

# Práctica **Vs.** Teoría

por Mackenzie Wilson

Los principales especialistas en seguridad del mundo discuten la diferencia entre teoría y realidad en seguridad.

## Conquistar corazones y mentes

Estrategias que funcionaron sobre el terreno y en la sala de juntas  
por Mackenzie Wilson

**Ir más allá de la seguridad basada en el cumplimiento para llegar a un punto en el que los empleados entiendan que la máxima prioridad de la seguridad no sólo es necesaria, sino que sólo puede ocurrir si se logra conquistar el corazón y la mente. Larry Wilson, autor de SafeStart, invitó a un panel de expertos de SafeConnection a compartir sus experiencias en esta transición vital.**

«Todos los ponentes de hoy son personas que, en mi opinión, han hecho un buen trabajo de conquista de los corazones y las mentes de sus empleados», afirma Larry. La cuestión ahora es qué tipo de campañas, formación, presupuesto y herramientas para conseguir el apoyo de la alta dirección utilizaron para poder ayudar a otras empresas a hacer lo mismo:

- «Al principio me preocupaba más el cumplimiento de la normativa y nuestras responsabilidades», afirma Gary Higbee (coautor de Inside-Out: Una perspectiva diferente de la gestión de la seguridad). «Los corazones y las mentes eran lo último en lo que pensaba, pero me di cuenta de que necesitamos algo más que conformidad. Sentí que, si quería pasar al siguiente nivel, necesitaba que el grupo confiara en mí».

- Explica que, como nuevo responsable de seguridad en John Deere con poco tiempo en el puesto, tenía que ser sincero, saber escuchar bien y hacer lo que decía que iba a hacer. «Eso no te hace llegar a sus corazones ni a sus mentes», admite, «pero es necesario».

- Jason Covarrubias (director de salud, seguridad y medio ambiente en Procter & Gamble) está de acuerdo: «Todos los operarios de la planta deben creer que el liderazgo reducirá continuamente el riesgo», afirma. «Hay que abordar [rápidamente] los defectos de seguridad, establecer disposiciones hasta que se solucionen, y que las investigaciones de incidentes vayan más allá del cumplimiento».

- En resumen, «los líderes tienen que predicar con el ejemplo», afirma Aamer Shamim (director mundial de salud, seguridad y medio ambiente en AES Corporation). «Esto significa hablar con la gente e interactuar en el taller». Los responsables

de AES realizan cuatro rondas de seguridad al mes y siguen un curso de aprendizaje electrónico sobre cómo llevar a cabo una ronda de seguridad de forma eficaz, cómo intervenir, hacer comentarios, corregir comportamientos y hacer un seguimiento. «Es una actividad que conlleva dedicación», dice, «no es coser y cantar».

Así pues, siendo el punto de partida una comunicación realista y creíble por parte del liderazgo, la misión se convierte en cambiar los valores a través de una mano de obra capacitada:

- Héctor Salazar (director H&S, Dragados Canada Inc.) explica que una de las cosas que más le gustó de trabajar en la India durante tantos años fue poder participar en la transición de los corazones y las mentes. «Para hacer seguridad antes que normativa, hay que convencer a la gente de que aprenda y participe en el proceso», afirma. «Al principio hay cierta resistencia cultural, pero una vez que la gente ve que puede ayudar y hacer algo que marca la diferencia se convierte en protagonista».

«Cuando conquistas sus corazones y sus mentes, quieren más», dice Larry. Y los valores pueden evolucionar una vez la empresa se ha centrado en la dimensión humana:

- Edward Stephens (Auditoría Global HSE/SA, Seguridad e Investigador principal, ABB Robótica y Automatización Discreta) también comparte cómo podría ser esa transición. «Los antiguos pares de valores de ABB eran seguridad e integridad, orientación al cliente y calidad, innovación y rapidez, y colaboración y confianza», dice. «En la actualidad son valentía, cuidado, curiosidad y colaboración».

- «Mucho más centrado en el ser humano», sugiere Larry... «Y más en sintonía con este concepto del corazón y la mente», añade Ed. «Como comunidad mundial, hemos emprendido un viaje para descubrir qué es realmente la seguridad», prosigue. «Empezamos con la regulación, después con la ingeniería. Ahora emprendemos un nuevo viaje: los factores humanos. Si estuviéramos hablando de conceptos actuales hace 20 años, quizá no hubiera tenido ninguna repercusión porque aún no estábamos preparados».

a la formación que permitiera a los oyentes situarse mentalmente en ese lugar, esta se les quedaría grabada», afirma. «Las historias emocionales se convirtieron en parte de lo que hacía, [permitiéndoles] aprender sin experimentar el daño y el dolor».

- Con demasiada frecuencia es necesario que se produzca un incidente grave o un accidente mortal para que la gente se dé cuenta realmente de la importancia de la seguridad, por lo que Gary –que se ha visto involucrado en tres accidentes mortales en el lugar de trabajo– recurre a la narración de historias para transmitir el mensaje.

- Gary también descubrió que, cuando empezó a incluir los factores humanos en sus evaluaciones de riesgos, surgió la oportunidad de incorporar un poco de humor, algo que también funcionó muy bien.

