

Práctica Vs. Teoría

por Mackenzie Wilson

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

Capturando corazones y mentes:
estrategias eficaces para colaboradores y líderes

por Mackenzie Wilson

Entender por qué es importante captar los corazones y las mentes de sus colaboradores es muy sencillo. Si su objetivo es mejorar la salud y la seguridad, o incluso la calidad y la producción, necesitará tener a ambos de su lado. Lo que es menos sencillo es el cómo. "Todos los expertos de este panel son personas que, en mi opinión, han hecho un buen trabajo captando el corazón y la mente de sus colaboradores", afirma Larry Wilson, autor de SafeStart y moderador de SafeConnection. Así que aprender qué tipo de campaña, formación, presupuesto y herramientas para conseguir el apoyo de la alta dirección se utilizaron puede ayudar a otras empresas a hacer lo mismo.

"Al principio, me preocupaba más el cumplimiento de la normativa y nuestras responsabilidades. Los corazones y las mentes eran lo último en lo que pensaba", afirma Gary Higbee (coautor de Inside-Out: A Different Perspective on Safety Management). "Pero me di cuenta de que necesitábamos algo más que el cumplimiento. Sentí que, para pasar al siguiente nivel, el grupo tendría que confiar en mí". Higbee dice que, al principio de su trabajo como responsable de seguridad de John Deere, tenía que ser honesto, escuchar atentamente y hacer lo que decía que haría. "Eso no capta sus corazones ni sus mentes", admite, "pero es necesario".

Jason Covarrubias (director de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Procter & Gamble), subraya la importancia de la credibilidad del liderazgo. "Todos los operarios de la planta de producción deben creer que el liderazgo reducirá continuamente los riesgos. Los defectos de seguridad deben resolverse a tiempo, las disposiciones deben aplicarse hasta que se resuelvan y las investigaciones de incidentes deben ir más allá del cumplimiento". Aamer Shamim (director global de EHS de AES Corporation), piensa lo mismo. "Los líderes tienen que practicar lo que dicen, y eso también significa hablar con la gente e interactuar en la planta", afirma. Explica que sus líderes hacen cuatro recorridos de seguridad al mes, además de un curso de e-learning sobre cómo llevar a cabo un recorrido con eficacia: cómo intervenir, dar retroalimentación, corregir comportamientos y hacer un seguimiento de las personas. "Es una actividad dedicada, no un simple paseo".

> Los líderes tienen que practicar lo que dicen, y eso también significa hablar con la gente e interactuar en la planta.
>
> **- Aamer Shamim,** director global de EHS de AES Corporation -

La transición de la seguridad basada en el cumplimiento de la normativa es un proceso por el que han pasado muchas empresas. Para Héctor Salazar (director de Salud y Seguridad de Dragados Canadá), una de las cosas que más le gusta de haber trabajado muchos años en la India es haber participado en ese proceso. "Hay que convencer a la gente para que aprenda y participe en el proceso. Al principio hay cierta resistencia, pero cuando la gente ve que puede ayudar y hacer algo que marca la diferencia, se convierte en protagonista", destaca. Larry Wilson comparte la misma opinión. "Cuando captas sus corazones y sus mentes, quieren más".

> Si la cultura no se percibe como justa, no hay forma de captar sus corazones y mentes.
>
> **- Larry Wilson,** autor de SafeStart -

Los factores humanos importan

Edward Stephens (auditor global de medio ambiente, salud y seguridad, asegurador e investigador principal de ABB Robotics and Discrete Automation) explica cómo puede realizarse esta transición. "Como comunidad global, nos embarcamos en un viaje sobre lo que es realmente la seguridad. Empezamos con la normativa, luego con la ingeniería, y ahora estamos en un nuevo viaje, el de los factores humanos", señala. Los antiguos pares de valores de ABB eran seguridad e integridad; orientación al cliente y calidad; innovación y rapidez; y colaboración y confianza. "Hoy son el coraje, el cuidado, la curiosidad y la colaboración", subraya.

Para Stephens, este cambio es señal de que la gente está más abierta a recibir este tipo de mensajes. "Si estuviéramos hablando de ello hace 20 años, quizá no habría tenido tanta repercusión, porque aún no estábamos preparados", dice. Larry Wilson también opina lo mismo. "El momento del mensaje es importante. Hablar de Técnicas de Reducción de Errores Críticos hace dos décadas era difícil, pero ahora la gente ha aceptado que la prisa, la frustración, la fatiga y la complacencia, o una combinación de estos estados, causan la mayoría de los problemas. Y saben que la complacencia no es un defecto de carácter, así que ahora es mucho más fácil hablar de error humano".

El valor de la emoción

Además de revisar los valores fundamentales de la empresa y establecer la credibilidad del liderazgo, ¿qué cosas tangibles pueden hacerse para ganarse los corazones y las mentes? Para Aamer Shamim, el trabajo empieza por definir responsabilidades, ya que con bastante frecuencia las investigaciones de incidentes acaban culpando al trabajador. "Implantamos softwares para catalogar las investigaciones. Y en 9 de cada 10 de ellas, el resultado será la 'mejora de la habilidad o el proceso humano', en lugar de la 'culpa individual', afirma. Larry Wilson añade: "Si la cultura no se percibe como justa, no hay forma de captar sus corazones y mentes".

Para Gary Higbee, las sesiones de formación le proporcionaron la mejor manera de captar corazones y mentes. "Si puedo incorporar a la formación una historia que permita a los oyentes ponerse en ese lugar, el mensaje se entiende mejor. Al aportar historias que despiertan las emociones de la gente, pueden aprender la lección sin tener que pasar por la herida o el dolor", comenta.

