



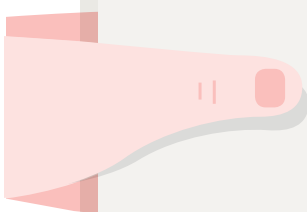
COMITÉ PARITARIO

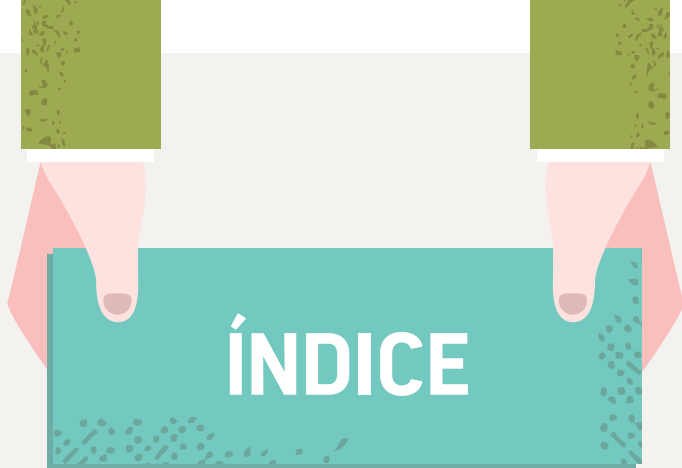
[04] Liderazgo para
Comités Paritarios



ACHS

El presente manual tiene por objeto ser un material de consulta de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad de empresas/faenas para que puedan **reconocer y potenciar a sus líderes internos, y así fomentar y fortalecer el rol del Comité al interior de la organización.**





[A]

INTRODUCCIÓN

04 pág.

[B]

ALCANCE Y OBJETIVOS

04 pág.

[C]

LIDERAZGO DEL COMITÉ PARITARIO

05 pág.

- [1] ¿Qué significa liderar un Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena?

[D]

LIDERAZGO PERSONAL

07 pág.

- [1] ¿Quién es el líder del Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena?
- [2] ¿Qué es ser un buen líder en el Comité Paritario?
- [3] ¿Qué tipo de liderazgo puede tener el líder del Comité Paritario?
- [4] ¿Cómo reconocer cuando un Comité Paritario no tiene liderazgo interno?
- [5] ¿Cómo desarrollar el liderazgo al interior del Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena?
- [6] Si el Comité Paritario cuenta con un buen liderazgo interno ¿qué debe hacer el líder para mantenerlo y potenciarlo?

[E]

LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

12 pág.

- [1] ¿Cómo se reconoce un Comité Paritario con liderazgo dentro de su organización?
- [2] ¿Cómo se reconoce que el Comité Paritario no tiene liderazgo dentro de la organización?
- [3] Si el Comité Paritario no cuenta con liderazgo dentro de la organización ¿Qué necesita para tenerlo?
 - [3.1] ¿Qué debe saber el Comité Paritario de su empresa para tener un liderazgo organizacional?
 - [3.2] ¿Cuándo el liderazgo de un Comité Paritario es flexible?
- [4] ¿Cómo el Comité Paritario puede aplicar los estilos de liderazgo para obtener un buen liderazgo organizacional?
- [5] ¿Cómo logra el Comité Paritario mantener un liderazgo organizacional?
- [6] ¿Por qué es importante el trabajo en equipo para un buen liderazgo del Comité Paritario?

[F]

BIBLIOGRAFÍA

22 pág.

[G]

ANEXO

23 pág.

- [1] Ejemplo situación

[A]

INTRODUCCIÓN

El liderazgo efectivo y proactivo, tanto al interior del Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena, como dentro de la misma organización, es fundamental para asegurar la protección de la vida de los trabajadores, promoviendo el cumplimiento de las normas generando una cultura de seguridad y salud en la empresa.

En este contexto, hemos desarrollado el presente manual estructurado en dos tópicos generales:

- * **Liderazgo Personal**, orientado a apoyar a quien dirige y conduce el Comité, quien puede ser el mismo presidente o cualquier otro integrante del Comité.
- * **Liderazgo Organizacional** para potenciar el desempeño del Comité dentro de la empresa, con énfasis en el trabajo de equipo como pilar básico para obtener buenos resultados en la gestión.

[B]

ALCANCE Y OBJETIVOS

Alcance

Este manual está dirigido a los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad que quieran lograr, mantener y/o fortalecer su liderazgo para obtener un mejor desempeño, sin importar el tamaño de la empresa ni la actividad económica.

Objetivos

- * Entregar lineamientos para que el Comité reconozca y potencie a sus líderes internos.
- * Entregar claves para detectar la falta de liderazgo y aprender a cómo desarrollarlo.
- * Fomentar y/o fortalecer el liderazgo del Comité dentro de la organización.

