

Práctica *Vs.* Teoría

por Mackenzie Wilson

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

Acorralar al directivo obstinado

por Mackenzie Wilson

“**L**arry Wilson, autor de SafeStart y moderador de SafeConnection, afirma al inicio de la sesión: “En principio, iba a titularla ‘Acorralar al directivo escurridizo’. Pero lo suavicé un poco porque, en la gran mayoría de los casos, no se trata de malas personas; simplemente son profesionales del juego del balón prisionero... y, nos guste o no, probablemente haya algunos en casi todas las empresas”. Evidentemente, estos directivos no se oponen a la seguridad públicamente (en realidad, tampoco en privado), pero casi no se les ve tomando medidas. Por lo general, suelen ser buenos en cosas distintas a la salud y la seguridad, y eso es lo que suelen querer impulsar.

“También se les da bien procrastinar”, afirma el Dr. Waddah Ghanem (Director senior, Fellow Board Directors Institute GCC). Un directivo obstinado tiene un efecto significativo en la organización, ya sea porque retrasa, paraliza o simplemente no se compromete de lleno con las iniciativas de seguridad. Esto lleva a Larry a examinar lo que realmente ha funcionado para los panelistas y lo que desearían haber sabido cuando empezaban. ¿De qué porcentaje de directivos y líderes estamos hablando? O, dicho de otro modo, ¿qué probabilidades hay de que un nuevo profesional de la seguridad se encuentre con el problema de los directivos obstinados?

• “En realidad tengo que dar dos respuestas”, dice Alex Carnevale (Presidente, Dynacast International). “Cuando se habla de [directivos] que han crecido en un entorno de fabricación o producción, es de alrededor del 25 por ciento, pero cuando se habla de [directivos] que no trabajan en ese tipo de entorno, es alto: alrededor del 80 por ciento”. Se apresura a añadir una advertencia que se repite a menudo en este panel: no es que estos directivos intenten hacer las cosas mal o no crean en la seguridad, sino que, cuando se trata de prioridades, la salud y la seguridad no están entre ellas.

• Anthony Panepinto, PhD (Director senior, Health, Safety, and Environment Affairs, Proctor & Gamble) está de acuerdo: “A lo largo de mi carrera [he visto que] la gente que ha crecido en el ámbito operativo tiende a tener una mayor sensibilidad hacia la seguridad, la salud y el medio ambiente”, afirma, “pero en el caso

de la gente que procede del ámbito financiero, quizá sea del 80-90%”.

• Héctor Salazar (Director, H&S, Dragados Canadá), que ha trabajado en América Latina, India y Canadá, opina que “sólo el cinco por ciento son verdaderos, verdaderos obstinados” que se oponen abiertamente a la seguridad e influyen en los demás miembros de la organización para que sigan su ejemplo.

Una vez señaladas estas distinciones, el grupo se propuso delimitar mejor los distintos tipos de directivo obstinado para combatir mejor sus efectos:

• Anthony ofrece esta útil clasificación: “Existen cuatro grados. En primer lugar, están los que se mueven por Idolatría, directivos que se creen una especie de “gurús” de la gestión a quienes no se les puede decir nada. Los siguientes son los Indiferentes, lo que significa que hablan de seguridad pero sólo cuando es necesario. En tercer lugar están los Inactivadores, que creen que están demasiado ocupados como para ocuparse de la salud y de la seguridad y que se ocupará otra persona por ellos. Los últimos son los directivos Incoherentes, que hacen todo lo correcto cuando alguien los observa, pero solo en ese momento.



Visión de Larry Wilson de SafeStart según su experiencia: “El incoherente puede ser el más difícil. Así fue en mi caso, sin duda, como consultor que entraba y salía. Crees que realmente has llegado a ellos, pero luego te vas y no pasa nada”. Alex está de acuerdo: “Los directivos que verdaderamente tienen dos caras son un caso un poco diferente. Hay que ocuparse rápidamente de ellos... [ya que] van un poco más allá del directivo obstinado y se convierten en directivos socavadores”.



Consejo profesional para encontrar a estos líderes no oficiales: "Si los tienes a todos en una habitación y les haces una pregunta controvertida, mira a quién miran todos a la vez", sugiere Peter.

Para el directivo obstinado, existe una técnica clave disponible: **descubrir y comprender su motivación:**

- "También hay algunos directivos que quieren hacer cosas positivas pero no saben cómo. Puede ser una cuestión de educación, o que se sientan intimidados", dice Alex. "Pero muy, muy poca gente está en contra de la seguridad, así que es un buen punto de partida. Solo es cuestión de trabajarlo".

Los ponentes comparten algunos ejemplos de estrategias que **no** funcionan:

"Estaba intentando conseguir dinero para ventiladores industriales", dice Anthony. "Tenía un montón de datos que lo apoyaban, pero el jefe superior me dijo: 'Bueno, me has enseñado ratas muertas, no personas muertas, así que ¿por qué debería darte este dinero?'. Esto pone de manifiesto que, al fin y al cabo, la gente se preocupa por la gente. No hay que perder de vista tu objetivo común".

