

Leadership & Safety Excellence

A positive culture drives performance

By Dan Petersen

WHAT IS "LEADERSHIP"? What is "safety excellence"? How are they connected—or are they? These questions are often asked, yet rarely answered. Speeches on leadership are plentiful—and the ideas expressed often differ from speaker to speaker. Conferences have focused on "world-class safety" or "safety excellence," yet the excellent companies all seem to achieve it differently. Perhaps the concepts of leadership and safety excellence are not as simple as perceived. This article examines each concept and its relationship to the other.

Leadership

A quote from Gary Yukl's *Leadership in Organizations* sets the tone for this discussion:

Leadership is a subject that has long excited interest among scholars and laypersons alike. The term connotes images of powerful, dynamic persons who command victorious armies, direct corporate empires from atop gleaming skyscrapers or shape the course of nations. Much of our description of history is the story of military, political, religious and social leaders. The exploits of brave and clever leaders are the essence of many legends and myths. The widespread fascination with leadership may be because it is such a mysterious process, as well as one that touches everyone's lives.

Why do certain leaders (Gandhi, Moham-med, Mao Tse-tung) inspire such intense fervor and dedication? How did certain leaders (Julius Caesar, Charlemagne, Alexander the Great) build great empires? Why were certain leaders (Winston Churchill, Indira Gandhi, Shah of Iran) suddenly deposed, despite their apparent power and record of successful accomplishments? How did certain rather undistinguished persons (Adolf Hitler, Claudius Caesar) rise to positions of great power? Why do some leaders have loyal followers who are willing to sacrifice their lives for their leader, and why are some other leaders so despised that their followers conspire to murder them?

Questions about leadership have long been a subject of speculation, but scientific research on leadership did not begin until the 20th century. The focus of much of the research has been on the determinants of leadership effectiveness. Behavioral scientists have attempted to discover what traits, abilities, behaviors, sources of power or aspects of the situation determine how well a leader is able to influence followers and accomplish group objectives. The reasons why some people emerge as leaders and the determinants of the way a leader acts are other important questions that have been investigated, but the predominant concern has been leadership effectiveness (Yukl).

The term leadership means different things to different people, making its meaning ambiguous. This confusion is compounded by the use of other imprecise terms such as power, authority, management, administration, control and supervision to describe aspects of leadership. After surveying the leadership literature, Bennis, et al conclude:

Always, it seems, the concept of leadership eludes us or turns up in another form to taunt us again with its slipperiness and complexity. So we have invented an endless proliferation of terms to deal with it . . . and still the concept is not sufficiently defined (Bennis, et al).

It seems there are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept. It has been defined in terms of individual traits, behavior, influence over others, interaction patterns, role relationships, occupation of an administrative position and perception by others regarding legitimacy of influence. Representative definitions include:

- "Behavior of an individual when he is directing the activities of a group toward a shared goal" (Hemphill and Coons).
- "Particular type of power relationship characterized by a group member's perception that another group member has the right to prescribe behavior patterns for the former regarding his activity as a group member" (Janda).
- "Interpersonal influence, exercised in a situa-

Dan Petersen, Ph.D., P.E., CSP, is a consultant specializing in safety management and organizational behavior. He holds a B.S. in Industrial Engineering from Iowa State University, an M.S. in Industrial Psychology from University of Nebraska, and a Ph.D. in Organizational Behavior and Management. A renowned author and speaker, Petersen is a professional member of ASSE's Arizona Chapter and a member of the Society's Management Practice Specialty.

tion, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals" (Tannenbaum, et al).

- "Interaction between persons in which one presents information of a sort and in such a manner that the other becomes convinced that his outcomes . . . will be improved if he behaves in the manner suggested or desired" (Jacobs).

- "Initiation and maintenance of structure in expectation and interaction" (Stogdill).

- "Influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization" (Katz and Kahn).

- "Process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement" (Rauch and Behling).

This article examines the concept by exploring the process leaders use when dealing with safety. In safety, the

specified goal is injury prevention and reduction. Thus, the examination should focus on the interpersonal influence an executive, manager, supervisor or leader can exercise within an organization to achieve that goal.

Note that this discussion encompasses "interpersonal influence" and that a "leader" can be not only an executive, but also a "manager," "supervisor" or other position. A leader can be staff or line. The focus is not only on power as defined by organizational structure, but also on the influence a person has within the organization. An SH&E professional can have as much "interpersonal influence" in the organization as any other person. As indicated in *Techniques of Safety Management*:

How much influence or how much power the safety manager represents will depend on the organization and on the personality of the individual in the line position. The safety specialist in any organization obtains results by using one or two methods: 1) making a recommendation to an executive in the line chain of command and that executive issues an order or 2) obtaining acceptance for suggestions voluntarily from line supervisors without taking the chain-of-command route. More often than not, the safety specialist achieves desired results by the second route and uses the first route only for rare emergencies.

Line managers realize that the SH&E specialist has stronger influence than that shown on the organization chart. This specialist is an expert in the field, has certain status, often has

management's interest and backing, and likely has some influence on management's appraisal of the line manager and, therefore, his/her future. So, although the SH&E specialist may have no specific authority, s/he is not without power [Petersen(d)].

Figure 1 presents Yukl's conceptual framework of leadership effectiveness.

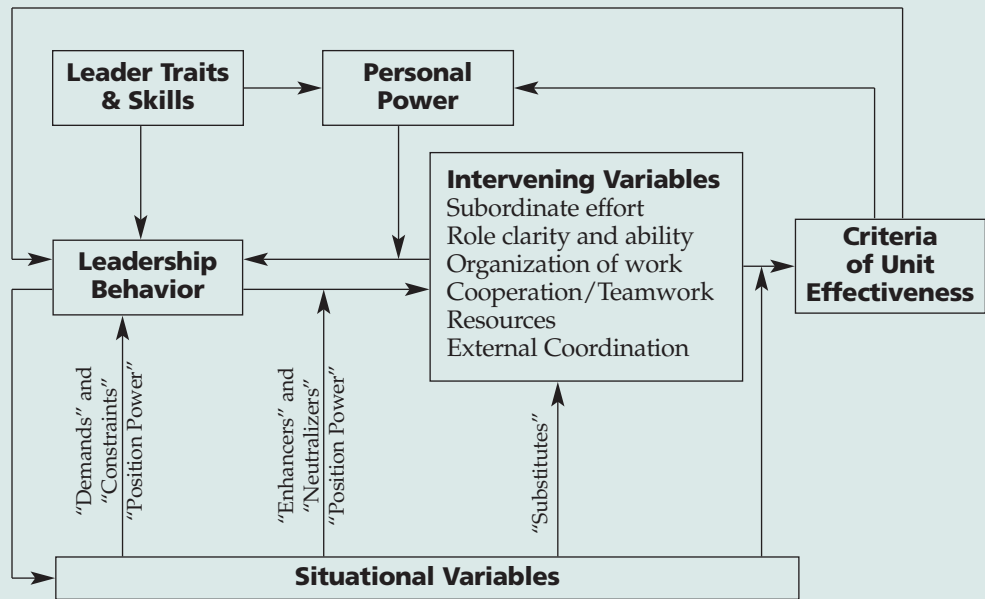
The model is based on the assumption that organizational effectiveness, in terms of end-result variables, is mediated by the core set of intervening variables. These in turn are determined by a complex interaction among leader traits, power, influence and situational variables. Leaders can directly influence intervening variables in a variety of ways, and by taking actions to make the situation more favorable, they can indirectly influence the intervening variables.