[C]

LIDERAZGO DEL COMITÉ PARITARIO

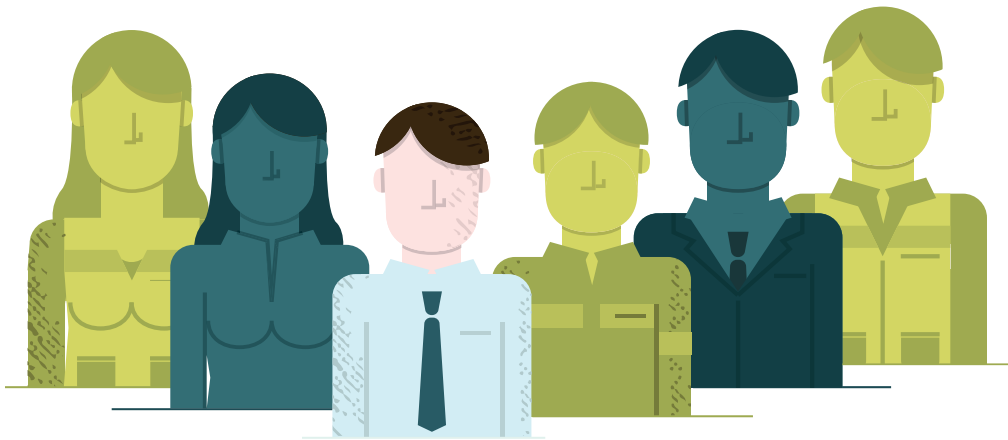
Para entender este concepto es necesario señalar que:

“Liderar es conducir a un equipo de personas para lograr objetivos que se consideran valiosos y así transformar la realidad positivamente”.

[1]

¿Qué significa liderar un Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena?

Liderar un Comité Paritario es guiarlo tanto como equipo como a cada uno de sus integrantes para cumplir sus funciones en relación a los objetivos planteados, en pro de la seguridad y salud de sus compañeros de trabajo, desarrollando un liderazgo en dos áreas fundamentales.



Áreas fundamentales:



Liderazgo interno en el Comité [Liderazgo Personal]

Se refiere a la efectividad del liderazgo ejercido por un integrante del Comité Paritario. De esta persona depende que el Comité trabaje como equipo, logrando el cumplimiento de sus funciones.



Liderazgo del Comité en la organización [Liderazgo Organizacional]

El Comité Paritario tiene el desafío de conducir efectivamente a toda la organización hacia los estándares de seguridad que se hayan establecido como pertinentes, debiendo motivar a todos los involucrados de la empresa para que apoyen la gestión en el logro de los objetivos propuestos por el propio Comité.

En este sentido, se hace necesario asegurar que la toda la organización respete y considere sus aportes.

Para conseguir esto es primordial el trabajo en equipo, que entendemos como la coordinación y realización conjunta de tareas entre los integrantes del Comité, pertenecientes a distintas áreas de la organización, diferentes profesiones, cargos u oficios, representando a la empresa o a trabajadores, cuya acción busca el bien común el cual debe construirse día a día.

[D]



LIDERAZGO PERSONAL

[1]

¿Quién es el líder del Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena?

“El verdadero líder forma líderes y no seguidores”

El líder del Comité Paritario es quién conduce a sus integrantes hacia el cumplimiento de objetivos comunes, considerados positivos por todos. Además, desde un sentido práctico, en cada reunión se encarga de definir tareas, responsables, plazos reales, y efectuar los seguimientos necesarios, en virtud de los requerimientos de la empresa y de sus trabajadores.

La mayoría de las veces el líder es el Presidente del Comité Paritario, no obstante, en algunas ocasiones es otro integrante quien asume y cumple dicho rol.

[2]

¿Qué es ser un buen líder en el Comité Paritario?

“Un buen líder debe ser primero buen servidor”

Considerando lo anterior, el líder es aquel que lleva con convicción a todo el Comité a cambiar positivamente la realidad de su empresa, focalizándose en:

- * **Promover el trabajo** en equipo.
- * **Realizar un buen diagnóstico**, considerando las opiniones dentro y fuera del Comité.
- * **Diseñar un buen programa de trabajo¹ junto a todo el Comité**, orientado a las necesidades reales de los trabajadores y de la empresa.
- * **Gestionar los recursos necesarios** en función de la realidad de la empresa.
- * **Involucrar a todas las personas necesarias, para implementar cambios** cuando se requieran.
- * **Supervisar la realización de las tareas planteadas y realizar seguimiento** de las actividades acordadas.
- * **Tomar las medidas preventivas / correctivas** que correspondan.
- * **Escuchar y respetar todas las opiniones, sugerencias o reclamos** de los trabajadores, y dar respuesta a todos los requerimientos, informando incluso los avances.

1. Ver Manual N°3, Elaboración de Programa de Trabajo para Comités Paritarios. ACHS.

[3]

¿Qué tipo de liderazgo puede tener el líder del Comité Paritario?

Cuando el Comité Paritario cuenta con un líder interno, éste puede tener uno o varios tipos de liderazgo. Estos tipos de liderazgo se pueden observar en la siguiente tabla:

| Tipo de Líder | Estilo de comunicación | Ejemplo |
|----------------------------------|-------------------------------|--|
| Coercitivo (Instruye) | “Haz lo que te digo” | Exige cumplir de inmediato con lo que ha solicitado. |
| Orientativo (Guía) | “Ven conmigo” | Moviliza a las personas hacia un objetivo claro. |
| Afiliativo (Conecta) | “Las personas son lo primero” | Crea armonía y lazos emocionales entre las personas. |
| Democrático (Dialoga) | “¿Qué piensas tú?” | Crea acuerdos a través de la participación. |
| Ejemplar (Exige) | “Haz como yo, ahora” | Espera excelencia y autonomía en el desempeño. |
| Formativo (Inspira) | “Intenta esto” | Desarrolla a las personas para el futuro. |



Es importante destacar que ningún tipo de liderazgo, por sí solo, es universalmente efectivo. Por ello, se debe identificar cuál predomina y funciona mejor para el logro de los objetivos propuestos, según sea la situación de la empresa en que se aplique.