- Intenta evitar la confrontación directa, sobre todo delante de los demás. Alex cuenta una anécdota de cuando era muy joven, recordando un encuentro con un líder experimentado: "Era el director general", dice Alex, "y le llamé la atención en una reunión por no preocuparse lo suficiente por la seguridad. ¡Tuve suerte de que fuera un gestor bastante bien equilibrado! Después mantuvimos una conversación a solas, y él pudo ver que yo estaba en el buen camino y que solo había sido torpe en mi forma de expresarlo".

Una de las mejores maneras de conseguir que el director vea de dónde vienes y empiece a moverse en la dirección correcta es a través de **la narración de experiencias:**

- "Al principio de mi carrera fui el primero en llegar al lugar de un incidente mortal, una decapitación", dice Anthony. "Todavía me perturba a día de hoy. Intento transmitir a los nuevos jefes de operaciones que no quieren que les ocurra esto, porque les perseguirá para siempre".

- Alex está de acuerdo, y recuerda haber comentado en una obra a un directivo que se agarraba a la barandilla al bajar las escaleras. El encargado le contó que un empleado se había caído al bajar las escaleras sin sujetarse a la barandilla y había muerto. "No solo afectó a todos en la fábrica", dice Alex, "sino que el hecho de que me contara la historia me afectó a mí. Contar experiencias y establecer una conexión emocional es la forma de llegar a ese punto".

Cuando se trata de trabajar con muchos contratistas, no se trata de un solo líder, sino de **crear un grupo de líderes:**

- "El nivel de inversión que se está produciendo en Toronto (Ontario) es enorme", explica Héctor, por lo que "necesitamos incorporar en él a los pequeños y medianos contratistas". Crearon una alianza y asociación de colaboración que se mueve en torno a Dragados. "Cuando la puerta que quieren abrir es el contrato para el proyecto siguiente, y haces de la seguridad y del rendimiento en materia de seguridad un objetivo clave", afirma, "los obstinados se quedan en el asiento de atrás y no hacen demasiado ruido".

Larry pregunta a los panelistas, todos ellos con una larga experiencia en salud y seguridad, qué les hubiera gustado saber cuándo empezaron:

- "Acércate a la persona que crees que es tu némesis", dice Anthony, "siéntate y pregúntale qué le motiva para venir a trabajar cada día, y qué le desmotiva para conducir las operaciones de forma segura y saludable".

- "Sé claro, conoce lo que tienes que hacer y luego tiende la mano", dice Héctor. "Ganarse la voluntad de la gente para continuar". También comparte que es mejor actuar ahora y no abandonar. "Mantén la presión y no te rindas. Al final caerán los muros de Jericó", bromea.

- Alex ha descubierto que "el santo grial es encontrar la manera de simplificar lo que se pide sin diluirlo. No es algo fácil".

- Anthony añade que "a todo el mundo le gusta poder elegir. Lo que intento es jugar a 'hagamos un trato': darles tres opciones para mejorar la seguridad y pedirles que elijan con cuáles quieren seguir adelante".

Tanto si se les llama escurridizos como obstinados, los directivos obstinados son un reto con el que hay que lidiar. Y hay muchos por todas partes. Pero independientemente de lo comunes que sean, los ponentes demuestran que no es imposible hacerles frente. Utilizar la comunicación empática para encontrar puntos en común es una forma estupenda de abrirse camino, ya sea a través de una conversación cara a cara o de la narración de historias. Entiende que es poco probable que no les importe la



seguridad de la gente, simplemente tienen otras prioridades contrapuestas. Una vez que haya entendimiento mutuo, podrás empezar a avanzar.

Como dice Larry, "si vas a colocar a esta gente frente a un espejo, intenta que sea un espejo amistoso". Mantén las cosas sencillas y la seguridad de los empleados en el primer plano de tus objetivos. Y lo que es más importante, no abandones.



Consejo de experto para resolver el rompecabezas del directivo obstinado: "Todos creen que tienen una misión secreta que nadie más conoce", dice Héctor. "Así que habla con ellos y averigua de qué se trata."



Puntos Clave

- ✓ La obstinación en materia de salud y seguridad puede afectar incluso a la mayoría de los directivos en algunos entornos
- ✓ Eso es especialmente grave para los directivos que solo tienen experiencia en un despacho
- ✓ Una pequeña proporción irá más allá hasta oponerse activamente a las medidas de seguridad
 - ✓ Conocer los tipos y, evitando la confrontación, descubrir su motivación
- ✓ Utilizar la narración y las conexiones emocionales para transmitir el mensaje de seguridad
 - ✓ Crear pactos para eludir a contratistas obstinados

- 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