La decisión de utilizar estas narraciones tiene otra razón importante: la mayoría de las veces, hace falta un incidente grave o una víctima mortal para que la gente entienda realmente la importancia de la seguridad. Pero Higbee ha ido más allá. Al añadir los factores humanos a sus evaluaciones de riesgos, se dio cuenta de que podía incorporar un poco de humor, lo que funcionó muy bien: "Creo que hablar de errores humanos en tono de comedia es una forma muy eficaz de ayudar a la gente a bajar la guardia y abrirse un poco más".

Jeff Clarke (director regional de Seguridad y Salud Medioambiental de Praxair Surface Technologies) también habló de la importancia de la implicación emocional durante una mesa redonda aparte sobre "Seguridad al volante: la última frontera", y explicó que la mejor manera de conseguirlo es llegar a las familias de los colaboradores. Cuando trabajaba en Indianapolis Light and Power, organizó un "día de la seguridad" en el que las familias de los trabajadores acudieron a la planta, jugaron, comieron y algunos de los camioneros de la línea hicieron una demostración de conducción a los adolescentes.

Pero la cosa no acabó ahí: "También remolcamos algunos vehículos siniestrados, los colocamos en el estacionamiento y contratamos a un club de teatro local para que viniera con maquillaje y sangre falsa a representar una escena de rescate", explica. "Teníamos un altavoz desde el que llamamos a la policía de Indianápolis y les informamos del accidente. Vinieron con camiones de bomberos, ambulancias, sirenas... resultó tan realista que todo el público quedó absolutamente cautivado".

Incluso llegaron a llamar a un helicóptero para que se llevara en camilla a la hija de Clarke (que estaba entre los actores): "Lo más interesante es que no había ni un ojo sin lágrimas entre el público. Se llevaban a mi hija,



pero todos los padres se imaginaban cómo sacaban a sus propios hijos del coche", analiza. El acto les permitió por fin comunicarse eficazmente con los conductores, y el resultado fue sorprendente: se ha pasado de 80 incidentes con vehículos al año a menos de una colisión leve al trimestre. Y no hizo falta gastar mucho: Clarke lo hizo todo por solo 400 dólares.

Confianza y responsabilidad

Es un hecho que la narrativa emocional, especialmente cuando implica a la familia en algún asunto de seguridad, tiene un fuerte impacto en las personas. Pero esta no es la única manera de captar sus corazones y mentes. También hay que reforzar el sentimiento de confianza. "Si los colaboradores confían en que usted está ahí para ayudarles y que se preocupa por su seguridad, entonces usted va por buen camino", opina Gary Higbee. Para Aamer Shamim, la responsabilidad también es importante, y los directivos deben hacer esfuerzos proactivos.

Cuando se trata de conquistar corazones y mentes, no hay atajos. Todo lo que usted hace, desde decidir los valores fundamentales de la empresa hasta las sesiones informativas diarias sobre seguridad, marca el tono de la organización. Garantizar que la responsabilidad (y la culpa) recaiga donde debe, aprovechar las emociones de los colaboradores y comprometerse con la mejora continua de los procesos y la gestión de la seguridad les permite sentir que se les cuida y que su seguridad es lo más importante. "Una vez que se tiene eso", dice Héctor Salazar, "entonces no hay límite".



Puntos Clave

✔ Entender por qué es importante captar los corazones y las mentes de sus colaboradores es muy sencillo. Si su objetivo es mejorar la salud y la seguridad - o incluso la calidad y la producción -, necesita tener a ambos de su lado.

✔ El primer paso es reforzar la credibilidad del liderazgo. Eso significa practicar lo que se dice y, sobre todo, estar en contacto con las personas para escuchar sus necesidades, intervenir en cuestiones de seguridad, dar retroalimentación, corregir comportamientos y acompañarlas.

✔ La transición de una seguridad basada en el cumplimiento a otra basada en los factores humanos es un proceso por el que han pasado muchas empresas. Pero hay que convencer a la gente de que participe en el proceso mostrándoles que pueden ayudar y marcar la diferencia. Esto hace que empiecen a verse a sí mismos como protagonistas del proceso.

✔ El momento del mensaje es importante. Hace dos décadas había más resistencia por parte de la gente al enfoque de los factores humanos. Hoy son más abiertos y aceptan que la prisa, la frustración, la fatiga y la complacencia, o una combinación de estos estados, causan la mayoría de los problemas.

✔ Además de revisar los valores fundamentales de la empresa y establecer la credibilidad del liderazgo, hay que definir la responsabilidad, porque con demasiada frecuencia las investigaciones de incidentes acaban echando la culpa al trabajador. Si la cultura no es percibida como justa por la gente, no hay forma de captar sus corazones y sus mentes.

✔ Incorporar historias reales a la formación puede tener efectos sorprendentes. La narración emocional, especialmente cuando implica a las familias de los colaboradores en algún asunto de seguridad, tiene un fuerte impacto en ellos. Esto se refleja en los resultados de seguridad, con una reducción de los incidentes.

✔ Sin embargo, esta no es la única manera de captar sus corazones y mentes. También hay que reforzar el sentimiento de confianza: los colaboradores necesitan sentir que los líderes están ahí para ayudarles y preocuparse por ellos. Al sentirse escuchados, respetados y atendidos, trabajan mejor, más comprometidos y más seguros.

- 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 Vs. Teoría
por Mackenzie Wilson

SAFESTART®

¡Compruebe lo que sigue!

www.safestartlatam.com | info@ssi.safestart.com

Copyright © 2023 by SafeStart. Todos los derechos reservados. SafeStart es una marca registrada de Electrolab Limited.