Se ha comprobado que es efectivo trabajar con al menos dos estilos de liderazgo. Teniendo esto en cuenta, es necesario que el líder sea flexible para adaptarse a los cambios propios de la organización, ya que muchas veces lo que funciona para el líder de un Comité Paritario no es efectivo para otro.

[4]

¿Cómo reconocer cuando un Comité Paritario no tiene liderazgo interno?

Cuando el Comité Paritario no tiene liderazgo interno no genera cambios en la organización, sólo hace que éste funcione. Esto ocurre porque tiene la falsa percepción de que controla lo que sucede en el trabajo al mantener las cosas como están.

Así entra en la rutina de hacer y actuar siempre igual, estancando su liderazgo al tomar una actitud cómoda frente a los eventos dentro de la organización (accidentes del trabajo, incumplimiento del programa, multas, entre otros).

Ejemplos de falta de liderazgo:

- * **Hay poco esfuerzo por conocer en su organización los procesos, sus peligros y, de este modo, sus riesgos.**
- * **Desinterés en buscar actividades distintas para prevenir accidentes.** Se piensa erróneamente: “¿Para qué molestarse en buscar las causas básicas del accidente del trabajo? Basta con hacer la investigación formal sin ahondar en las causas”.
- * **Prioriza las inquietudes del empleador por sobre las planteadas por los trabajadores,** lo que genera falta de credibilidad al no empatizar con las necesidades de sus compañeros. La consecuencia es el distanciamiento de una parte de sus representados.
- * **Creer que no tienen nada nuevo que aprender,** porque ya saben cómo se hacen las cosas y se sienten seguros de sus habilidades,

[5]

¿Cómo desarrollar el liderazgo al interior del Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena?

“El líder no nace, se hace y su primer deber es prepararse”

El liderazgo interno del Comité Paritario lo desarrolla el líder, que es identificado entre sus integrantes.

El líder debe considerar:

Disposición y capacidad de influenciar positivamente a cada uno de los integrantes del Comité. Una de sus misiones es impulsarlos a diseñar e implementar ideas innovadoras innovadoras en pro de la seguridad y salud de los trabajadores.

Capacidad de vencer la incertidumbre por lo desconocido, desarrollando la convicción y el compromiso de un desafío que parezca lo suficientemente importante como para superar la comodidad, tomando decisiones hacia medidas preventivas y/o correctivas que demande el Comité.

Ser cuidadoso con el lenguaje, con sus decisiones y acciones que afectan de manera directa el desempeño del Comité.

Practicar con el ejemplo es fundamental, si yo como líder me cuido, genero credibilidad frente a los trabajadores y al Comité.

Ser empático ante situaciones o casos complejos, ya sean positivos o negativos, que los trabajadores reporten al Comité, dándole importancia a lo que exponen y haciéndoles sentir que comprenden la situación.

Esto permite difundir mayormente su gestión y liderazgo dentro del Comité Paritario.

[6]

Si el Comité Paritario cuenta con un buen liderazgo interno ¿Qué debe hacer el líder para mantenerlo y potenciarlo?

“El líder no sólo debe proveer al subordinado aspectos materiales y cuantitativos para hacer su trabajo. Debe darle calor humano y preocuparse por sus emociones”

Para que el Comité Paritario mantenga su liderazgo interno, debe inicialmente identificar qué es lo que lo caracteriza para tener este liderazgo, y reforzar lo identificado.

Entre los puntos a revisar por el líder, debe considerar al menos los siguientes:

- * ¿Existe un **buen acercamiento con los compañeros de trabajo?**
- * **¿Respetar todas las opiniones**, sin importar de quien venga, ya sea del interior de Comité o fuera de él?
- * ¿Logra convocar a la mayoría de los integrantes **a las reuniones mensuales y extraordinarias?**
- * **¿Conduce las reuniones de manera productivas**, haciendo que todos aporten ideas?
- * **¿Vela para que se cumplan los compromisos en los plazos definidos?**. ¿Y en caso de no alcanzar los tiempos, se informa el cambio?
- * **¿Gestiona para que cada integrante cumpla con los compromisos acordados**, dando respuestas de avances?
- * **¿El líder es reconocido positivamente por los trabajadores de la empresa**, como un apoyo para la seguridad y salud de sus compañeros de trabajo?
- * **¿Siempre da respuesta a las inquietudes sin importar de quién vengan?**
- * **¿Cumple las normas de seguridad y salud** en el trabajo definidas por la empresa?
- * **¿Entrega una respuesta formal y oportuna** a él o las personas que hayan planteado una inquietud de seguridad y salud informado de los avances y gestiones realizadas?

A modo de resumen, podemos plantear que se deben desempeñar varios estilos de liderazgo de manera combinada. Obteniendo la credibilidad de sus pares y una mayor difusión de sus gestiones y logros.

Dicho de otra manera, potenciamos el liderazgo mezclando sus estilos. Por ejemplo, al ser afiliativos y democráticos consideramos a las personas y tomamos en cuenta sus opiniones, dándole importancia a sus comentarios. Además, podemos ser coercitivos porque instruimos con respecto a dar respuesta oportuna a los requerimientos.



Es importante que sea flexible e incorpore nuevas formas de liderazgo efectivo mediante una acción comunicativa. Esto busca influenciar a los otros miembros de la organización en la dirección propuesta. Es fundamental atreverse a innovar en otros estilos si se requiere, lo que implica explorar diversas formas de tomar decisiones, de comunicarse, de realizar el trabajo y de relacionarse.

La práctica de los puntos indicados anteriormente le permitirá al líder convertirse en un referente válido a la hora de preocuparse y ocuparse por la seguridad y salud de los trabajadores.



