

Seguridad previsiva y resiliente

Trabajar en seguridad exige una buena dosis de resistencia a la frustración.

Por muy previsor que seamos, y por preparado que estemos ante contingencias, existen grandes probabilidades que las cosas salgan mal. Es por ello quizás, que los triunfos de la seguridad se celebran siempre, por muy pequeños que estos sean. Sin embargo, no todos estamos configurados para trabajar en un terreno minado por el fracaso y muchos menos, preparados para sobreponernos a él y sacar de la experiencia nuevos y positivos aprendizajes.

A esta capacidad de imponerse a la adversidad se le ha dado en llamar **resiliencia** y es uno de los términos más empleados hoy en las escuelas de liderazgo.

En el mundo de la física, la resiliencia es un atributo de algunos materiales, que les permite temporalmente deformarse para absorber presiones o impactos, para luego restaurarse a su estado original cuando se dejan de aplicar las fuerzas que lo afectan. Algo parecido a una esponja o a una pelota de goma.

Los individuos y las organizaciones que operan bajo modelos resilientes son altamente efectivas en la gestión de riesgos, sobretodo en entornos complejos, cargados de incertidumbre y adversidad, y al igual que la previsión, los modelos mentales resilientes están caracterizados por algunas competencias muy especiales que valen la pena estudiar, porque en ellas pueden haber respuestas para una mejor seguridad.

En este sentido es conveniente destacar que un modelo mental es un proceso del pensamiento humano mediante el cual intentamos explicar cómo funciona el mundo. Es una manera de representar la realidad, donde intervienen la biología, la cultura, la experiencia y el lenguaje.

Cada quien tiene su propio modelo, es decir sus propias formas de ver e interpretar el ambiente que lo rodea.

Así como los modelos mentales operan en el individuo, también lo hacen en organizaciones y hasta en sociedades enteras. Estos modelos pueden ser herramientas útiles para identificar y estudiar comportamientos deseados o rechazados con el propósito de estimularlos o extinguirlos según sea el caso. Sin embargo, los modelos no siempre funcionan bien, pues en múltiples ocasiones los procesos mentales ocurren por debajo del nivel de conciencia del individuo, lo que implica la imposibilidad de transformar la realidad en el sentido esperado ya que ideas herradas o paradigmas instalados profundamente en el inconsciente terminan conduciendo a la persona más por su biología o sus creencias que por su razón. Por ello, es tan importante sacar a la superficie cómo pensamos y lo que somos, antes de pretender cambiar algún comportamiento.

En nuestro trabajo hemos encontrado una variedad de conductas que favorecen directamente al control de riesgos, entre ellas, están la **resiliencia** y la **previsión** como dos de las más importantes. Aunque existen otras, nos hemos concentrado en ellas porque resumen un conjunto de comportamientos muy vinculados a la seguridad. Vamos describir brevemente sus rasgos principales:

Características del comportamiento resiliente

- **Inteligencia emocional:** se trata de la habilidad para percibir, evaluar y expresar emociones adecuadamente. La gente de seguridad debe ser emocionalmente madura para afrontar las situaciones difíciles o adversas a las que esta profesión obliga. Un gerente de seguridad con

baja inteligencia emocional se va a “fracturar” en momentos de presión, dejando a su organización vulnerable en escenarios de crisis.

- **Inteligencia práctica:** es la capacidad para resolver problemas y aprender de la propia experiencia, sacando beneficios de los errores. La seguridad demanda que las situaciones fuera de lo normal se atiendan y resuelvan con prontitud y con el mínimo de complicaciones. Es un trabajo para la gente “cero rollos”.
- **Inteligencia social:** se refiere a la habilidad para establecer lazos afectivos con las personas del entorno. La seguridad exige la cooperación permanente, así como, llevarse bien con todos los niveles, tanto desde dentro como de fuera de la organización. Para lograrlo, el gerente está obligado a establecer vínculos con las personas, sin que esto signifique bajar la guardia frente a violaciones de las normas. La gente de seguridad “cara de perro” o que no cree en el valor de la amistad, sencillamente no puede ser resiliente.
- **Autoeficacia:** esta es la competencia de la valoración y el autoestima. Es el sentimiento sobre sí mismo acerca de las capacidades para encarar una situación difícil. No pueden haber gerentes de seguridad deprimidos, pesimistas o negativos. Si alguna profesión demanda buen humor, ánimo y visión positiva de la realidad es esta. No se trata de vivir en la tierra de la fantasía, es suficiente con mirar el lado medio lleno del vaso.
- **Disciplina personal:** la seguridad lleva implícita el cumplimiento de una misión. Entre las competencias de más peso en la seguridad están los pensamientos y conductas orientadas a lograr los objetivos trazados. Para el gerente de seguridad es clave entender que no es posible postergar las tareas o dejar asuntos abiertos o sin resolver. Todo trabajo de seguridad demanda un reporte de cierre. Cada caso inconcluso es una vulnerabilidad abierta para la organización.