The model recognizes the fact that leadership is only one of many determinants of performance, and the possibility that these other influences may overwhelm the leader's influence. The model allows for reciprocal influence processes; leader behavior is both an independent and dependent variable at the same time. Leader behavior is influenced by a variety of factors, including leader attributes, situational demands and constraints, and information about the intervening variables and end results.

In safety leadership, behavior is a function of the leader's traits and skills, altered by the situational

Figure 1

Leadership Effectiveness



Source: Yukl.

demands and constraints, usually helped by position power. The leader's personal power can add to (or detract from) his/her influence and other factors can enhance or neutralize his/her efforts. Intervening variables are always present to affect results as well.

The Leader's Role

DePree's *Leadership Is an Art* opens with a profound statement: "The first job of the leader is to define reality." Perhaps this is the single most important thing a leader in safety can do. In safety, corporate leaders (CEOs, COOs) historically have not attempted to define reality. Only recently have the tools needed to do this become available.

Following the DePree concept, the process of leadership can be seen as threefold:

- 1) Define reality: Where are we today?
- 2) Define the vision: Where do we want to be?
- 3) Define how we will get there.

Defining Reality

Today, it is possible to define reality in SH&E as never before. Until now, the profession has depended on injury statistics to define the "reality" of safety efforts—a practice that is now roundly questioned. Dependence on audits has been debated in recent years as well. Better upstream measures are now available—based on Deming's philosophies, perception surveys and others metrics—to provide data needed to define reality.

Steps 2 and 3 in the leadership process are discussed by Kotter in "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." Figure 2 depicts his eight-stage process of creating major change.

Safety Excellence & Culture

In the author's opinion, leadership and culture are the two most important subjects to consider with respect to what must be present to achieve safety excellence. Safety policy may or may not be of importance, depending on the worker's perception of whether what management has written (policy) is in fact what happens each day. Management often writes policy, then fails to ensure that it is enforced on the job.

In SH&E, discussion often turns to the "essential elements" of a "safety program." U.S. regulatory agencies such as OSHA provide a guideline as to what those elements are (e.g., policy, training, inspections, investigations). National Safety Council also says certain elements are essential to safety success, only it identifies different elements (Planek and Fearn). Several Canadian provinces state that there are 20 essentials—again, different from the U.S. essentials. Some organizations in the U.K. suggest 30 essential elements (different yet again).

Examination of the rationale behind these different lists reveals that each simply reflects the opinion of the writer (e.g., Heinrich, et al; Bird). Similarly, most regulations on safety programming primarily reflect the opinion of an early writer. Thus, the situation arises where the "essential elements" may work in one organization yet not in another.

When one reviews the research on safety system effectiveness, it becomes clear that there truly are no essential elements for achieving safety results. As noted, the excellent organizations do meet certain criteria, but they clearly do so in very different ways. This poses some serious problems in many countries, as regulations often instruct an organization to have a "safety program" that consists of five (Diekemper and Spartz); seven (Fletcher); or 20 elements (Tye), when many of those prescribed activities may not work and may well waste time, effort and money—resources that could be used to drive proactive activities which will actually prevent loss.

Instead, it is the organization's culture that determines whether or not any single element will be effective. In a positive safety culture, almost any element will work; in a negative culture (one that rewards unsafe behavior), none of the elements are likely to produce results.

If organizational culture is the key, then SH&E management efforts should be aimed first and foremost at building culture so that any safety activities initiated will produce results. Loosely defined, culture is "the way it is around here." Safety culture is positive when the workers honestly believe that safety is a key organizational value—high on the list of priorities.

This perception can only be attained when workers believe management is credible; when the words in the safety policy are lived on a daily basis; when management's financial decisions show that money is spent for people as well as to increase profit; when management-constructed measures and rewards drive mid-manager and supervisory performance; when workers have a role in problem solving and decision making; when a high degree of confidence and trust exists between management and workers; when communication is open; and when workers receive positive recognition.

In such an environment, almost any element of a safety system will be effective. In fact, with the right culture, an organization hardly even needs a "safety program" because safety is addressed as a normal part of the management process.

To achieve a positive safety culture, certain criteria must be met:

- 1) A system must be in place to ensure daily proactive supervisory (or team) activities.
- 2) The system must actively ensure that middle management tasks and activities are conducted in three areas:
 - ensuring subordinate (supervisory or team) regular performance;
 - ensuring the quality of that performance;
 - engaging in certain well-defined activities to show that safety is so important that even upper managers are addressing it.
- 3) Top management must visibly demonstrate that safety has a high value in the organization.
- 4) Any worker who chooses to do so should be able to be actively engaged in meaningful safety-related activities.
- 5) The safety system must be flexible, allowing choices of activities at all levels to obtain ownership.

6) The safety effort must be seen as positive by the workforce.

These six criteria are based on research, benchmarking studies, and observation of world-class systems and step-change improvement organizations [Petersen(d)]. These criteria can be met regardless of the style of management—authoritarian or participative—and they can be met with completely different approaches to safety.

Leadership & Safety

Clearly, leadership is crucial to safety results. Leadership creates and maintains the culture that determines what will—and will not—work in SH&E efforts (or in any other endeavor). An effective leader clearly communicates what results s/he wants—as well as what will be done to achieve those results. Leadership is infinitely more important than policy. Through actions and decisions, a leader sends clear messages to the entire organization regarding which policies are important. SH&E policies often state that safety is a key value, yet measures and reward structures often demonstrate the opposite. Through its actions, systems, measures and rewards, corporate leadership clearly determines whether safety will be achieved in the organization.

This has never been more apparent to workers than in the last decade, during which time the level of stated allegiance to SH&E has grown. At the same time, however, there has never been more rightsizing, more pressure for production and cost reduction, more created stress, more forced overtime, more work for fewer workers, more fear for the future and less security. Rightsizing has decimated middle management (the key person in safety) and supervision. It has put more work on fewer workers. One finds a general perception of overload at all levels, and it is reasonable to surmise that overload causes more accidents, more physical and psychological fatigue, and more stress.

Compounding this is the deterioration of the relationship between the company and the worker—of the once-robust feelings of trust and security. Previously, a worker would continue to “work hurt.” Today, workers fear for their jobs; they see that management ranks are thin and work largely unsupervised. Subsequently, they begin to feel that the organization no longer cares about them. Today, pain means a claim in many companies.