[E]



LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

La motivación principal de un Comité Paritario de Higiene y Seguridad / Faena es lograr objetivos concretos en materia de seguridad y salud en el trabajo. Por este motivo, el propio Comité Paritario debe convertirse en un órgano líder dentro de ella, a este proceso se le denomina: **Liderazgo Organizacional**.

Un Comité con liderazgo organizacional es clave para conseguir cambios positivos dentro de la empresa, además de validarse frente a la alta gerencia y sus propios compañeros de trabajo. Por ello, es muy importante reconocer si el Comité, como grupo, tiene este liderazgo, cómo desarrollarlo si no lo tiene, y qué hacer para mantenerlo o potenciarlo.

[1]

¿Cómo se reconoce un Comité Paritario con liderazgo dentro de su organización?

“Los ideales y propósitos nos mueven y nos animan, pero la labor no es sólo pensarlos sino realizarlos. Para esto es necesario conocer bien lo que debe y quiere hacer el Comité Paritario y generar liderazgo al interior de la organización a la que pertenece”

Un Comité Paritario se valida dentro de la organización cuando se relaciona adecuadamente con la gerencia y los trabajadores, contribuye eficazmente a bajar los índices de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, promueve una cultura de seguridad, prevé y soluciona oportunamente posibles problemas que pueden venir. Recién entonces se puede hablar de que la gestión es exitosa y se reconoce su liderazgo en la organización.

Para lo anterior, reconocer que el Comité Paritario tiene liderazgo implica que:

- * **El Comité conoce bien a la empresa a la que pertenece**, su historia, sus formas de trabajo, sus procesos, entre otros.
- * **Sabe cuán importante es para la empresa la seguridad y salud** de los trabajadores.
- * **Conoce cuál es el compromiso en seguridad y salud** de los trabajadores.
- * **Los trabajadores se acercan a plantearle sus inquietudes** y lo consideran un apoyo para su seguridad y salud.
- * **El comité es considerado como un referente en temas de seguridad y salud** en el trabajo.
- * **Las observaciones y aportes del Comité son considerados e implementados** por la empresa.
- * **El Comité participa en reuniones de la empresa** (gerencia o departamentos) donde se abordan materias de seguridad y salud del trabajo.
- * **El Comité trabaja activamente para disminuir los accidentes del trabajo y enfermedades profesionales**, atacando las causas que los originaron.
- * **Promueve una cultura preventiva dentro de la organización**, promocionando actividades innovadoras orientadas a este fin.
- * **Toma en cuenta todas las opiniones y aportes**, de la misma manera, **sin importar de quién venga**.
- * Gerentes, Jefaturas y trabajadores **conocen a los integrantes del Comité Paritario** de Higiene y Seguridad/ Faena.

[2]

¿Cómo se reconoce que el Comité Paritario no tiene liderazgo dentro de la organización?

Se reconoce que un Comité Paritario no tiene liderazgo en la organización cuando:

- * **Los trabajadores no acuden a las elecciones** del Comité Paritario.
- * **Los trabajadores no conocen a los integrantes del Comité** o conocen sólo a alguno de ellos.
- * **No es considerado en la toma de decisiones de seguridad y salud en el trabajo por la alta gerencia** de la empresa o jefaturas de primera línea.
- * **No es respetado ni tomado en cuenta por los trabajadores** de la empresa.
- * **El Comité se reúne sólo para sesionar sus reuniones mensuales**, sin preocuparse por la realidad de sus compañeros de trabajo en materias de seguridad y salud.
- * **No toma en cuenta las opiniones de los trabajadores**, por lo tanto, no lo consideran como referente.
- * **No cumple los compromisos** abordados en materias de seguridad y salud.
- * **La empresa no considera las medidas preventivas y/o correctivas** propuestas por el Comité Paritario.
- * En caso de haber medidas preventivas y/o correctivas **el Comité Paritario no le realiza seguimiento**.



Pueden existir muchas formas de demostrar que el Comité Paritario no tiene liderazgo, lo importante es reconocer esta carencia y tomar la determinación de salir de esa zona de “no acción”, la que conduce al no logro de los objetivos definidos por el Comité Paritario.

[3]

Si el Comité Paritario no cuenta con liderazgo dentro de la organización ¿qué necesita para tenerlo?

A.

Tener las ganas es lo fundamental.

B.

Sentirse importante con el rol que desempeña y apropiarse de cada una de las funciones y objetivos que debe concretar.

C.

Revisar lo indicado en el capítulo E, Punto 1, referente a cómo reconocer si el Comité tiene liderazgo.

D.

Luego de revisado los puntos anteriores, ponerlo en práctica en forma paulatina, comenzando por aquellas actividades de fácil implementación, estableciéndose plazos para su seguimiento.

Complementario a lo anterior, se sugiere preguntarse: **primero, qué tanto conocen su Organización (empresa), para poder direccionar de manera efectiva las actividades a desarrollar y el apoyo requerido; y segundo, revisar si están dispuestos a crear un liderazgo más flexible**, es decir, que le permita relacionarse de manera diferente con las distintas áreas y gerencias de su empresa, considerando la diversidad de cargos y personalidades de los trabajadores, logrando así los objetivos propuestos.

[3.1]

¿Qué debe saber el Comité Paritario de su empresa para tener un liderazgo organizacional?