Características del comportamiento previsor

- **El pensamiento reflexivo:** es la capacidad de analizar un tema bajo un escrutinio activo y persistente que va desde sus fundamentos hasta sus consecuencias. En la seguridad el pensamiento reflexivo forma parte de la planificación, la investigación, la respuesta frente a contingencias, la resolución de contingencias y la recuperación frente a siniestros.
- **La prudencia:** es sinónimo de sensatez, medida, templanza, cautela o moderación. Se trata de una virtud vinculada con la prevención, el respeto a las normas y la formación de cultura de seguridad.
- **La visualización de consecuencias:** es quizás el punto más complejo en el modelo previsor, porque se relaciona con la capacidad de la elaboración mental de escenarios posibles ante una realidad dada. En la seguridad esta característica está presente en la determinación de riesgos, el análisis de impacto frente a potenciales amenazas y en la definición de estrategias para la gerencia de proyectos.

A las características que definen un modelo mental se les conoce como competencias. Mientras mejor se determinen las competencias, más precisos serán los modelos mentales y mejor identificadas estarán las conductas asociadas.

La gran ventaja de las competencias asociadas a estos modelos mentales es que pueden desarrollarse como cualquier otra habilidad y estructurarse en un programa para fortalecer la visión previsor y resiliente de una persona u organización. Siendo así, para crear y sostener una cultura de seguridad orientada a la prevención, lo conveniente es empezar por realizar una evaluación de las competencias mencionadas y orientarse a fortalecer áreas como el sentido de pertenencia, la lealtad, la confianza, el autocontrol, la empatía y la anticipación.

Abordar la seguridad como parte del comportamiento organizacional, es un modo práctico para lograr cambios apreciables en relativamente poco tiempo.

Estamos conscientes que no resulta fácil conseguir personas dotadas con modelos mentales previsivos y resilientes. Sin embargo, la buena noticia es que todas estas competencias son desarrollables en corto tiempo. Existen actualmente estudios de nivel superior especializados en la formación de líderes altamente focalizados en la previsión y la resiliencia. La dirección estratégica de las organizaciones debe entender que nos movemos cada vez con mayor rapidez e intensidad a escenarios más complejos, adversos e inciertos, lo que exige un reposicionamiento del gerente de seguridad frente a estas nuevas realidades. Ignorarlo o dejarlo para el futuro es arriesgar el éxito y pagar un precio muy alto.

Orientación a la seguridad positiva

La Organización Mundial de la Salud, en el preámbulo de su constitución, señala: “La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.” Por analogía, podríamos parafrasear esta declaración estableciendo que: **la seguridad es el máximo estado de paz y certeza del individuo para el pleno ejercicio de su ciudadanía**, y no solamente la ausencia de amenazas.

Tradicionalmente, entendemos que la seguridad es responsable sólo de evitar que se materialicen pérdidas asociadas a los riesgos que nos rodean, dejando de lado la acción proactiva de transformación hacia una cultura de mayor previsión y resiliencia. De algún modo, pudiéramos entender que ese modelo de seguridad proactiva (que llamaremos seguridad positiva) es la que decide asumir el control de la realidad y actuar en consecuencia.

En la visión reactiva de la seguridad, la función principal se centra en la corrección de fallas y reducción de vulnerabilidades, mientras que en la positiva, además de mitigar riesgos, se plantea como objetivo la evolución hacia un espacio de mayor previsión y resiliencia.

