)

Distintos campos de acción

	Estilo	Método	Cultura
Individuo	Talento	Niveles de Pensamiento	Compromiso
Equipo	Diversidad y Colaboración	 Sist. Gestión	Responsabil. de Línea
Organización	Comunicación	Disciplina Operativa	Mejora Continua. Excelencia

Fig. 6

Estilo - Individuo: Talento

Existen diferentes *Estilos de Pensamiento* basados en preferencias e intereses personales. Estos últimos no son muchas veces conscientes y están dados por nuestras motivaciones intrínsecas. También existe una relación directa de estos estilos con las preferencias cerebrales (uso de nuestros hemisferios cerebrales). Así distinguimos 4 estilos (Fig. 7):

Hemisferio Izquierdo:

- **ESTILO I – LOGICO** (Frontal Izquierdo)
Está orientado a metas concretas, a aspectos cuantitativos. Su forma de accionar preferida es el debate o discusión.
- **ESTILO II – PROCEDIMIENTOS** (Basal Izquierdo)
Está orientado a procedimientos concretos). Tiende a la organización, ejecución, producción y seguimiento de estándares y marcos de actuación muy definidos. Valora mucho el detalle.

Hemisferio Derecho:

- **ESTILO III – INTERPERSONAL** (Basal Derecho)
Está orientado a las personas o aspectos más humanos. Es naturalmente empático, armonizador de relaciones y conflictos. Valora el sentido de pertenencia
- **ESTILO IV – INNOVADOR** (Frontal Derecho)
Está orientado a la innovación, creatividad o abstracción. Desarrolla ideas y toma riesgos para llevarlas a cabo.

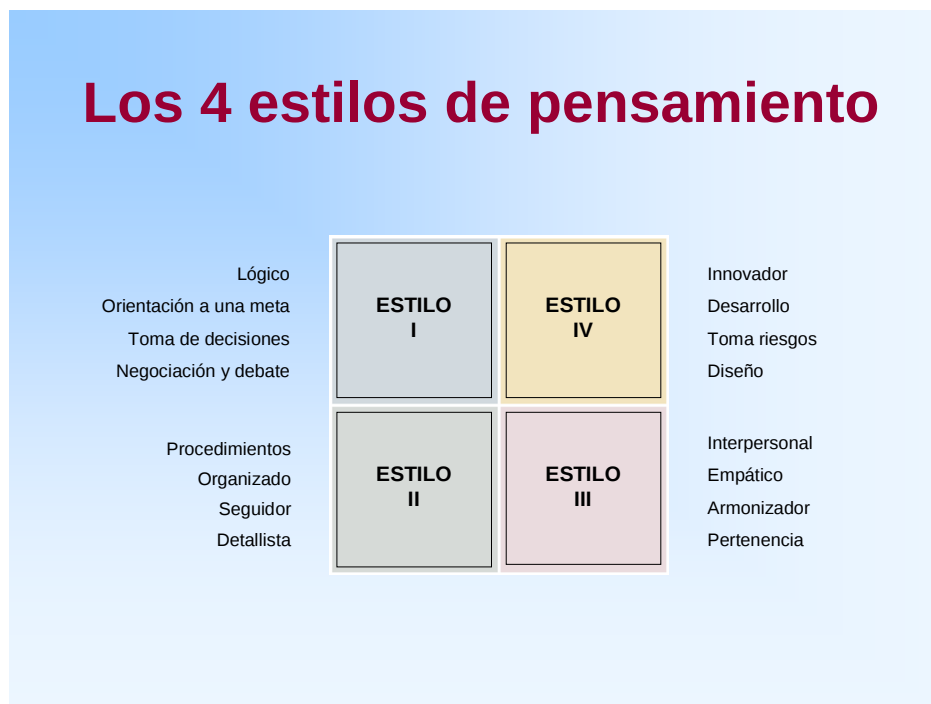


Fig. 7

A cada Estilo le corresponde un *Modo de Comunicación* preferencial. Esto quiere decir que el Líder deberá tener en cuenta no solo su propio estilo sino también el de sus colaboradores si quiere que la comunicación con ellos sea efectiva.

