

El Factor Humano en la seguridad y las operaciones

Cómo cambiar las conductas de riesgo instintivas y habituales

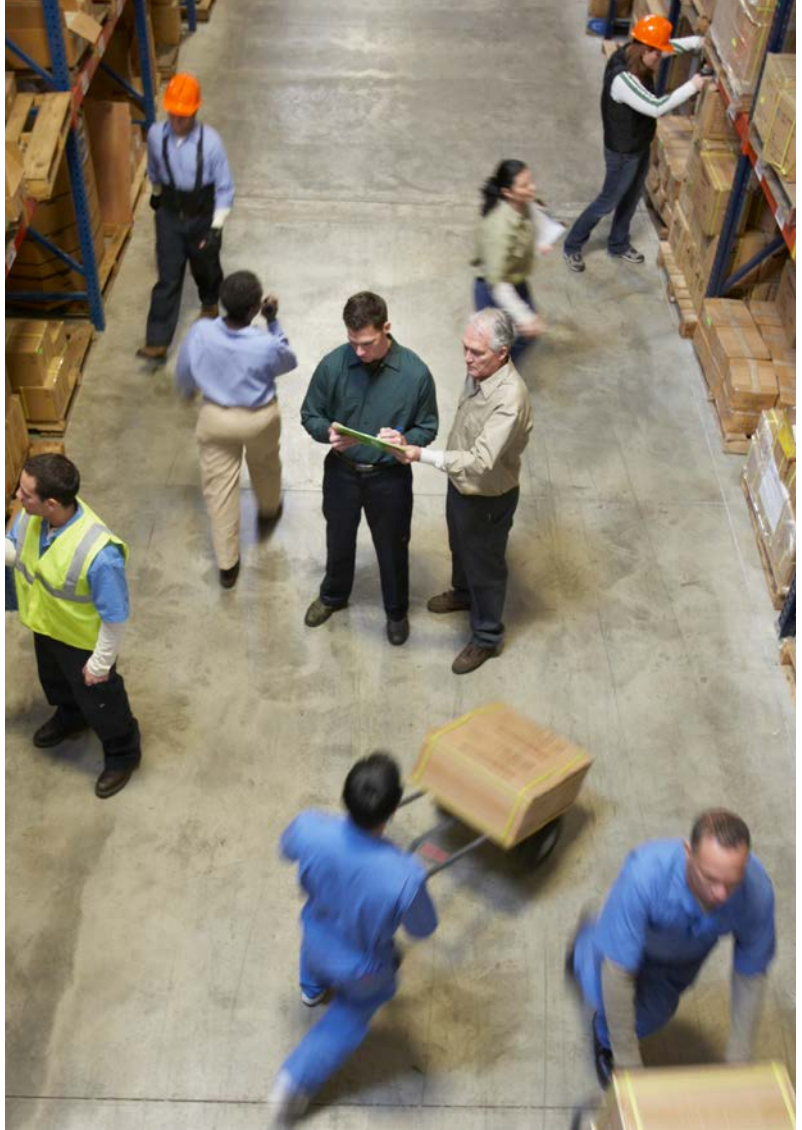


dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

A pesar de los estrictos reglamentos, de la avanzada automatización de los procesos, los sistemas de gestión de la seguridad y de los bien intencionados esfuerzos para las investigaciones, los accidentes de trabajo siguen sucediendo en muchas instalaciones y, en algunos casos, se repiten de manera semejante. Sin embargo, una sola persona casi nunca es la única responsable y el incidente rara vez es aislado. ¿Por qué? Porque los humanos no somos perfectos. Las instalaciones no sólo son operadas por seres humanos, también son proyectadas, construidas y mantenidas por ellos. Esto abre una amplia ventana de oportunidad para que las personas contribuyan con los incidentes. Es por ello que las soluciones técnicas, los modelos de negocios; las estrategias, reglas y reglamentos corporativos pueden ayudar a que una empresa mejore su seguridad y desempeño operativo, pero sólo en raras ocasiones son suficientes. Comprender plenamente los diversos papeles que los humanos desempeñan en las instalaciones, así como los factores que determinan su toma de decisiones es, por lo tanto, vital para evitar incidentes y alcanzar la excelencia operativa, si definimos a la excelencia operativa como la minimización del riesgo, la eliminación de defectos y la maximización de la generación de valor.