“Aquel que no conoce la historia, está condenado a repetirla”

Es importante que el Comité Paritario busque información respecto a la historia de la organización, en todos los aspectos que pueden estar influyendo en su comportamiento y su accionar, considerando datos concretos como:

- * Estadísticas de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
- * Informes realizados por la Asociación Chilena de Seguridad.
- * Informes de organismos fiscalizadores.
- * Resultados de programas de trabajo realizado por comités paritarios anteriores.
- * Auditorías realizadas internamente o aquellas efectuadas por externos.
- * Análisis de los accidentes del trabajo ocurridos y enfermedades profesionales declaradas, a través de las investigaciones y entrevistas a testigos.
- * Análisis de reporte de incidentes o casi accidentes.

Es útil, además, hacer un levantamiento con las opiniones o entrevistas efectuadas a personal de la empresa. Al respecto, se puede realizar por ejemplo lo siguiente:

- A **Compartir lo que sabe cada uno de los miembros del Comité y contrastar posiciones.**
- B **Solicitar reuniones a la Gerencia o a Departamentos de Prevención de Riesgos**, para captar la información que las distintas áreas pueden aportar.
- C **Hacer campañas de difusión para darse a conocer con los trabajadores** e instarlos a plantear sus puntos de vista.
- D **Escuchar a “informantes clave”, personas que por su posición y/o experiencia sepan bien la historia de la empresa** (al menos dos) y que en lo posible presenten perspectivas diversas para tener un panorama más completo.

Al final de este proceso y con la información levantada, el Comité Paritario de Higiene y Seguridad / Faena tendrá a su disposición un panorama más amplio y completo de su empresa, lo que le permitirá planificar de manera direccionada y efectiva las actividades a ejecutar por su programa de trabajo, orientadas a las necesidades reales de los trabajadores en pro de la seguridad y salud de ellos mismos, considerando la forma de actuar de la empresa, planteándose objetivos alcanzables por el Comité, logrando así validarse frente a sus compañeros de trabajo y la dirección de la Empresa, siendo esto parte de un liderazgo organizacional.

[3.2]

¿Cuándo el liderazgo de un Comité Paritario es flexible?

“Las distintas personas y equipos requieren ser persuadidos y conducidos de maneras diversas. Por ello el auténtico liderazgo es flexible: pide, orienta, ordena, instruye, guía, inspira, según sea la particular situación a la que se enfrenta. Así, siempre su acción estará a la altura de las circunstancias y será exitosa”

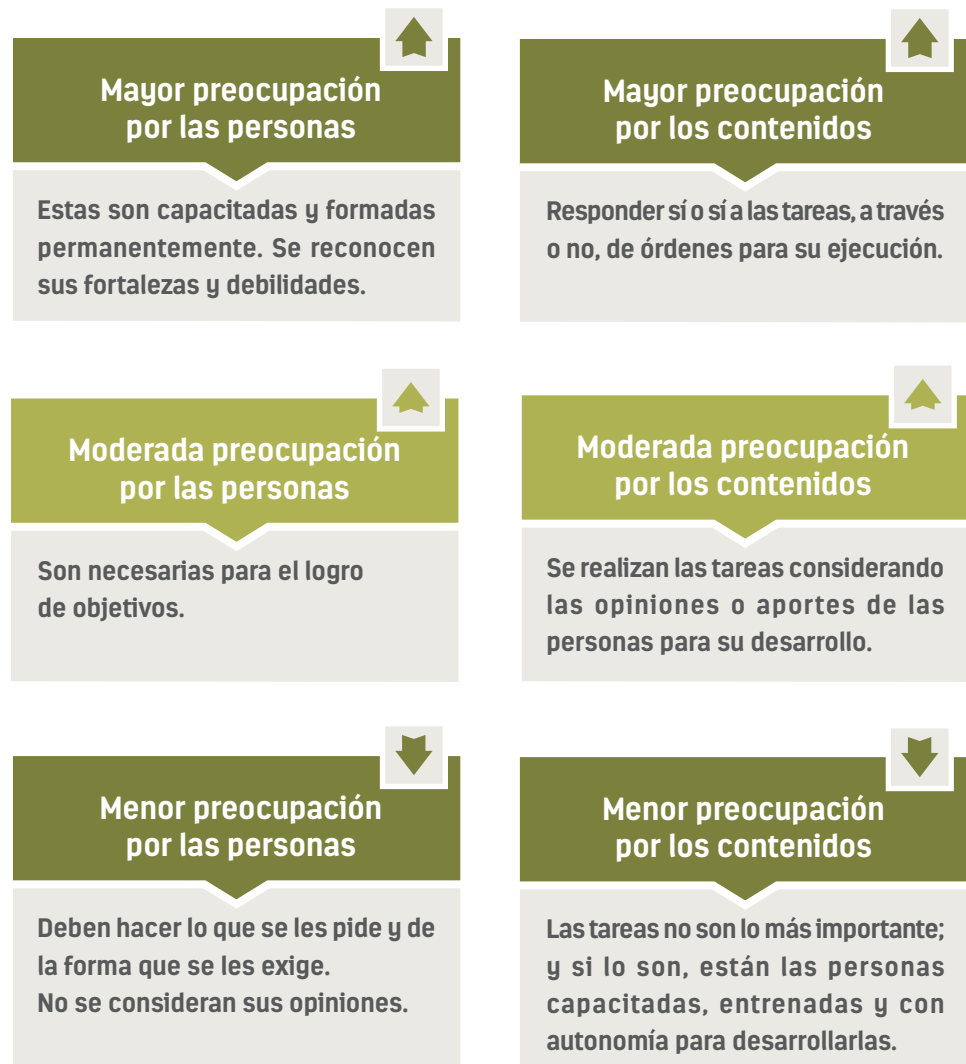
Para establecer un liderazgo flexible, el Comité Paritario debe conocer a las personas y sus cargos relacionados con la materialización de los objetivos planteados en su plan de trabajo, debiendo estar alerta a los cambios internos y del entorno, a las oportunidades y desafíos. También, tiene que ser capaz de usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible y realista, con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva.













