

Dejando atrás
el estancamiento
en el desempeño
en seguridad



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Como consultor en gestión de operaciones, he encontrado incontables empresas que han implementado tantos sistemas, reglas y regímenes de capacitación, que ellos están convencidos de estar operando en la cima del desempeño en seguridad, y tienen un aparente estado de satisfacción con los resultados que están logrando. Pero esta falsa sensación de seguridad es decepcionante. En realidad, han alcanzado un punto en el que todos los sistemas y reglas que han implementado están obstaculizando nuevas mejoras en las operaciones seguras. Ellos necesitan dejar atrás la actual meseta en el desempeño en seguridad que están experimentando, y buscar algo aún mejor.

Yo puedo comprender por qué muchas empresas están sintiendo lo mismo. En mis más de 40 años de trabajo en la industria camionera y en dss+, he visto una evolución transformadora en la manera en que las empresas promueven las operaciones más seguras y mejoradas. Cuando los vehículos japoneses mejor fabricados empezaron a entrar en el mercado norteamericano en los años 80, los fabricantes estadounidenses vieron la necesidad de adoptar sistemas de gestión que les permitieron competir con los productos de gran calidad de sus competidores japoneses. Como resultado, hacia el año 2000, las empresas habían implementado en sus operaciones, un gran número de sistemas diferentes, incluyendo sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión ambiental, sistemas de gestión de la seguridad, sistemas de gestión de la excelencia operativa, entre otros.

Muchos les dirán que lograron la implementación de aproximadamente el 80 por ciento de un sistema de gestión particular, declararon la victoria, y se fueron a implementar el siguiente sistema o iniciativa. Cuando ya no pudieron mantener



estos sistemas parcialmente implementados, y el desempeño sufrió como resultado, las empresas empezaron a integrar todas las distintas iniciativas en un amplio Sistema de Gestión de Operaciones que, si se ejecutaba con rigor, tenía el objetivo de mejorar el desempeño en todos los frentes.

Un extenso Sistema de Gestión de las Operaciones, en combinación con una normatividad mejorada, ha ayudado a reducir la frecuencia de las lesiones en el lugar de trabajo, pero esto ha llevado a que la gerencia y los comités de seguridad del sitio sean complacientes. Los niveles de supervisión se han reducido, en forma tal que el liderazgo está pasando menos tiempo en el área de producción identificando los peligros con los empleados. Los operadores que trabajan con equipo y maquinaria saben dónde están los peligros, pero no los están reportando ni los están enfrentando de manera sistémica. Muchos peligros de seguridad todavía están presentes, pero no hay un esfuerzo para descubrirlos y mejorar aún más el desempeño en seguridad. En este punto, las organizaciones están atoradas en un bache en el desempeño de la seguridad, sin señales de mejora visibles o basadas en los datos.

Existen dos formas en las que las empresas pueden dejar atrás esta meseta y lograr un desempeño mejorado en seguridad. Primero, deben ejecutar los pasos necesarios para incrementar la consciencia hacia el riesgo entre los trabajadores, especialmente en los más jóvenes. Los Millennials que están ingresando en la fuerza laboral son parte de una generación que tiene menor consciencia del riesgo que las generaciones previas. Desde una perspectiva conductual, la consciencia hacia el riesgo puede ser situacional y está influenciada por factores externos. Los trabajadores más jóvenes, muchos de los cuales han participado en actividades organizadas, tales como deportes competitivos donde el riesgo es manejado para ellos, o que se enfocaron en los juegos en línea, donde no existe el riesgo de la lesión física, pueden ingresar a una planta o caminar en el área de producción con el supuesto incorrecto de que el entorno laboral será igual de seguro.

Además, los datos demográficos de la fuerza de trabajo están cambiando. A medida que los Baby Boomers se retiran, se están llevando con ellos un conocimiento arraigado de los peligros no reconocidos que existen en las operaciones. Complicando aún más la situación, está la existencia de una gran brecha de comunicaciones entre los Baby Boomers y los Millennials, que puede inhibir el intercambio de las mejores prácticas para prevenir la exposición a las lesiones de los peligros conocidos, pero no documentados. Una vez que el conocimiento institucional de los peligros se va, hay una mayor probabilidad de tomar malas decisiones que lleven a una lesión grave.

Para compensar esto, algunas organizaciones recurren al desarrollo de un conjunto de estrictas reglas operativas que se espera que los empleados sigan, suponiendo que las reglas aplican a cada uno de los peligros o riesgos que pueden surgir en el lugar de trabajo. Esto no sólo da a la gerencia un falso sentido de seguridad, en la mente de los trabajadores rápidamente se convierte en apenas una lista de verificación de las cosas que deben hacer para conservar sus empleos. Esto no mejora el desempeño en seguridad.

La consciencia hacia el riesgo es un proceso que siempre está en evolución y que requiere la participación activa de todos los empleados para identificar sistemáticamente todos los peligros, y tomar medidas todos los días para evitarlos.

Además de incrementar la consciencia hacia el riesgo para dejar atrás el desempeño estancado en seguridad, las empresas pueden adoptar una estrategia con tres aristas que refuerza y recompensa a la organización por la continua reducción del nivel de riesgo a través de toda la organización.

Primero, debe haber un enganche regular con todos los niveles de la organización para catalogar todos los peligros, y después jerarquizarlos, para garantizar que los más graves se resuelvan. Este proceso debe ser más exhaustivo que aquellos que se identifican a través de la mayoría de los Programas de Observaciones en el Lugar de Trabajo.

Segundo, las recientes investigaciones en psicología cognitiva han determinado que las personas toman decisiones riesgosas usando la parte emocional de su cerebro. Las empresas necesitan desarrollar mensajes de seguridad que sean efectivos, y construir un enlace emocional hacia el riesgo. Al enganchar a los trabajadores a un nivel emocional y afectivo, se influencia la toma de decisiones intuitivas, que lleva a una mayor consciencia hacia el riesgo.

Finalmente, la estrategia de una organización para el desarrollo de capacitación y competencias debe ser hecha a la medida de los Millennials. El mayor uso de videos, combinado con mensajes más concisos, es más efectivo para conectarse con ellos. El micro-aprendizaje, los cursos en línea y los videos que transmiten sugerencias de seguridad en pequeñas porciones, pueden ayudar a mejorar la retención del aprendizaje y a cerrar las brechas del desempeño. El micro-aprendizaje ofrece a los empleados una capacitación "justo a tiempo, justo en el lugar, y justo lo suficiente", para ayudar a fortalecer la consciencia hacia el riesgo y prevenir incidentes en el trabajo.

Para las empresas es fácil desarrollar una sensación de complacencia basada en los muchos sistemas y procedimientos de gestión de riesgos que tienen implementados, pero los líderes deben ser cuidadosos para no conformarse con un buen récord de seguridad. La gestión del riesgo es una búsqueda constante que requiere atención continua, y los sistemas y las listas de verificación por sí mismas no son suficientes para mover la aguja de la seguridad. Comprender a su fuerza laboral y saber cómo comunicarles mejor la consciencia hacia el riesgo, puede ayudar a que las empresas retomen una tendencia hacia abajo en los incidentes y mejoren aún más las operaciones seguras.



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 

twitter.com/consultdss 

[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 

www.latam.consultdss.com 