Hemisferio Izquierdo:

- **ESTILO I – LOGICO** (Frontal Izquierdo)
A la hora de comunicarse preferirá un resumen ejecutivo que muestre y sintetice las ideas principales de manera clara y concreta para luego discutirlos y debatirlas verbalmente.
- **ESTILO II – PROCEDIMIENTOS** (Basal Izquierdo)
A la hora de comunicarse preferirá la comunicación escrita y muy detallada donde estén plasmados todos los puntos a comunicar de manera que puedan ser verificados.

Hemisferio Derecho:

- **ESTILO III – INTERPERSONAL** (Basal Derecho)
A la hora de comunicarse preferirá la comunicación cara a cara. Valora mucho el contacto personal como principal canal de comunicación donde lo que se transmite no se da solo por el lenguaje verbal sino también por el corporal y por la percepción sensorial.
- **ESTILO IV – INNOVADOR** (Frontal Derecho)
A la hora de comunicarse prefiere utilizar imágenes metafóricas y simbólicas para ilustrar ideas y pensamientos. En este estilo predomina la imagen visual.



Fig. 8

Es importante conformar los equipos de trabajo con personas que tienen distintos estilos de pensamiento, ya que cada uno de ellos tiene fortalezas diferentes y hace aportes diferentes, que se complementan:

Todo líder o gerente que reconozca el modo de pensamiento preferido de cada uno de los miembros de su equipo, propicia en cada uno de ellos:

- La autoestima positiva
- Su fluir: plena expresión del potencial interior en la actividad preferida.

Estilo - Equipo: Diversidad y colaboración

Los líderes y Gerentes efectivos tienen en cuenta la diversidad en estilos de pensamiento de los miembros de sus equipos. Tratan, coordinan y acompañan a sus colaboradores teniendo en cuenta el fluir natural de los mismos en el desarrollo de tareas que están alineadas con sus motivaciones más profundas. Se puede afirmar que el desempeño del personal casi nunca es una cuestión de saber qué hacer o cómo hacerlo sino que existen fuertes y consistentes dimensiones internas que los motivan.

El valor de la diversidad se traduce en la valoración de los diferentes talentos individuales (patrones de pensamiento, sentimiento o comportamiento que se repiten en forma natural) que combinados con otros en un ámbito de equipo producen resultados extraordinarios. Las diferencias nos complementan, a la vez que los valores nos unen (Fig. 9).



Fig. 9

Entre los valores que nos unen debe existir la Colaboración, ya que de acuerdo con un proverbio japonés:

Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros JUNTOS

Cuando existe la Colaboración, un equipo puede llegar a ser un equipo de Alto Desempeño, que tiene atributos esenciales que le permite alcanzar resultados altamente superiores al promedio (Fig.10).

- Tienen una MISIÓN claramente definida y compartida que les da dirección
- Tienen un LIDERAZGO BIEN PERCIBIDO, propicia la participación y el fluir del potencial del equipo.
- Tienen PRINCIPIOS claros que guíen su comportamiento. Da el ejemplo
- Conocen bien el significado de su trabajo y cómo éste impacta en el CLIENTE final.
- Están organizados como una UNIDAD ALTAMENTE EFECTIVA para el desempeño de su misión.
- Siempre están dispuestos a APRENDER y ENSEÑAR lo aprendido para que todos tengan iguales oportunidades de éxito.



Fig. 10

Estilo - Organización: Comunicación

Partimos de la premisa de que la casualidad no es la causante directa real de lesiones y enfermedades, sino que son los comportamientos de los trabajadores que están expuestos a riesgos no controlados. Con esto reafirmamos las creencias de que:

- Los riesgos siempre están presentes
- Los riesgos conocidos pueden ser puestos bajo control
- Todos los incidentes pueden ser evitados

Estas creencias hacen que la atención se focalice en detectar, analizar y corregir los comportamientos inseguros. Además permite una mayor prevención modificando directamente las formas de trabajo que causan accidentes. Los trabajadores se convierten así en los protagonistas del cambio hacia una cultura de seguridad. Ellos serán los responsables de instalar una cultura de trabajo seguro para todos.