Un liderazgo es flexible cuando combina los tipos de liderazgo según el contexto, ajustándose a las necesidades del equipo y la circunstancia en que se desenvuelve. De esta manera, puede desarrollar una combinación particular (por ejemplo; coercitivo, participativo) en una situación determinada, debiendo aplicar otros estilos frente a un grupo o área de trabajo de la misma organización (por ejemplo, afiliativo y orientativo).

[4]

¿Cómo el Comité Paritario puede aplicar los estilos de liderazgo para obtener un buen liderazgo organizacional?

La manera de aplicar liderazgo puede ir variando según las circunstancias que el líder enfrenta, sea éste interno o el propio Comité Paritario. Se debe poner el foco, por una parte, en la importancia que se le da a las relaciones de las personas; y por otra, centrarse en los contenidos o tareas a realizar, pudiendo éstos comprender lo siguiente:



| Estilo de Liderazgo | Preocupación por | | Resultado |
|---------------------|---|---|--|
| | las personas | los contenidos | |
| Afiliativo |  |  | <p>* Mayor preocupación por las personas y menor atención en el contenido.</p> <p>Busca fortalecer los vínculos.</p> |
| Democrático |  |  | <p>* Mayor preocupación por las personas y una atención moderada al contenido.</p> <p>Busca encontrar un acuerdo.</p> |
| Formativo |  |  | <p>* Mayor preocupación tanto a las personas como a los contenidos.</p> <p>Persigue desarrollar la excelencia.</p> |
| Ejemplar |  |  | <p>* Menor atención en las personas y en los contenidos.</p> <p>Exige a través del ejemplo y sabe delegar.</p> |
| Orientativo |  |  | <p>* Atención moderada en las personas y mayor preocupación por el contenido.</p> <p>Presenta un rol persuasivo.</p> |
| Coercitivo |  |  | <p>* Menor atención a las personas y una mayor preocupación por el contenido.</p> <p>Exige dando órdenes.</p> |

Lo anterior se puede aplicar en lo siguiente:

- A** Se ha formado un nuevo Comité Paritario que necesita dar a conocer el rol que tiene en la empresa y la tareas que debe realizar. Por lo tanto establece un liderazgo (coercitivo) que entrega muchas instrucciones y órdenes a fin de cumplir con lo exigido en la ley (prioriza los contenidos por sobre la necesidad de capacitar a las personas).
- B** Si el Comité Paritario tiene experiencia y está empoderado en su rol, el liderazgo (ejemplar) apenas debiese intervenir respecto a las acciones a seguir (hay una menor preocupación por las personas y por el trabajo que desarrollan, ya que saben lo que tienen que hacer y quien tiene que hacerlo).
- C** Si preocupa la seguridad en la organización y se detecta que existe poca cultura al respecto, será necesario tomar medidas para revertir drásticamente la situación. En este contexto, el liderazgo (orientativo) del Comité Paritario de Higiene y Seguridad/ Faena debe concentrarse en persuadir a la personas para el logro de ese objetivo (las personas se requieren para lograr el cambio cultural propuesto, que es lo relevante).
- D** Si en la organización la cultura de seguridad ya está instalada, el liderazgo (ejemplar) actúa a través del ejemplo y de la capacidad de autocuidado de las personas (es de conocimiento que las personas pueden y saben cumplir en la organización).

De lo mencionado se desprende que tanto el líder del Comité Paritario como éste en su conjunto, pueden establecer su estilo de liderazgo averiguando y probando cuales son las modalidades más apropiadas a las situaciones que enfrentan con los diversos grupos de interés. Deben considerar, por supuesto, la combinación de estilos para lograr mejores resultados.

[5]

¿Cómo logra el Comité Paritario mantener un liderazgo organizacional?