The Leadership Process

The three-step process described earlier is simple:

1) Determine where we are now.

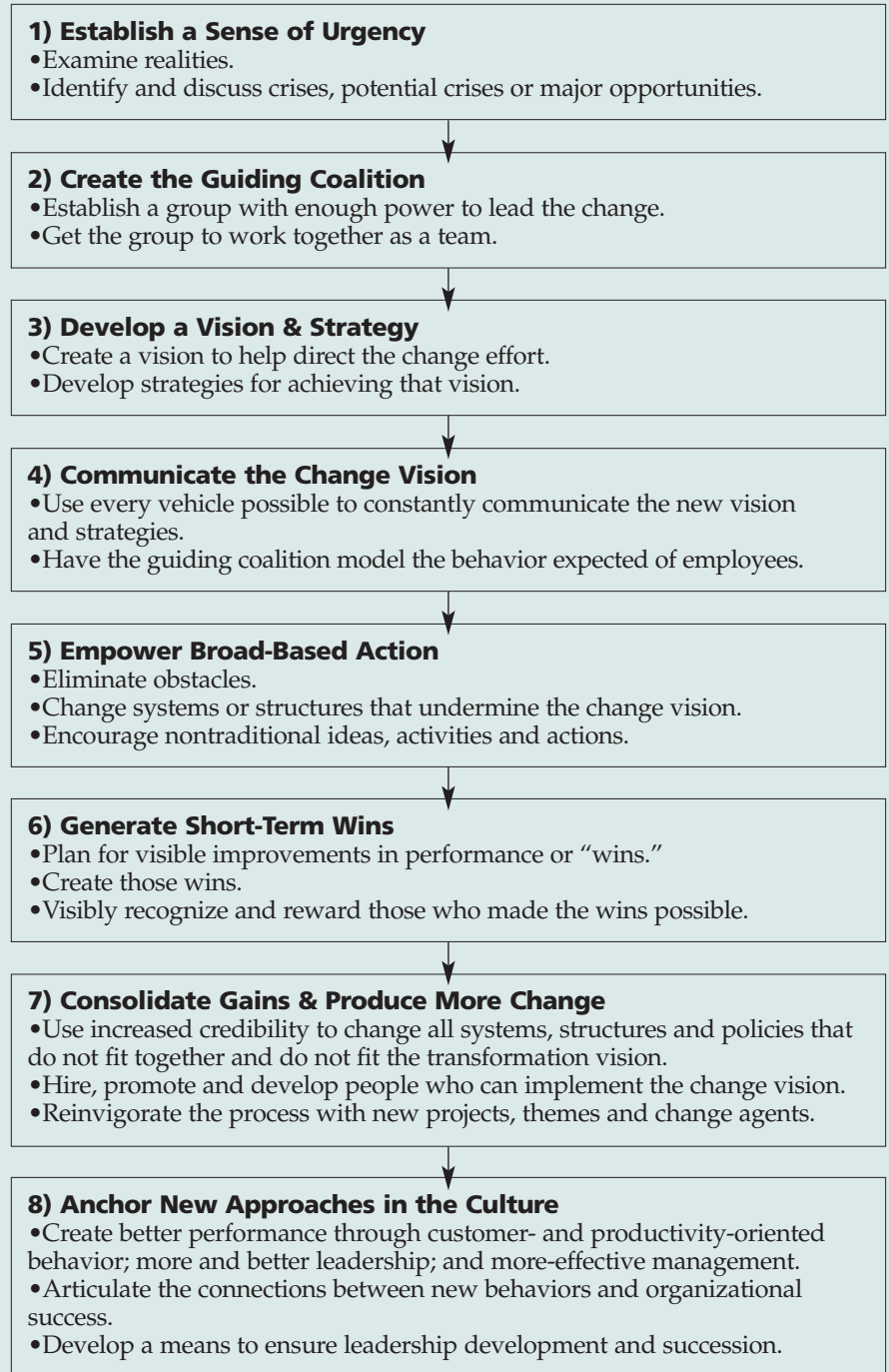
2) Determine where we want to be.

3) Define how we will get there.

Consider again Step 2. What should the organization’s safety system look like? Six criteria were offered earlier against which to assess a safety system. These may be rejected, but to determine where

Figure 2

Creating Major Change



Source: Kotter(b).

a company wishes to go, some benchmarks must be used to measure the current state of a safety system.

Another strategy is to consider the climate variable of organizational effectiveness as established by Likert, who showed that the better a company is in certain areas, the more likely it will experience economic success. The author concludes that in SH&E these variables are:

- amount of confidence and trust that exists;
- providing the available required resources;
- manager's general interest in their subordinates;
- information sharing;
- soliciting worker ideas and opinions;
- understanding the worker's problems;
- approachability of top management;
- giving training and helping others;
- recognition for a job well done;
- teaching how to solve problems, rather than merely giving answers.

Other assessment criteria are also available. For example, Zebrowski studied major man-made catastrophes—such as Three Mile Island and Chernobyl—to determine whether any commonality was present in leadership and management styles. He found several negative attributes in common:

- 1) diffuse responsibilities with rigid communication channels and large organizational distances from decision makers to the plant;
- 2) mindset that success is routine with neglect of severe risks that are present;
- 3) rule compliance and the belief that this is enough to ensure safety;
- 4) team player emphasis with no dissent allowed even for evident risk;
- 5) experience from other facilities not processed systematically for application of lessons learned;
- 6) lessons learned disregarded and precautions widely adopted elsewhere neglected;
- 7) safety analysis and responses subordinate to other performance goals in operating priorities;
- 8) emergency procedures, plans, training and regular drills for severe events lacking;
- 9) design and operating features allowed to persist although recognized elsewhere as hazards;
- 10) project and risk management techniques available but not used;
- 11) organization with undefined responsibilities and authorities for recognizing authority, responsibility and accountability.

Where Are You Now?

Several measures of safety performance appear to correlate with the actual accident record in large companies over long periods: behavior sampling (used as a metric); in-depth worker interviews; and perception surveys. In particular, the perception survey can be used to assess the current status of an organization's safety culture. Critical safety issues can be identified and any difference in management and employee views regarding the effectiveness of SH&E programs can be clearly demonstrated. Surveys can also be used to show an organization's propensity for leading its

workers to human error. These types of surveys are measures as well as diagnostic tools.