Los trabajadores observan a otros trabajadores en un *feedback* constante de información acerca de cómo están realizando su tarea en términos de seguridad.

La actuación directa para disminuir las conductas y comportamientos inseguros hará que los demás índices de la pirámide cambien, disminuyendo la frecuencia de accidentes.

En consecuencia, la gestión de la información es clave para disminuir y prevenir accidentes.

Una de las maneras más efectivas de modificar comportamientos inseguros es utilizar el feedback como herramienta de comunicación.

Método – Individual: Niveles de Pensamiento

Método, a nivel individual, implica mejorar la calidad de pensamiento del individuo, sobre la premisa de que “la calidad de la acción depende de la calidad del pensamiento”.

Los pensamientos pueden ubicarse en algún nivel de la escala indicada en la Fig.11:



Fig. 11

Todos los Niveles de Pensamiento son necesarios y útiles en situaciones particulares. No hay malos o buenos niveles de Pensamiento. *Calidad de Pensamiento significa la capacidad de usar todos los Niveles de Pensamiento.*

Método - Equipo: El Sistema de Gestión

“Sistema” proviene del griego *sunistánai*, “causar una unión”

“Es una red de componentes interdependientes que trabajan juntos para lograr el propósito del Sistema”
W. E. Deming

Un Sistema siempre tiene un propósito. Sin un propósito, no hay Sistema, puesto que el Sistema sirve para realizar el propósito, el cual debe ser claro para todas las partes.

El funcionamiento del Sistema de gestión está estrictamente vinculado al uso de los Niveles de Pensamiento, como se indica en la Fig.12.

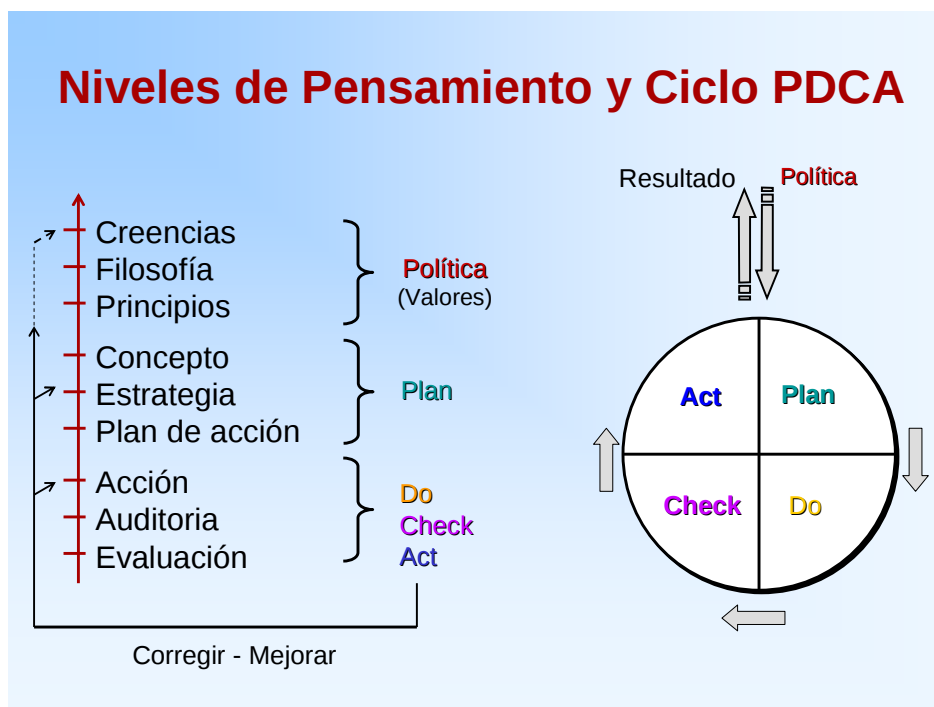


Fig.12

Método - Organización: Disciplina Operativa

Disciplina Operativa es la decisión y compromiso de cada miembro de la organización para ejecutar cada tarea de modo correcto todo el tiempo.