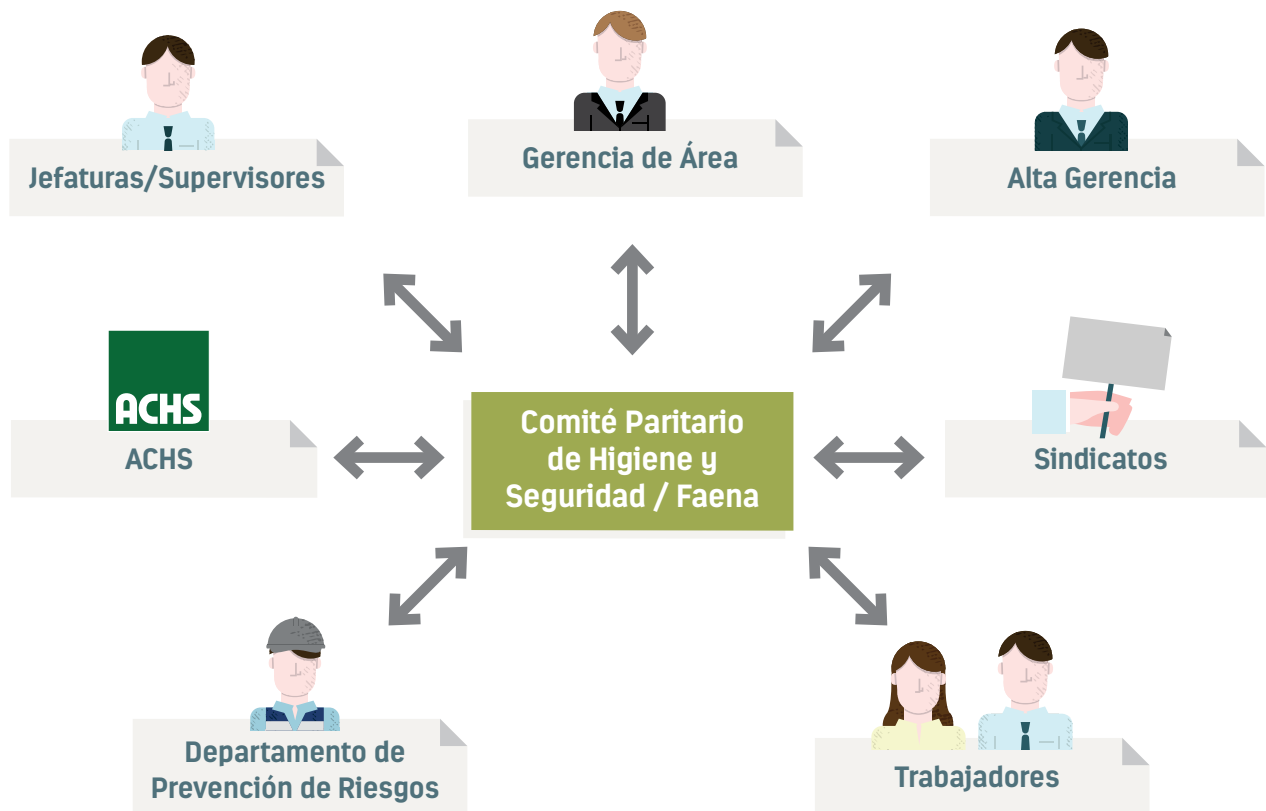
“Cuando no se escucha, mal se comunica...”

Para que el Comité Paritario mantenga un liderazgo organizacional que le permita el logro de sus objetivos, necesita trabajar como equipo y relacionarse con toda la organización en su conjunto.

Esto incluye a todos los trabajadores o grupos de interés que, de manera directa o indirecta, son afectados o tienen intereses en las decisiones que tome el Comité Paritario de Higiene y Seguridad / Faena. Con ellos deberá relacionarse, acordar, negociar y/o resolver conflictos. Deberá, por tanto, tomar contacto y saber escuchar las opiniones, estableciendo una comunicación recíproca.

El Comité Paritario de Higiene y Seguridad / Faena debe trabajar de distinta manera con cada uno de los siguientes grupos de interés que les aplica validar su liderazgo dentro de la organización.

El siguiente gráfico refleja estas interacciones:



Los grupos de interés con los que se relaciona el Comité Paritario son:

Alta Gerencia

La relación con la Alta Gerencia es crucial para la validación del Comité Paritario dentro de la empresa, ya que con su apoyo y compromiso motivará a otras áreas de la organización. **Un Comité con fuerte liderazgo probablemente tendrá mayor apoyo de su gestión por parte de la Alta Gerencia.**

Gerencia de Área

Este incluye a las distintas gerencias de la organización. La labor del Comité Paritario involucra a todos los trabajadores de la empresa, por lo que es necesario considerarla como un todo que interactúa entre sí. **El Comité debe relacionarse con las distintas áreas que reportan directamente a la Alta Gerencia.** Si está validado por ella, más efectiva es la relación.

Jefatura / Supervisores

La relación con esta línea es más cercana que las dos anteriores. Su apoyo **facilita la interacción con los trabajadores y es clave en la gestión o actividades de seguridad y salud**, siendo su aporte técnico muy útil para el análisis de casos o situaciones.

Departamento de Prevención de Riesgos

El Comité Paritario debe trabajar de la mano con el departamento de prevención de riesgos o con la persona encargada de seguridad, ya que ambos persiguen el mismo fin.

ACHS

Participa en la formación de los Comités Paritarios desde su etapa inicial y gestión, siendo la ACHS asesora y apoyo permanente.

Es necesario recordar que la relación del Comité Paritario con cada uno de los grupos de interés depende de la efectividad de su liderazgo, cuya consecuencia directa y más positiva es la colaboración entusiasta de las distintas instancias de la empresa.

Independiente de quién requiera al Comité Paritario, éste debe dar la misma prioridad y formalidad en la respuesta a

Sindicatos

Es necesario recordar que el Comité Paritario no es un sindicato, aunque entre los objetivos de esta organización es velar por la seguridad y salud de sus socios; en cambio, **el Comité se preocupa por la seguridad y salud de todas las personas de la empresa**. Más allá de ello, la colaboración entre ambas instancias es muy potente si se crean alianzas, por ejemplo, en beneficio de una cultura preventiva.

Trabajadores

Los Comités Paritarios interactúan con los trabajadores de manera recíproca, recibiendo las observaciones, sugerencias, aportes, y respondiendo a ellos en sus requerimientos, generando un vínculo de confianza, credibilidad y apoyo.

cada uno de los grupos con los que se relaciona. No debe tener preferencias, pues pone en juego su credibilidad y por ende, su liderazgo en la organización. En todo caso, no se debe olvidar que el Comité Paritario fue creado para velar por la Seguridad y Salud de los trabajadores. La prioridad de respuestas siempre estará supeditada a cualquier circunstancia que ponga en peligro el cumplimiento de dicha misión.