Much has been learned about what determines the effectiveness of a safety system. Culture is the key. Employee perceptions of that culture dictate their behavior and, thus, the results. Therefore, culture is the determinant of whether or not any element of the SH&E program will be effective. ■

References

- Bennis, W., et al.** *The Future of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Bird, F.** *Loss Control Management*. Loganville, GA: Institute Press, 1976.
- DePree, M.** *Leadership Is an Art*. New York: Dell, 1989.
- Diekemper, R. and D. Spartz.** "A Quantitative and Qualitative Measure of Industrial Safety Activities." In *Self Evaluation of Occupational Safety & Health Programs*. Washington, DC: NIOSH, 1979.
- Fletcher, J.** *The Industrial Environment*. Willowdale, Ontario: National Profile Ltd., 1972.
- Heinrich, H., et al.** *Industrial Accident Prevention*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1980.
- Hemphill, J.K. and A.E. Coons.** "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire." In *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, R.M. Stogdill, et al, eds. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1957.
- Jacobs, T.O.** *Leadership and Exchange in Formal Organizations*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization, 1970.
- Janda, K.F.** "Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power." *Human Relations*. 13(1960): 345-363.
- Johnson, W.** *MORT: The Management of Oversight Risk Tree*. Washington, DC: Government Printing Office, 1972.
- Katz, D. and R.L. Kahn.** *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York: John Wiley, 1978.
- Kotter, J.(a).** *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, J.(b).** "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review*. March/April 1995: 59-67.
- Likert, R.** *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- Petersen, D.(a).** *Analyzing Safety Performance*. 3rd ed. New York: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- Petersen, D.(b).** *Human Error Reduction and Safety Management*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- Petersen, D.(c).** *Safety Management: A Human Approach*. 3rd ed. Des Plaines, IL: ASSE, 2001.
- Petersen, D.(d).** *Techniques of Safety Management*. 4th ed. Des Plaines, IL: ASSE, 2003.
- Planek, T.W. and K.T. Fearn.** "Reevaluating Occupational Safety Priorities: 1967 to 1992." *Professional Safety*. Oct. 1993: 16-21.
- Rauch, C.F. and O. Behling.** "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership." In *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, J.G. Hunt, et al, eds. Elmsford, NY: Pergamon Press, 1984.
- Stogdill, R.M.** *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press, 1974.
- Tannenbaum, R., et al.** *Leadership and Organization*. New York: McGraw-Hill, 1961.
- Tye, J.** *Management Introduction to Total Loss Control*. London: British Safety Council, 1970.
- Yukl, G.** *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- Zebrowski, E.L.** "Lessons Learned from Man-Made Catastrophes." In *Risk Management*. New York: Hemisphere Publishing Corp., 1991.

Your Feedback

Did you find this article interesting and useful? Circle the corresponding number on the reader service card.

RSC#	Feedback
40	Yes
41	Somewhat
42	No

Excelencia en Liderazgo y Seguridad

Una cultura positiva impulsa el rendimiento

Por Dan Petersen

¿QUÉ ES “LIDERAZGO?” ¿Qué es “excelencia en seguridad?” ¿Cómo están relacionadas? O, ¿lo están? Estas preguntas surgen con frecuencia, y sin embargo rara vez se responden. Abundan las conferencias sobre liderazgo, y las ideas expresadas con frecuencia difieren entre un conferencista y otro. Las conferencias se han enfocado en “seguridad de clase mundial” o “excelencia en seguridad”, y sin embargo aquellas compañías excelentes lo logran de manera diferente. Posiblemente los conceptos de liderazgo y seguridad no son tan simples como se perciben. Este artículo examina cada concepto y la relación del uno con el otro.

Liderazgo

El ambiente para esta discusión lo ofrece una cita del libro “Leadership in Organizations” (*Liderazgo en las organizaciones*) de Gary Yukl:

El liderazgo es un tema que ha producido interés desde hace mucho tiempo, entre eruditos y seglares por igual. El término connota imágenes de personas poderosas y dinámicas que dirigen ejércitos victoriosos, manejan imperios corporativos desde suntuosas oficinas en rascacielos o dirigen el destino de las naciones. Buena parte de la descripción que tenemos de la historia consiste de lo sucedido a líderes militares, políticos, religiosos o sociales. Los logros de líderes valientes e inteligentes son la esencia de muchas leyendas y mitos. La fascinación extendida con el liderazgo se puede deber a que se trata de un proceso misterioso, así como uno que se relaciona con las vidas de todos.

¿Por qué ciertos líderes (Gandhi, Mahoma, Mao Tse-tung) inspiran un fervor y una dedicación tan intensos? ¿Por qué ciertos líderes (Julio César, Carlomagno, Alejandro el Grande) lograron construir grandes imperios? ¿Por qué ciertos líderes (Winston Churchill, Indira Gandhi, el Shah de Irán) declinaron súbitamente a su poder aparente y a su prontuario de éxitos? ¿Cómo es que ciertos personajes desconocidos (Adolfo Hitler, Claudio) se elevaron a puestos de enorme poder? ¿Por qué algunos líderes tienen fieles seguidores que están dispuestos a sacrificar sus vidas por ellos? ¿Y por qué otros líderes son tan despreciados que sus seguidores llegan a conspirar para asesinarlos?

Las preguntas sobre el liderazgo han sido, desde tiempo atrás, objeto de especulación; sin embargo, la investigación científica sobre el liderazgo no

comenzó hasta el siglo XX. El enfoque de buena parte de tal investigación ha sido en las determinantes de la efectividad del liderazgo. Los científicos del comportamiento han intentado descubrir qué características, habilidades, comportamientos, fuentes de poder o aspectos de la situación determinan cuan bien un líder es capaz de influenciar a sus seguidores y alcanzar objetivos en grupo. Las razones por las que algunas personas emergen como líderes y las determinantes de la manera en que actúa un líder son otras preguntas importantes que han sido investigadas, pero la preocupación predominante ha sido la efectividad del liderazgo (Yukl).

El término liderazgo significa cosas diferentes para gente diferente, haciendo que su significado sea ambiguo. Esta confusión se aumenta al usar otros términos imprecisos, tales como poder, autoridad, gerencia, administración, control y supervisión, para describir aspectos del liderazgo. Luego de revisar la literatura sobre el liderazgo, Bennis, et al concluye que:

El concepto de liderazgo parece siempre eludirnos, o aparece de otra forma para mofarse nuevamente de nosotros, dada su imprecisión y complejidad. Así que nos hemos inventado una interminable proliferación de términos para manejarlo . . . y aún así, el concepto no está suficientemente definido (Bennis et al).