Lo que se desprende del análisis de los reportes de incidentes, es un largo y significativo historial de los factores humanos que los provocan. Generalmente, la expresión **"factores humanos"** es utilizada para describir la interacción de los individuos entre sí, con los equipos y las instalaciones, y con los sistemas de gestión. Esta expresión también es utilizada para describir la manera en que esas interacciones son influenciadas por el ambiente laboral y por la cultura.



Comprender y asimilar los **"factores humanos"** entre las causas de los incidentes, requieren un enfoque en las conductas, las características, necesidades, capacidades y limitaciones inherentes a las personas, así como el desarrollo de culturas laborales sustentables y seguras. Lograr una amplia comprensión de las causas que originan los incidentes, y abordarlas de manera holística, es fundamental para prevenirlos eficazmente.

Para lograr un cambio radical en seguridad, debemos ir más allá del planteamiento tradicional de su gestión. Muchas conductas de riesgo ocurren de manera intuitiva y son resultado de sentimientos basados en experiencias asociadas con los resultados anteriores. La clave para el avance de la eficacia de las prácticas de gestión de la seguridad, implica un mejor entendimiento de los factores motivacionales y de su posterior impacto en la toma de decisiones.

RAÍCES DE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD CONDUCTUAL

Las organizaciones deben establecer y transmitir efectivamente sus expectativas sobre la conducta en el lugar de trabajo. Después, se deberá implementar un proceso para monitorear las acciones y los comportamientos, y así garantizar el cumplimiento con las prácticas de trabajo estandarizadas. Al final, se deberá dar retroalimentación para reforzar o modificar dichas conductas. Sin embargo, los recursos y el tiempo disponibles para la mayor parte de las empresas han disminuido en los últimos 10 a 20 años, reduciendo también el proceso de retroalimentación. La efectividad de este modelo, ejecutado como una función de línea, incrementa cuando se aplica en fuerzas laborales remotas, distribuidas o autodirigidas. Pero, cuando las conductas de riesgo ocurren sin retroalimentación inmediata o consistente, la efectividad del proceso se reduce significativamente.

EL EFECTO DE LOS SENTIMIENTOS Y LAS EMOCIONES EN LA CONDUCTA

Actualmente, existe un ámbito de investigación cada vez más amplio, reforzado por los recientes avances de la neurociencia, que arroja nueva luz sobre el comportamiento humano. Los sentimientos y emociones como fuente primaria de la motivación, parecen estar ganando importancia; una revelación que puede dar una nueva perspectiva sobre el motivo por el cual las personas no siempre siguen las reglas y pueden reaccionar irracionalmente. Aplicado al lugar de trabajo, ese concepto sugiere que la forma en que los empleados **"sienten"** frente a una situación, puede ser más representativa para la conducta posterior, que lo que ellos **"piensan"**.

La noción de una mente dividida en dos, una parte lógica y racional, la otra intuitiva y automática, no es nueva. Sin embargo, su aplicación sistemática en las prácticas de seguridad es novedosa y puede contener una respuesta para algunos de nuestros mayores desafíos. La base de la mayoría de las prácticas de seguridad definidas está orientada por la lógica. La base de mayor parte de las conductas humanas, por otro lado, no lo está. La mayoría de las conductas es intuitiva, ocurre automáticamente y es resultado de nuestra respuesta afectiva ante una situación.

Para comprender mejor la manera en que los sentimientos, asociados con un conjunto de circunstancias, pueden dictar el curso probable de nuestras acciones, vamos a revisar algunos factores importantes. Como seres humanos, vivimos en un entorno que está en cambio continuo. Constantemente procesamos información y monitoreamos situaciones con riesgos o recompensas potenciales, experimentando con la intuición a través de los sentimientos o incluso de las emociones. Por nuestra naturaleza, somos

extremadamente eficientes en administrar esta enorme cantidad de información. Entonces, ¿cómo determinamos lo que queda dentro del marco de nuestra conciencia y que está etiquetado para recibir mayor atención y juicio? Es un proceso de filtración en gran medida influenciado por las experiencias pasadas.