Falta de Disciplina Operativa es:

- Hacer tareas sin comprenderlas
- No seguir los procedimientos
- No estar comprometidos con la Seguridad
- Seguir por atajos (corto-circuitos)

La Disciplina Operativa es importante porque:

- Hace realidad los planes de acción.
- Las organizaciones alcanzan sus metas porque los planes de mejora son implementados en su totalidad.
- Protege la fuerza laboral, las comunidades y el medio ambiente.
- Previene pérdidas de patrimonio (instalaciones) protegiendo los empleos.
- Asegura un producto de calidad.
- Mantiene el negocio sustentable.

Para obtener y mantener la Disciplina Operativa son necesario algunos factores clave, indicados en la Fig. 13.



Fig. 13

Cultura - Individual: Compromiso

Las personas comprometidas están ligadas emocional e intelectualmente a los valores, la visión y la misión de la organización. Tienen claridad hacia donde van, saben lo que están haciendo y sienten que lo que están haciendo es significativo. Nadie puede comprometerse con algo vago o trivial. La gente comprometida sabe discernir lo que es importante, lo que tiene sentido, y se mantiene enfocada en eso. Claridad y sentido conforman la base del compromiso. Un trabajo no es más que un trabajo hasta que se vuelve un compromiso, y el compromiso sólo es posible cuando las personas le ven el sentido a lo que están haciendo.

Cuatro estados básicos contribuyen al cultivo del compromiso. Las personas tienden a comprometerse de lleno para dar lo mejor de sí todo el tiempo en la medida en que ellas (Fig. 14):

- Tengan claridad sobre los valores fundamentales y las metas operacionales.

- Tengan influencia sobre lo que hacen.
- Tengan las capacidades para realizar el trabajo que se espera de ellas.
- Sean apreciadas por su desempeño.



Fig. 14

El coaching es una manera particularmente efectiva para ayudar a desarrollar estas cualidades en las personas y en los equipos.

Cultura - Equipo: Responsabilidad de Línea

Respons-abilidad: habilidad o capacidad de dar respuesta a una situación con la cual nos enfrentamos en función del rol que tenemos.

Toda la Línea organizacional es responsable por sus actividades y sus áreas de trabajo en cuanto a la prevención de accidentes personales, ambientales y materiales y por todos aquellos que estuvieran en el área.

Esto implica un cambio de paradigma fundamental con respecto al pasado ya que implica entender y aceptar la inseparabilidad de los distintos aspectos que incluye un *Trabajo bien hecho*.

Para ello, la Línea organizacional debe:

- Desarrollar una cultura que incluya a Seguridad como un Valor, promoviendo el compromiso de todos los empleados / contratados, habilitándolos y generando su interdependencia, compartiendo las responsabilidades por Seguridad.
- Crear un ambiente de trabajo seguro para las personas, patrimonio y el medio ambiente.
- Participar activamente en el desarrollo e implementación de los programas actividades de Seguridad establecidos.
- Establecer sistemas que garanticen la disciplina operativa.

Mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad de un sistema, proceso, producto o servicio para cumplir los requerimientos *de las partes interesadas*.

Es un proceso de orquestar los esfuerzos de todos los componentes de un sistema hacia el logro del propósito establecido (Fig. 15).