En este sentido, mucho se ha dicho sobre el valor de la prevención, y lo que significa para incrementar el nivel de seguridad de una organización, sin embargo, el punto aquí está vinculado a la construcción de un modelo de liderazgo, basado en el respeto a las normas y el cumplimiento de reglas básicas. Con este propósito las personas necesitan ser guiadas hacia el desarrollo de actitudes asociadas a una cultura con mayor consciencia del riesgo. El comportamiento proactivo, por su parte, puede identificarse porque posee ciertas cualidades (Bateman y Crant), y se caracteriza por lo siguiente:

1. Búsqueda continua de nuevas oportunidades.
2. Fijación de objetivos efectivos orientados al cambio.
3. Anticipación y prevención de problemas.
4. Aproximación distinta a la realidad e innovación en los métodos de ejecución.
5. Emprendimiento a pesar de la incertidumbre.
6. Perseverancia y persistencia en los esfuerzos.
7. Logro de resultados tangibles.

Además, las organizaciones que han alcanzado altos niveles de previsión y resiliencia están preparadas para entender su entorno y saben leer las más mínimas señales de desviación a fin de aplicar correctivos de forma justa y oportuna.

Lo interesante de la seguridad positiva es que luego de entramarse en los procesos de la organización y mantenerse activa, se hace irreversible en la transformación de la cultura, y todo el que llegue nuevo asimila el cambio sin mayores traumas.

Impacto de la seguridad positiva en la cultura de la organización

La cultura organizacional puede definirse como el conjunto de normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí y con su entorno. Más específicamente, **la cultura de seguridad es el nivel de consciencia previsiva y resiliente que posee una organización frente a su realidad**. Esta cultura está constituida básicamente en tres niveles: personal, grupal y de entorno. Todos se realimentan en un sentido u otro en el sostenimiento de la seguridad de la organización.

La consciencia previsiva por su parte, se define como la capacidad de anticipar las consecuencias de decisiones, así como, el impacto que tienen las variaciones del entorno sobre la organización. Prever es ver por adelantado, es un ejercicio de futuro sobre escenarios probables.

Una profunda transformación cultural orientada a la seguridad previsiva ancla sus raíces en aquello que la gente identifica como cierto o verdadero en la organización. Elementos como la misión, los valores y los principios de actuación cobran sentido para el cambio positivo, siempre que se practiquen asertiva y oportunamente. La confianza, lealtad, honestidad, respeto y sentido de pertenencia están vinculados a la construcción de una fuerte cultura de previsión. Son de hecho, indicadores para la medición del nivel de consciencia previsiva en la organización.

Es importante hacer una distinción entre previsión y prevención porque son términos que con frecuencia se intercambian, no teniendo el mismo significado. La previsión es una actitud mental consciente, mientras que la prevención es un proceso de la seguridad mediante el cual se construye previsión. De forma práctica, la prevención es una herramienta para construir previsión.

El proceso preventivo dentro de la cultura es clave en el posicionamiento estratégico de la seguridad. En este proceso se enmarcan un conjunto de actividades orientadas a mantener la normalidad y a maximizar los fines de la organización. Aquí señalo algunas de las actividades:

- Elaboración e implantación de políticas y normas de seguridad
- Divulgación y sensibilización del personal en temas de seguridad
- Formación y capacitación del personal
- Integración con la comunidad y organismos de seguridad del Estado orientados a la prevención
- Inteligencia corporativa
- Integración con otras áreas de la organización para análisis de entorno, tendencias e identificación de amenazas

En una visión positiva de la seguridad, la estrategia de transformación cultural se apalanca en las fortalezas de la organización, en sus cualidades y virtudes. Por ello, en el inicio de un programa de seguridad es tan importante conocer al grupo desde dentro. Preguntas como ¿Qué valora de su

Alberto Ray Sánchez

@seguritips

sitio de trabajo?, ¿En qué área una organización es realmente buena? y ¿Cuáles son las fortalezas que salvan a la organización en momentos críticos? pueden comenzar a dar respuestas sobre las piezas a mover para iniciar un salto cuántico a dimensiones más previsivas y por ende más seguras.

Alberto Ray S.

albertorays@gmail.com

@seguritips