Parece que hay tantas definiciones de liderazgo como hay personas que han intentado definir el concepto. Se lo ha definido en términos de características individuales, comportamientos, influencia sobre otros, patrones de interacción, relación de modelos, ocupación de un puesto administrativo y percepción de otros respecto a la legitimidad de una influencia. Entre las definiciones representativas se incluyen:

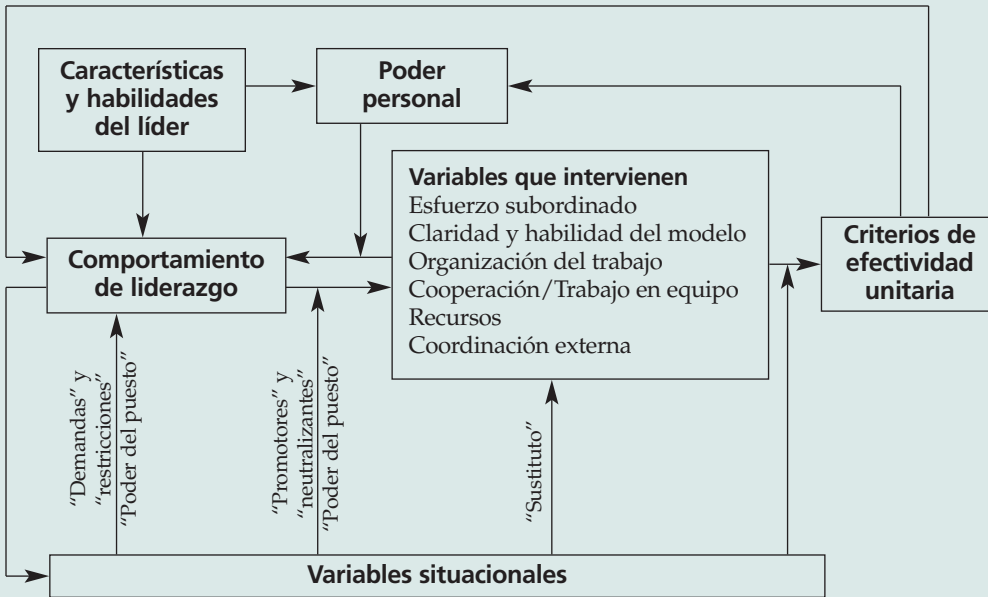
• “Comportamiento de un individuo cuando está dirigiendo actividades de un grupo hacia un objetivo en común” (Hemphill y Coons).

• “Un tipo particular de relación de poder, caracterizada por la percepción de un miembro de un grupo de que otro miembro del grupo tiene derecho a prescribir patrones de comportamiento al primero, con respecto a su actividad como miembro del grupo” (Janda).

Dan Petersen, Ph.D., ingeniero profesional, y profesional certificado en seguridad, es un consultor especializado en administración de seguridad y comportamiento organizacional. Es licenciado en ingeniería industrial de la Universidad Estatal de Iowa, tiene una maestría en psicología industrial de la Universidad de Nebraska, y un Doctorado en comportamiento y gerencia organizacional. Petersen es un autor y conferencista ampliamente conocido, miembro del Capítulo de Arizona de la ASSE y de la Especialidad de Práctica Gerencial Social.

Figura 1

Efectividad del liderazgo



Fuente: Yukl.

- "Influencia interpersonal, ejercitada en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación con el fin de lograr una o varias metas específicas" (Tannenbaum, et al).
- "Interacción entre personas en las que una presenta información de cierto tipo y de manera tal que las otras quedan convencidas de que sus logros... serán mejorados si se comportan de la manera sugerida o deseada" (Jacobs).
- "Iniciación y mantenimiento de una estructura en términos de expectativa e interacción" (Stogdill).
- "Incremento que influye sobre y por encima del cumplimiento mecánico con respecto a rutinas directivas de una organización" (Katz y Kahn).
- "Proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado con el fin de alcanzar un objetivo" (Rauch y Behling).

Este artículo examina el concepto mediante la exploración del proceso que los líderes utilizan cuando tienen que atender asuntos de seguridad. En términos de seguridad, el objetivo específico es la prevención y reducción de lesiones. Por lo tanto, el examen se debe enfocar en la influencia interpersonal que un ejecutivo, un administrador, un supervisor o un líder puede ejercer dentro de una organización para alcanzar ese objetivo.

Obsérvese que esta discusión abarca "influencias interpersonales" y que un "líder" no sólo puede ser un ejecutivo, sino también un "administrador", "supervisor" u otro puesto. Un líder puede ser un miembro del personal o de la línea. El enfoque no se limita sólo al poder, definido mediante la estructura organizacional, sino también a la influencia que una persona tiene dentro de la organización. Un profesional SH&E puede tener tanta "influencia interpersonal" en una organización como cualquier otra persona. Como se indica en *Techniques of Safety Management (Técnicas de Administración de la Seguridad)*:

Cuánta influencia o cuánto poder representa el gerente de seguridad dependerá de la organización y de la personalidad del individuo en la línea de mando. El especialista de seguridad de cualquier organización obtiene resultados usando uno o dos métodos: 1) haciendo una recomendación a un ejecutivo en la línea de mando, de manera que este último emita una orden, o 2) obteniendo voluntariamente la aceptación de sugerencias de los supervisores, sin tomar la ruta de la línea de mando. Es más frecuente que el especialista en seguridad logre los resultados deseados mediante la segunda ruta, y use la primera ruta sólo en caso de emergencias raras.

Los administradores en línea saben que el especialista en SH&E tiene mayor influencia que aquella que se muestra en el diagrama organizacional. El especialista es un experto en el área, tiene cierto estatus, con frecuencia tiene intereses y formación administrativa, y es probable que tenga alguna influencia en la evaluación

administrativa del administrador en línea, y por lo tanto, en su futuro. Así que si bien el SH&E puede no tener ninguna autoridad específica, eso no significa que no tenga poder alguno [Petersen(d)].

La Figura 1 muestra el marco conceptual sobre la efectividad del liderazgo de Yukl.

El modelo está basado en la suposición de que la efectividad organizacional, en términos de variables de resultados finales, está mediada por el conjunto central de las variables que intervienen. Éstas, a su vez, están determinadas por una compleja interacción entre las características, el poder y la influencia del líder, y las variables de la situación. Los líderes pueden influir directamente sobre las variables que intervienen, de diversas maneras, y al tomar medidas para hacer que la situación sea más favorable, pueden influenciar indirectamente las variables que intervienen.

El modelo reconoce el hecho de que el liderazgo es sólo una de las diversas determinantes del rendimiento, y la posibilidad de que estas otras influencias puedan abrumar la influencia del líder. El modelo permite procesos de influencia recíproca; el comportamiento del líder es, al mismo tiempo, una variable tanto independiente como dependiente. El comportamiento del líder es influenciado por diversos factores, incluyendo características del líder, exigencias y restricciones de la situación, e información sobre las variables que intervienen y los resultados finales.

En el liderazgo de seguridad, el comportamiento es una función de las características y destrezas del líder, alteradas por las demandas y restricciones de la situación, usualmente ayudado por la posición de poder. El poder

personal del líder puede añadir (o restar) a su influencia, y otros factores pueden mejorar o neutralizar sus esfuerzos. Las variables que intervienen siempre están presentes para también afectar los resultados.

El papel del líder

Leadership Is an Art (El Liderazgo Es un Arte), de DePree, comienza con una afirmación profunda: "La primera función del líder es definir la realidad". Probablemente ésta sea la tarea más importante que un líder en seguridad pueda realizar. Históricamente, en términos de seguridad, los líderes corporativos (jefes ejecutivos, jefes operativos) no han intentado definir la realidad. Sólo recientemente han llegado a estar disponibles las herramientas necesarias para hacer esto.