[6]

¿Por qué es importante el trabajo en equipo para un buen liderazgo del Comité Paritario?

“Para lograr un equipo exitoso se tiene que dejar la soberbia y orientarse al servicio de sus miembros con humildad”

“Pensar diferente enriquece al equipo y lo ayuda a tomar mejores decisiones”



El trabajo en equipo valida el liderazgo del Comité Paritario en la organización, ya que reconoce y aprovecha las habilidades complementarias de sus integrantes, a través de una metodología de trabajo compartida con objetivos comunes.

Los elementos esenciales del trabajo en equipo son: **el compromiso, la complementariedad, la metodología de trabajo y el propósito compartido**, todos elementos que debe incorporar el Comité Paritario para lograr sus objetivos.

Ya que no todos los grupos son equipos, es necesario advertir la diferencia, tal como lo muestra la tabla siguiente:

| Grupo de Trabajo | | Equipo de Trabajo |
|------------------|---|---|
| | Líder fuerte y claramente enfocado. | * Roles de liderazgo compartido. |
| | Responsabilidad individual. | * Responsabilidad individual y mutua. |
| | El propósito del grupo es el mismo que la misión más amplia de la organización. | * Propósito específico de equipo que es alcanzado por el propio equipo. |
| | Productos de trabajo individuales. | * Productos de trabajo colectivos. |
| | Sostiene reuniones eficientes. | * Fomenta la discusión abierta y reuniones activas de resolución de problemas. |
| | Mide su eficacia indirectamente por su influencia sobre otros (como el desempeño financiero de la empresa). | * Mide el desempeño directamente, evaluando los productos de trabajo colectivo. |
| | Discute, decide y delega. | * Discute, decide y hace verdadero trabajo en conjunto. |

Con lo expuesto en este manual, usted podrá hacer una revisión profunda sobre los alcances del liderazgo al interior de su Comité Paritario y cómo impacta al resto de la organización. Además, le permitirá hacer las mejoras necesarias, analizando cada uno de los temas propuestos.

Para reforzar los contenidos, en el Anexo se expone un ejemplo que engloba las temáticas presentadas.

[F]

BIBLIOGRAFIA

- * **ACHS. Comités Paritarios.** <http://www.achs.cl/portal/Comites-Paritarios/Paginas/Comites-Paritarios.aspx>
- * **Grupo Comités Paritarios Chile.** <https://www.facebook.com/groups/619085808148062/?fref=ts>
- * **ACHS. ACHS y los Comités Paritarios.** <http://www.achs.cl/portal/Comites-Paritarios/articulos-comites-paritarios/Paginas/ACHS-y-los-Comites-Paritarios.aspx#.U4nXZvldWT8>
- * **ACHS. Taller de accion eficaz del Comite Paritario de Higiene y Seguridad.** <http://www.achs.cl/portal/trabajadores/Capacitacion/Centro%20de%20Fichas/Documents/taller-de-accion-eficaz-del-comite-paritario-de-higiene-y-seguridad.pdf>
- * **“La disciplina de los equipos”,** Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, HBR, 1993-2014.
- * **“La Gestión y la Administración para el mañana”,** HBR (compilación del editor), 2011.
- * **“El espejo del Líder”,** David Fischman, 5ta edición, 2007.

[G]

ANEXO

Con la finalidad de identificar y reconocer los conocimientos adquiridos, exponemos un ejemplo al que el Comité Paritario podría enfrentarse:

| Situación presentada | Acción a destacar |
|--|---|
| <p>Los trabajadores informan a los integrantes del Comité Paritario que el acceso vehicular y peatonal de la empresa es muy peligroso, ya que permanentemente hay incidentes o accidentes aún sin lesionados.</p> | <p>Los trabajadores conocen a los integrantes y exponen sus inquietudes. Los integrantes tienen buen acercamiento con los trabajadores.</p> |
| <p>Dada esta inquietud deciden ir al lugar, percatándose de que éste no está segregado, falta señalización clara y existen acciones temerarias del personal externo que ingresa y sale (clientes y proveedores).</p> | <p>El Comité Paritario toma en cuenta las opiniones y va a terreno para evaluar la situación.</p> |
| <p>Lo ocurrido fue expuesto en la reunión del Comité Paritario y su líder inmediatamente propone un plan de trabajo.</p> | <p>El líder del Comité da prioridad a lo expuesto y se acuerda un plan de trabajo.</p> |
| <p>Se distribuyen tareas para responder a este requerimiento, definiendo responsables y plazos (tiempo de respuesta).</p> | <p>El Comité prioriza para dar respuesta al requerimiento.</p> |
| <p>El Comité Paritario se acerca a los trabajadores que plantearon la inquietud del acceso a la empresa, para mantenerlos informados de los avances de las acciones que han definido realizar.</p> | <p>El líder del Comité y el Comité dan respuesta a las inquietudes, informando avances.</p> |
| <p>Se define una comisión a cargo del cumplimiento de las acciones que deberá determinar el tipo de segregación, señalización y control para el acceso de las instalaciones.</p> | <p>El Comité trabaja en equipo para definir las soluciones.</p> |
| <p>Se solicita una reunión con el Departamento de Prevención de Riesgos para validar las soluciones propuestas y entrega cotizaciones al Departamento de Adquisiciones, el que buscará los proveedores adecuados para el cumplimiento de las condiciones de seguridad.</p> | <p>El Comité se valida ante otras áreas demostrando su preocupación por la seguridad y salud de los trabajadores.</p> |



www.achs.cl