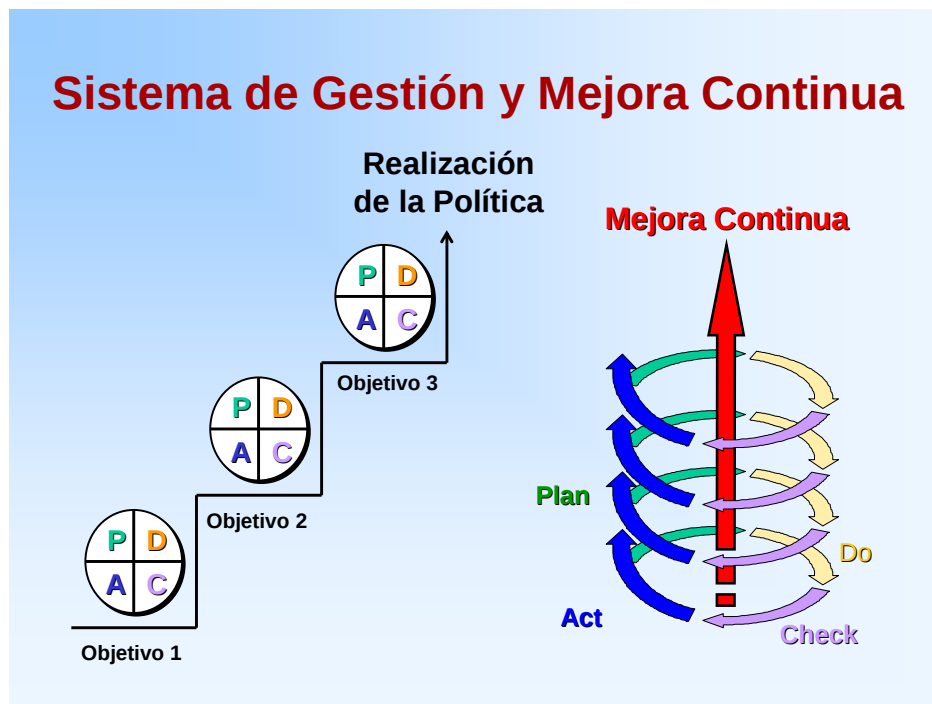


Fig. 15

La Excelencia en Seguridad solo puede lograrse mediante:

- Liderazgo altamente comprometido, visible y comprensible.
- Seguridad como un valor vivido.
- Sistema de gestión efectivo.
- Involucración de todos los empleados.
- Monitoreo de desempeño – Indicadores.
- Responsabilidad de todos los niveles de la organización.

Conclusiones

Para alcanzar la excelencia en Seguridad se requiere un cambio cultural que requiere reemplazar los paradigmas actuales por otros nuevos, que implican la evolución de la organización hacia la interdependencia, saliéndose del paradigma del control y evolucionando hacia el compromiso.

Para ello es necesario trabajar sobre el comportamiento de las personas, pero no alcanza con hacerlo solo a través de un sistema de observaciones con foco en el comportamiento. Se requiere trabajar en todos los niveles y ámbitos de la empresa: a) ámbito individual (persona), b) ámbito grupal (equipo) y c) ámbito organizacional (la empresa u organización como un sistema), a través de Talento, Método y Cultura.

Esto implica:

- No tener una única estrategia, ya que solo puede ser efectiva para un 25 % de la población de la empresa, sino desarrollar nuevos enfoques que permitan llegar a todos los públicos, especialmente a aquellos que tienen una visión sesgada del riesgo.
- Salirse del paradigma “Un curso más de Seguridad” para todos y encarar nuevos enfoques, a través de mentoring, coaching, tutoring, que permitan tener en cuenta las fortalezas y debilidades individuales del personal.
- Comprender que no es posible trabajar con el 100 % del personal, sino a través de la formación de “apóstoles”.
- Dotar de Simplicidad a la vez de Universalidad al Método utilizado, basándose en Principios Clave más que apoyarse esencialmente en Normas.
- Comprender que la evolución de la Cultura se va a lograr mediante la intervención sobre los elementos clave que la determinan, mediante el afianzamiento de las creencias a través de la actuación de los “apóstoles”.

Bibliografía

The People Principle – Ron Willingham – Ed. St. Martin’s Press
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva – Stephen R. Covey – Ed. Paidós
El 8º hábito - Stephen R. Covey – Ed. Paidós
Al frente del cambio – John P. Kotter – Ed. Norma
Empresas que sobresalen – James Collins – Ed. Norma
El momento clave (The tipping point) – Malcom Gladwell - Ed- Espasa
La revolución necesaria – Peter Sengue- Ed. Norma