Siguiendo el concepto de DePree, el proceso de liderazgo se puede ver en tres pasos:

- 1) Definir la realidad: ¿Dónde estamos en la actualidad?
- 2) Definir la perspectiva: ¿Dónde queremos estar?
- 3) Definir cómo llegaremos a ese punto.

Definir la realidad

En la actualidad, es posible definir la realidad como nunca antes en SH&E. Hasta ahora, la profesión ha dependido de estadísticas sobre lesiones para definir la "realidad" de los esfuerzos de seguridad: una práctica que ahora se cuestiona. La dependencia en auditorías también se ha debatido en años recientes. Ahora hay mejores medidas contra la corriente, basadas en las filosofías de Deming, las encuestas de percepción y otras medidas que suministran los datos necesarios para definir la realidad.

Los pasos 2 y 3 del proceso de liderazgo se discuten en "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" (*Dirigiendo el cambio: Por qué fallan los esfuerzos de transformación*), de Kotter. La Figura 2 muestra su proceso en ocho pasos para generar grandes cambios.

Excelencia en seguridad y cultura

En la opinión del autor, el liderazgo y la cultura son los dos temas más importantes a considerar con respecto a qué debe haber presente para alcanzar la excelencia en seguridad. Una política de seguridad puede o no ser importante, dependiendo de la percepción del trabajador respecto a que aquello que la administración ha escrito (una política) es de hecho lo que sucede cada día. La administración con frecuencia escribe la política, pero luego falla en asegurar que ésta se aplique al trabajo.

En términos de SH&E, la discusión gira con frecuencia alrededor de los "elementos esenciales" de un "programa de seguridad." Las agencias reguladoras de los EE.UU., tales como la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés), ofrecen una guía con respecto a qué son esos elementos (por ejemplo: reglamentos, entrenamiento, inspecciones, investigaciones). El Consejo Nacional de Seguridad también informa sobre ciertos elementos que son esenciales para el éxito de la seguridad, solo que identifica elementos diferentes (Planek y Fearn). Ciertas provincias canadienses afirman que hay 20 elementos esenciales; de nuevo, éstos son diferentes a los esenciales de los EE.UU. Algunas organizaciones del Reino Unido sugieren 30 elementos esenciales (de nuevo diferentes).

Un análisis del razonamiento fundamental detrás de estos listados revela que cada uno simplemente refleja la opinión del escritor (por ejemplo, Heinrich, et al; Bird). Semejantemente, la mayoría de regulaciones sobre programación de seguridad reflejan principalmente la opinión de un escritor anterior. Por lo tanto, surge una situación en la que los "elementos esenciales" pueden funcionar en una organización, mas no en otra.

Cuando uno revisa la investigación sobre efectividad de sistemas de seguridad, es claro que en verdad no hay elementos esenciales para alcanzar los resultados de seguridad. Como se mencionó, las organizaciones excelentes sí cumplen con ciertos criterios, pero es claro que lo hacen de maneras muy diferentes. Esto causa serios problemas en muchos países, ya que las regulaciones usualmente exigen tener un "programa de seguridad" a las organizaciones, el cual consta de cinco (Diekemper y Spartz), siete (Fletcher) o 20 elementos (Tye), cuando muchas de aquellas actividades prescritas pueden no funcionar y pueden implicar un gasto de tiempo, esfuerzo y dinero: recursos que se podrían usar para dirigir actividades proactivas que condujeran a prevenir pérdidas.

En cambio, la cultura de la organización es la que determina si un sólo elemento será efectivo. En una cultura de seguridad positiva, casi cualquier elemento funcionará; en una cultura negativa (una que premie un comportamiento inseguro), es posible que ninguno de estos elementos vaya a producir resultados.

Si la clave es una cultura organizacional, entonces los esfuerzos administrativos a nivel de SH&E deben ser los primeros en ser atendidos, y atendidos por encima de todos para construir una cultura, de manera que cualquier actividad de seguridad que se inicie produzca resultados. Definida de manera general, la cultura es "el estado en que se está por aquí". La cultura de la seguridad es positiva cuando los trabajadores, de manera honesta, creen que la seguridad es un valor organizacional clave, alta en la lista de prioridades.

Esta percepción sólo se puede lograr cuando los trabajadores consideran que la administración es creíble, cuando las palabras de la política de seguridad se experimentan a diario, cuando las decisiones financieras de la administración muestran que se está invirtiendo dinero en la gente así como para incrementar las ganancias, cuando las medidas generadas por la administración y los estímulos impulsan la administración intermedia y el rendimiento supervisor, cuando los trabajadores tienen una función al momento de resolver problemas y al tomar decisiones, cuando existe un alto grado de confianza y seguridad entre la administración y los trabajadores, cuando las comunicaciones son abiertas, y cuando los trabajadores reciben un reconocimiento positivo.

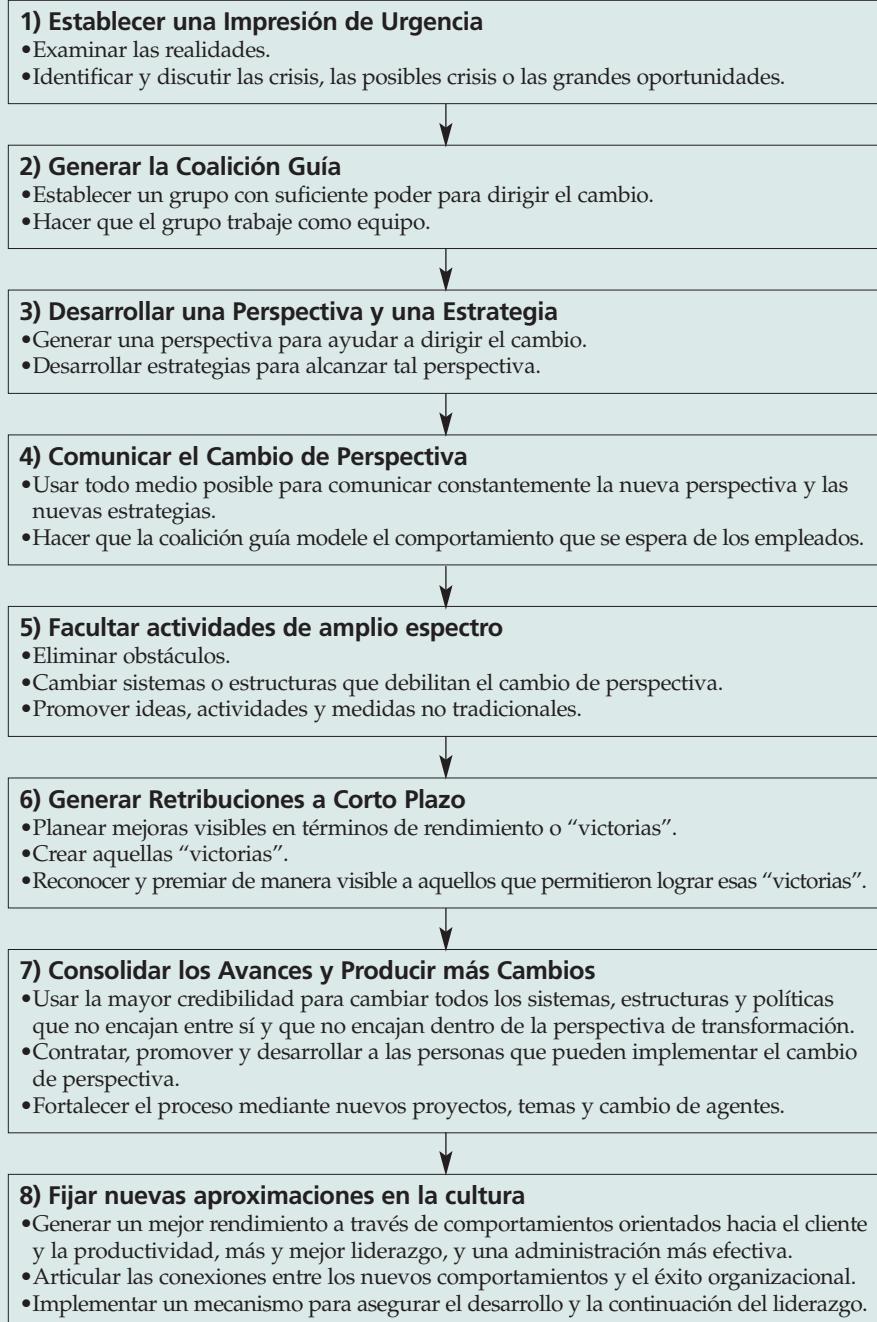
En tal ambiente, casi cualquier elemento de un sistema de seguridad será efectivo. De hecho, con la cultura correcta, una organización apenas necesita un "programa de seguridad" porque la seguridad se atiende como parte normal del proceso administrativo.