CONDUCTA DE RIESGO BASADA EN EXPERIENCIAS

El papel de la experiencia es fundamental para comprender por qué muchas conductas de riesgo ocurren, y qué puede hacerse al respecto. Consideremos por un momento el comportamiento típico de los conductores en una calle. Muchos de ellos viajarán a una velocidad ligeramente superior a los límites establecidos. El balance entre viajar a alta velocidad para obtener un beneficio anticipado y el posible costo de conducir con rapidez y recibir una multa, está sumamente influenciado por las experiencias anteriores. Ese proceso ocurre de manera intuitiva y automática y no involucra análisis de riesgos basados en datos. Cada vez que el beneficio se concreta sin una consecuencia negativa, la conducta se hace más habitual y automática. Las conductas de riesgo basadas en experiencias orientadas por ganancias anticipadas, que superan cualquier costo percibido, no están limitadas a las calles o a los conductores. Ocurren con la misma frecuencia en el lugar de trabajo.

Un estudio dirigido por T. Dell y J. Berkhout, descubrió que la probabilidad de ocurrencia de lesiones es 88% mayor en un trabajo percibido como "seguro", en comparación con aquellos considerados como los más peligrosos. Esta información es confirmada por un gran número de organizaciones: las tareas cuyo riesgo percibido es bajo, típicamente involucran una mayor tasa y frecuencia de lesiones.

Además, cuando las personas repetidamente hacen elecciones que involucran una conducta de riesgo y experimentan nuevos beneficios alineados con los resultados esperados, tienden a subestimar los riesgos. Finalmente, hay un conflicto entre la intuición y el sistema racional: nuestra respuesta basada en una experiencia anterior, parece tener mayor influencia en las decisiones y acciones subsecuentes.

Esto explica, parcialmente, por qué la influencia de las palabras y los datos puede ser pequeña en el comportamiento de una persona. Es más que desafiante tratar de etiquetar una conducta como "insegura" cuando ésta ha sido adoptada cientos o incluso miles de veces previamente, pero sin tener experiencias negativas. Si el comportamiento fue asociado con un beneficio previsto que sí se concretó, las personas van a confiar en esta experiencia; es un dilema en el que la lógica y la razón, por sí solas, tendrán un éxito limitado.

INFLUENCIANDO LA CONDUCTA DE RIESGO

Si bien la experiencia puede ser el factor que impulsa la mayoría de las conductas de riesgo, también es la clave para superarlas. A pesar de que la lógica y la razón serán influenciadas por palabras, datos y comparaciones analíticas, nuestro sistema intuitivo no funciona de la misma manera. Para influenciar efectivamente las conductas, usted deberá emplear imágenes, emociones, historias personales y técnicas experimentales que establezca una conexión con sus empleados, y después los pongan en movimiento.



Una industria que ha adoptado técnicas experimentales para mejorar el desempeño de la seguridad en el trabajo, es la aviación comercial. A pesar de numerosos esfuerzos para mejorar el desempeño de los pilotos, la tasa de accidentes ocasionados por ellos se mantuvo en 65% durante más de 50 años. Esto cambió en 1990, cuando la industria introdujo los simuladores de vuelo, una herramienta diseñada para brindar aprendizaje y experiencia en un entorno seguro y controlado. Desde entonces, los accidentes ocasionados por un error del piloto se redujeron en más del 54%.

El siguiente paso para la práctica de la seguridad, es un área de interés emergente para dss*, e implica la aplicación práctica de las investigaciones acerca de la efectividad para resolver algunos de los mayores desafíos relacionados con la seguridad. Junto con estas investigaciones, existe una gran riqueza de información acerca de la comunicación más efectiva, utilizando técnicas que inspiran e influyen, y no sólo influyen. Están caracterizadas (pero no limitadas), por una plataforma de prácticas de gestión dirigidas por líderes convincentes, y no autoritarios, para reducir las conductas de riesgo y mejorar el rendimiento operativo.

"La verdadera prueba del carácter de un hombre es lo que hace cuando nadie lo está viendo", dijo una vez el entrenador de fútbol americano John Wooden. Ésta es una verdad que las empresas confirman todos los días. Ellas no pueden supervisar a sus empleados en sus establecimientos todo el tiempo, aunque lo intenten. Pero, incluso si pudieran, la supervisión no es tan buen motor del desempeño – ya sea en la seguridad o en las operaciones – como lo es un cambio en los comportamientos instintivos y habituales.

Para saber más, acceda:
www.latam.consultdss.com

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 
twitter.com/DSSLearning 
[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 
www.latam.consultdss.com 