



CASO DE ÉXITO · FIVE BEHAVIORS

Confianza como base de la cultura de seguridad: del liderazgo a la primera línea.

(Caso real — identidad protegida)

El punto de partida

¿Qué ocurre cuando cada área cumple sus números, pero nadie está dispuesto a decir "la responsabilidad es mía"?

El contexto

Una terminal de almacenamiento industrial en México había atravesado varios cambios de liderazgo en años recientes. Cada relevo trajo instrucciones distintas, y los equipos quedaron sin una guía consistente.

El perfil del liderazgo

La nueva gerencia llegó con una visión más estructurada: altos estándares técnicos, disciplina operativa y fuerte orientación a resultados — cualidades que la organización necesitaba después de ese periodo de inestabilidad.

La brecha

El orden técnico no resolvía un patrón más profundo. Las áreas operaban como islas: cada una aseguraba sus propios procesos para no ser señalada si algo fallaba. Esa dinámica no llegaba a nivel de supervisión ni a la primera línea de ejecución, donde vive la seguridad operacional.

En una operación donde la seguridad depende de que los operadores reporten riesgos, pidan ayuda y no oculten información por miedo a ser señalados, esa desconfianza entre niveles era un riesgo directo para la cultura de seguridad.

Por qué coaching

El equipo no tenía una brecha de conocimiento técnico — dominaba sus procesos. La brecha era conductual: estilos de liderazgo orientados al resultado y la precisión que, sin intención, producían conversaciones centradas en tareas.

El diagnóstico

Tres lecturas, en secuencia, para construir un diagnóstico integrado antes de intervenir.

D · C

ESTILOS DOMINANTES

Predominio de estilos Dominante y Concienzudo en el equipo directivo

Confianza

NIVEL BASE A CONSOLIDAR

Diagnosticado con la evaluación de equipo basada en Five Behaviors

100%

PERSONAL MEDIDO

Evaluación DiSC de segunda generación, accesible para toda la terminal

Everything DiSC Workplace

Reveló un predominio de estilos Dominante (D) y Concienzudo (C) en el liderazgo: orientación a resultados, competencia, precisión y altos estándares — un patrón cultural valioso, pero con implicaciones relacionales.

DiSC de segunda generación

Se eligió por su bajo costo por persona, lo que hizo posible medir a todo el personal operativo y de supervisión de la terminal, y no solo a una muestra. Construyó un mapa relacional por grupo de turno.

Evaluación de equipo Five Behaviors

Ubicó la Confianza como el nivel de la pirámide aún sin consolidar, coherente con conversaciones más centradas en tareas que en relaciones dentro del equipo directivo.

El insight integrado

"El cuerpo sigue a la cabeza": la cultura de exigencia técnica del liderazgo generaba baja apertura relacional, y esa dinámica se replicaba hasta la primera línea, donde la confianza determina si un riesgo se reporta o se oculta.

El proceso

METODOLOGÍA 1-3-1 · 3 PASOS · 9 ACCIONES · 9 ENTREGABLES

El proceso se estructura en tres pasos secuenciales. Cada paso produce tres entregables concretos que construyen, de forma acumulativa, la transformación central.

PASO 1

Diagnóstico integrado

Construir una lectura conjunta de los estilos de liderazgo y la dinámica relacional del equipo, antes de intervenir.

Acción 1 — Aplicar Everything DiSC Workplace al equipo directivo

→ Entregable: Perfil DiSC individual y de equipo

Acción 2 — Aplicar la evaluación de equipo basada en Five Behaviors

→ Entregable: Diagnóstico de Confianza del equipo directivo, con semáforo por dimensión

Acción 3 — Aplicar una evaluación DiSC de segunda generación a los grupos operativos

→ Entregable: Mapa relacional por grupo operativo (dos grupos por turnos rotativos)

PASO 2

Taller de confianza desde la vulnerabilidad con el equipo directivo

Que el liderazgo modele, antes de pedirlo a otros, la apertura relacional que la cultura necesitaba.

Acción 1 — Taller de introducción a DiSC + Five Behaviors

→ Entregable: Lenguaje común de estilos y comportamientos para el equipo directivo

Acción 2 — Dinámica de Historias Personales y ejercicios vivenciales de confianza

→ Entregable: Apertura relacional observada en el equipo directivo

Acción 3 — Entrenamiento en Comunicación No Violenta

→ Entregable: Marco de conversación aplicado a los acuerdos entre áreas

El proceso

CONTINUACIÓN — PASO 3

PASO 3

Talleres de confianza en cascada con el personal operativo

Extender la construcción de confianza desde los estilos de comportamiento hacia el resto de la organización.

Acción 1 — Talleres de confianza con supervisores y operadores

→ Entregable: Mapa relacional + compromisos individuales por grupo, basados en la evaluación DiSC de segunda generación y el primer nivel de Five Behaviors

Acción 2 — Participación activa de directivos, incluido el Gerente General, en las dinámicas del personal

→ Entregable: Gesto de cercanía jerárquica documentado

Acción 3 — Rueda de compromisos personales y grupales

→ Entregable: Compromisos de comportamiento por participante

Los tres pasos no son módulos sueltos: se acumulan. Cada entregable se construye sobre el anterior hasta producir la transformación central — confianza que empieza en el liderazgo y llega hasta la primera línea de ejecución.

Alcance de la intervención

El proceso llegó a los dos niveles que sostienen la cultura de seguridad: el equipo directivo, donde se diagnosticó y trabajó primero la confianza desde la vulnerabilidad, y los grupos operativos y de supervisión, organizados en turnos rotativos, donde la construcción de confianza se extendió con el mismo lenguaje de estilos de comportamiento.

Señales de cambio

Cambios observados

El equipo directivo mostró mayor atención a la forma en que se comunica entre sí, buscando acuerdos más claros entre áreas. Posteriormente, el Gerente General y el Superintendente iniciaron un proceso de reuniones uno a uno con los supervisores, para compartir la visión del liderazgo y fortalecer el compromiso organizacional.

Impacto en el entorno

La participación activa de miembros del equipo directivo — incluido el Gerente General — en las dinámicas del personal fue percibida como un gesto de cercanía y apertura del liderazgo, y redujo la distancia jerárquica percibida entre niveles.

El fracaso evitado

Sin esta intervención, la fragmentación entre áreas y niveles habría seguido reflejándose en la primera línea de ejecución — el punto donde la confianza determina si un riesgo se reporta o se oculta.

Evidencia proyectada

La organización identificó el incremento en reportes operativos — incidentes, mejoras, alertas de seguridad — como el indicador que confirmará, con el tiempo, una cultura de confianza consolidada. Este resultado es esperado, no observado aún al cierre del proceso.

Por qué este modelo funciona

"No trabajamos con herramientas aisladas. Trabajamos con la integración de evidencias para diseñar el desarrollo que el puesto y la persona realmente necesitan."

El diferencial del proceso

El resultado no dependió de una sesión motivacional aislada ni del carisma del facilitador. Dependió de cruzar la lectura de estilos individuales con el diagnóstico de equipo, y de hacer que el cambio empezara en el liderazgo antes de pedirlo al resto de la organización.

Por qué es replicable

Ese orden —diagnóstico integrado, modelamiento desde arriba, extensión en cascada— es replicable en cualquier organización donde la excelencia técnica conviva con equipos que operan como islas, sin depender del contexto único de esta terminal.

El cambio empezó donde tenía que empezar: en el liderazgo. Modelar la confianza antes de pedirla es lo que hace que una cultura de seguridad deje de ser una instrucción y se vuelva una práctica compartida.