Para lograr una cultura de seguridad positiva, se debe cumplir con ciertos criterios:

- 1) Un sistema debe estar en su sitio para asegurar actividades proactivas de supervisión (o de equipo) diarias.
- 2) El sistema debe asegurar de manera activa que las labores y actividades de la administración intermedia se conduzcan en tres áreas:
 - asegurar un rendimiento regular subordinado (supervisado o en equipo);
 - asegurar la calidad de dicho rendimiento;
 - involucrarse en ciertas actividades bien definidas para mostrar que la seguridad es tan importante que incluso la administración superior debe atenderla.
- 3) La administración superior debe demostrar, de manera visible, que la seguridad tiene un alto valor en la organización.
- 4) Cualquier trabajador que escoja hacerlo debe estar activamente involucrado en actividades significativas relacionadas con la seguridad.
- 5) El sistema de seguridad debe ser flexible, permitiendo

Figura 2

Generar Cambios Mayores



Fuente: Kotter(b).

escoger actividades en todos los niveles para obtener convencimiento.

6) La fuerza laboral debe ver el esfuerzo de seguridad como algo positivo.

Estos seis criterios están basados en investigación, estudios de vanguardia y observación de sistemas de clase mundial y organizaciones de mejoras por pasos [Petersen(d)]. Estos criterios se deben lograr sin importar el

tipo de administración, ya sea autoritaria o participativa, y se pueden alcanzar con perspectivas de seguridad completamente diferentes.

Liderazgo y seguridad

El liderazgo es, claramente, crucial para los resultados en seguridad. El liderazgo genera y mantiene la cultura que determina lo que funcionará y no funcionará dentro de los esfuerzos de SH&E (o con cualquier otro fin). Un líder efectivo comunica con claridad los resultados que desea, así como lo que se hará para alcanzar esos resultados. El liderazgo es infinitamente más importante que las políticas. A través de sus acciones y decisiones, un líder envía mensajes claros a toda la organización con respecto a qué políticas son importantes. Las políticas respecto a SH&E establecen que la seguridad es un valor clave, y sin embargo, con frecuencia, las medidas y estructuras de retribución dicen lo contrario. El liderazgo corporativo, a través de acciones, sistemas, medidas y retribuciones, determina con claridad si la seguridad será lograda en la organización.

Esto nunca ha sido tan evidente para los trabajadores como lo fue en la década pasada, tiempo durante el cual el nivel de lealtad declarada hacia SH&E ha crecido. Al mismo tiempo, sin embargo, nunca ha habido más derechización, más presión sobre la producción y reducción de costos, más estrés generado, más horas extras forzadas, más trabajo por menos trabajadores, más temor por el futuro y menos seguridad. La derechización ha reducido la administración intermedia (la persona clave en seguridad) y la supervisión. Ha puesto más trabajo en menos trabajadores. Uno se encuentra ante una perspectiva general de sobrecarga en todos los niveles, y es razonable suponer que la sobrecarga causa más accidentes, mayor fatiga física y psicológica, y más estrés.

Para acentuar esto, se presenta la deterioración de la relación entre la compañía y el trabajador de la otrora robusta percepción de confianza y seguridad. Anteriormente, un trabajador continuaría "trabajando hasta el dolor". Hoy, los trabajadores le tienen temor a su trabajo, observan que los cargos administrativos son escasos y trabajan mayormente sin supervisión. Consecuentemente, comienzan a sentir que ellos ya no le importan a la organización. En la actualidad, en la mayoría de compañías, el dolor significa un reclamo.

El proceso de liderazgo

El proceso de tres pasos anteriormente descrito es sencillo:

1) Determinar dónde estamos en la actualidad.

2) Determinar dónde queremos estar.

3) Definir cómo llegaremos a ese punto.

Considere de nuevo el Paso 2. ¿A qué debe parecerse el sistema de seguridad de una organización? Anteriormente se ofrecieron seis criterios que sirven para evaluar un sistema de seguridad. Éstos pueden ser rechazados, pero para determinar a dónde desea llegar una compañía, se deben establecer algunas pautas para medir el estado actual del sistema de seguridad.

Otra estrategia consiste en considerar el clima variable de efectividad organizacional como lo establece Likert, quien demostró que entre mejor sea una compañía en ciertas áreas, es más probable que ésta tenga éxito económico. El autor concluye que en SH&E estas variables son:

- la medida de seguridad y confianza existente;
- el suministrar los recursos requeridos disponibles;
- el interés general del administrador por sus subordinados;
- el compartir información;
- el solicitar ideas y opiniones del trabajador;
- la comprensión de los problemas del trabajador;
- la accesibilidad de la administración superior;
- el dar entrenamiento y ayuda a otros;
- el reconocimiento de un trabajo bien hecho;
- el enseñar a resolver problemas en vez de simplemente dar respuestas.