---

---

**Caso práctico: Jeff Clarke (Director Regional de Medio Ambiente, Salud y Seguridad, Américas, Praxair Surface Technologies) habló de la importancia de la implicación emocional durante un panel independiente sobre Seguridad al volante: la última frontera, y explicó que llegar a las familias de los trabajadores era la mejor manera de conseguirlo. Mientras trabajaba en Indianapolis Light and Power, organizó un Día de la Seguridad para que las familias de los trabajadores acudieran a la planta, jugaran, comieran y algunos de los conductores de camiones de línea hicieran una demostración de conducción a los adolescentes. Pero la cosa no acabó ahí. «También hicimos que remolcaran hasta el aparcamiento un vehículo accidentado y contratamos a un club de teatro local para que viniera con maquillaje y sangre falsa a representar una escena de rescate», explica Jeff, «y pusimos un altavoz para llamar [a los servicios de emergencia] e informarles del accidente. Vinieron con coches de bomberos, ambulancias, sirenas, tecnología de salvamento... Todo parecía tan realista que el público se quedó absolutamente cautivado». Llegaron incluso a hacer venir un helicóptero para llevarse en camilla a la hija de Jeff (una de las actrices). «Lo mejor de todo», dice Jeff, «es que no había ni una persona entre el público a la que no se le hubieran saltado las lágrimas. Se llevaban a mi hija, pero todos los padres veían cómo sacaban a sus propios hijos del coche». Jeff explica que este acontecimiento les permitió por fin abrirse paso entre los conductores, pasando de 80 accidentes automovilísticos al año a menos de un accidente leve al trimestre. Todo ello se logró con un coste de tan sólo 400 dólares.**

---

---

---

---

**Experimenta la visión de Larry Wilson, de SafeStart: «El momento del mensaje es importante: hablar de las Técnicas de Reducción de Errores Críticos hace 22 años no era indudablemente lo más fácil, pero ahora la gente ha aceptado que las prisas, la frustración, la fatiga y la autocomplacencia, o una combinación de esos estados, causan la mayoría de los problemas. Y saben que la autocomplacencia no es un defecto de carácter, así que ahora es mucho más fácil hablar de errores humanos».**

---

---



Más allá de cambiar los valores fundamentales y de establecer la credibilidad del liderazgo, ¿qué cambios tangibles pueden hacerse para conquistar los corazones y las mentes? Un enfoque consiste en considerar si su empresa está siendo justa en cuestiones relacionadas con la seguridad:

- Aamer señala que, con demasiada frecuencia, las investigaciones de incidentes acaban culpando al trabajador: «Hemos implantado programas informáticos para catalogar las investigaciones: nueve de cada diez veces saldrá “mejora de la habilidad humana o del proceso”, no “culpa individual”», observa. «Asumir la responsabilidad es algo de lo que hay que garantizar, cuándo hay que asumirla y a qué nivel».

- Larry está de acuerdo y señala que «si tu cultura no se percibe como justa, no hay forma de que puedas conquistar sus corazones y mentes».

Recuerda también que, a los trabajadores, como a todo el mundo, les gustan las historias contadas con humor.

- Teniendo esto en mente, Gary descubrió que las sesiones de formación le proporcionaban la vía definitiva para conquistar corazones y mentes. «Si podía incorporar una historia



Las familias también pueden desempeñar un papel decisivo. «Si le preguntas a alguien: «¿Qué te preocupa más, la seguridad de tu familia o la tuya propia?», todo el mundo responde: “La de mi familia”, dice Larry. Así que, si quieres conquistar corazones y mentes, probablemente sea la manera más sencilla y la más idónea de hacerlo». El siguiente caso práctico es un claro ejemplo de este principio en acción.

La confianza es otro impulsor importante. Como dijo Gary: «Si tus empleados confían en que estás ahí para ayudarles y les demuestras que te preocupas por su seguridad, estás en el buen camino para conquistar sus corazones y sus mentes».

Asumir la responsabilidad también es muy importante. Como explicó Aamer: «Asegurarse de que los directivos son responsables de esfuerzos proactivos» es muy importante.

**Cuando se trata de conquistar «corazones y mentes» no existen atajos. Todos lo que hace –desde decidir los valores fundamentales de la empresa hasta las sesiones informativas diarias sobre seguridad– marca la pauta en la organización. Asegurarse de que la responsabilidad (y la culpa) recaen donde deberían, aprovechar las emociones del empleado y comprometerse a mejorar continuamente los procesos y la gestión de la seguridad permite a los empleados sentir que se les cuida y que su seguridad es lo más importante. «Una vez que tienes esto», como dijo Héctor, «ya no hay límite».**



## Puntos Clave

- ✓ La conquista de corazones y mentes lleva a su equipo más allá de una mentalidad de mero cumplimiento.
- ✓ Ser un líder digno de confianza y atento que hace honor a sus palabras es el punto de partida.
- ✓ La imparcialidad en el análisis o la investigación de incidentes es imprescindible.
- ✓ Sea inteligente a la hora de transmitir el mensaje: los seres humanos responden a las historias y al humor.
- ✓ Las familias y los seres queridos de los trabajadores también pueden ejercer una influencia positiva: ¡cuente con ellos!
- ✓ Los atajos están descartados; la confianza y la responsabilidad son (siempre) imprescindibles.

- Basado en paneles SafeConnection en América del Norte, Europa, Medio Oriente, India y Asia.  
- Todas las opiniones aquí expresadas son exclusivamente de los ponentes. No reflejan necesariamente las opiniones ni los puntos de vista de SafeStart y las empresas de los panelistas.  
- Para obtener más información sobre los paneles de expertos de SafeConnection y para ver sesiones pasadas o actuales, visite <https://uk.safestart.com/safeconnection/>.

Práctica **V**s. Teoría  
por Mackenzie Wilson



**¡Compruebe  
lo que sigue!**

<https://es.safestart.com> | [contacto@ssi.safestart.com](mailto:contacto@ssi.safestart.com)