También hay disponibles otros criterios de evaluación. Por ejemplo, Zebrowski estudió grandes catástrofes causadas por el hombre, tales como los desastres nucleares de Three Mile Island y Chernobyl, para determinar que en estos casos hay aspectos en común a nivel de liderazgo y administración. En el estudio encontró varios atributos negativos en común:

- 1) Responsabilidades difusas con canales de comunicación rígidos y grandes distancias organizacionales entre quienes toman las decisiones y la planta laboral.
- 2) Suponer que el éxito llega a través de la rutina, haciendo caso omiso de grandes riesgos presentes.
- 3) Cumplimiento de reglas y la creencia de que esto es suficiente para confirmar la seguridad.
- 4) Énfasis en trabajo en equipo, no permitiendo contradicciones ni siquiera para advertir riesgos evidentes;
- 5) No procesar sistemáticamente las experiencias de otras instalaciones para aplicar las lecciones aprendidas;
- 6) Inadvertencia hacia las lecciones aprendidas y omisión de las precauciones ampliamente adoptadas en otras instancias;
- 7) Análisis de seguridad y respuestas subordinadas a otros objetivos de rendimiento en términos de prioridades operativas;
- 8) Falta de procedimientos, planes y entrenamientos para situaciones de extrema emergencia, así como falta de prácticas;
- 9) Permitir características de diseño y procedimientos operacionales que en otros sitios son ampliamente reconocidos como peligrosos;
- 10) Disponibilidad de técnicas de manejo de proyectos y riesgos, pero no se las utiliza;
- 11) Organización con responsabilidades y autoridades indefinidas para determinar la autoridad, la responsabilidad y los garantes.

¿Dónde se encuentra en este momento?

Algunas medidas del rendimiento de la seguridad aparecen estar correlacionadas con el actual registro de accidentes en compañías grandes sobre periodos largos de tiempo: el muestreo de comportamientos (usado como una medida), las entrevistas a fondo de los trabajadores, y las reseñas de percepción. En particular, la reseña de percepción se puede usar para evaluar el estado actual de la cultura de seguridad de una organización. Se pueden identificar asuntos críticos de seguridad y se puede demostrar cualquier diferencia entre puntos de vista administrativos y entre empleados con respecto a la efectividad de programas SH&E. Otras reseñas se pueden usar para demostrar la tendencia de una organización a conducir a sus empleados hacia el error humano. Este tipo de reseñas son herramientas de medida así como de diagnóstico.

Se ha aprendido bastante respecto a lo que determina la efectividad de un sistema de seguridad. La clave es cultura. La percepción de los empleados de dicha cultura dicta su comportamiento, y por lo tanto, los resultados. Por eso, esto es determinante respecto a si un elemento de SH&E será o no efectivo. ■

Referencias

- Bennis, W., et al. *The Future of Leadership (El futuro del liderazgo)*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Bird, F. *Loss Control Management (Manejo del control de pérdidas)*. Loganville, GA: Institute Press, 1976.
- DePre, M. *Leadership Is an Art (El liderazgo es un arte)*. Nueva York: Dell, 1989.
- Diekemper, R. y D. Spartz. "A Quantitative and Qualitative Measure of Industrial Safety Activities" (*Medida cuantitativa y cualitativa de las actividades de seguridad industrial*). En: *Self Evaluation of Occupational Safety & Health Programs (Auto evaluación de programas de seguridad y salud ocupacional)*. Washington, DC: NIOSH, 1979.
- Fletcher, J. *The Industrial Environment (El ambiente industrial)*. Willowdale, Ontario: National Profile Ltd., 1972.
- Heinrich, H., et al. *Industrial Accident Prevention (Prevención de accidentes industriales)*. Quinta edición. Nueva York: McGraw-Hill, 1980.
- Hemphill, J.K. y A.E. Coons. "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire" (*Desarrollo del cuestionario descriptivo del comportamiento líder*). En: *Leader Behavior: Its Description and Measurement (Comportamiento líder: su descripción y medida)*, R.M. Stogdill, et al, eds. Columbus, OH: Ohio State University, Oficina de Investigaciones Comerciales, 1957.
- Jacobs, T.O. *Leadership and Exchange in Formal Organizations (Liderazgo e intercambio en organizaciones formales)*. Alexandria, VA: Organización Investigadora de Recursos Humanos, 1970.
- Janda, K.F. "Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power" (*Hacia la explicación del concepto de liderazgo en términos del concepto de poder*). *Human Relations*. 13(1960): 345-363.
- Johnson, W. *MORT: The Management of Oversight Risk Tree (La dirección del riesgo de descuido)*. Washington, DC: Imprenta gubernamental, 1972.
- Katz, D. y R.L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations (La psicología social de las organizaciones)*. Segunda edición. Nueva York: John Wiley, 1978.
- Kotter, J.(a). *Leading Change (Dirigiendo el cambio)*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, J.(b). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail" (*Dirigiendo el cambio: Por qué fallan los esfuerzos de transformación*). *Harvard Business Review*. Marzo/Abril 1995: 59-67.
- Likert, R. *The Human Organization (La organización humana)*. Nueva York: McGraw-Hill, 1967.
- Petersen, D.(a). *Analyzing Safety Performance (Análisis del rendimiento seguro)*. Tercera edición. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- Petersen, D.(b). *Human Error Reduction and Safety Management (Reducción de errores humanos y administración de la seguridad)*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1996.
- Petersen, D.(c). *Safety Management: A Human Approach (Administración de la seguridad: Una aproximación humana)*. Tercera edición. Des Plaines, IL: ASSE, 2001.
- Petersen, D.(d). *Techniques of Safety Management (Técnicas de administración de la seguridad)*. Cuarta edición. Des Plaines, IL: ASSE, 2003.
- Planelk, T.W. and K.T. Fearn. "Reevaluating Occupational Safety Priorities: 1967 to 1992" (*Reevaluación de prioridades de seguridad ocupacional: 1967 a 1992*). *Professional Safety*. Oct. 1993: 16-21.
- Rauch, C.F. y O. Behling. "Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership" (*Funcionalismo: Base de una aproximación alterna al estudio del liderazgo*). En: *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership (Líderes y administradores: Perspectivas internacionales sobre comportamiento y liderazgo gerencial)*, J.G. Hunt, et al, eds. Elmsford, NY: Pergamon Press, 1984.
- Stogdill, R.M. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature (Manual de liderazgo: Una reseña de la literatura)*. Nueva York: Free Press, 1974.
- Tannenbaum, R., et al. *Leadership and Organization (Liderazgo y organización)*. Nueva York: McGraw-Hill, 1961.
- Tye, J. *Management Introduction to Total Loss Control (Introducción administrativa al control de pérdida total)*. Londres: Consejo Británico de Seguridad, 1970.
- Yukl, G. *Leadership in Organizations (Liderazgo en las organizaciones)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989.
- Zebrowski, E.L. "Lessons Learned from Man-Made Catastrophes" (*Lecciones aprendidas a partir de catástrofes producidas por el hombre*). En: *Risk Management (Manejo de riesgos)*. Nueva York: Hemisphere Publishing Corp., 1991.

Su información

¿Le parece que este artículo fue interesante y útil? Haga un círculo alrededor del número correspondiente en la tarjeta de servicio del lector.

RSC No.	Información
43	Sí
44	Un poco
45	No