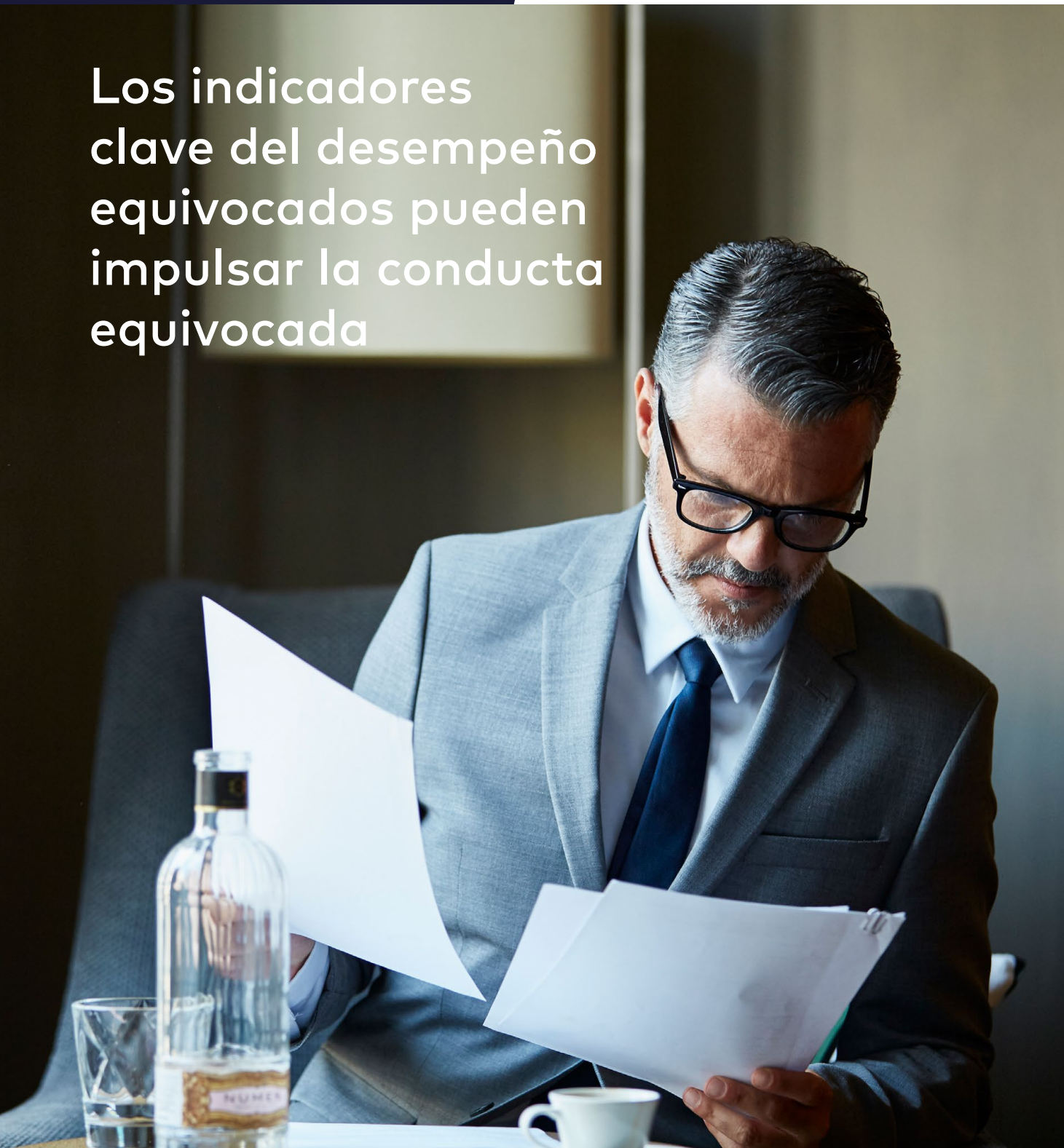


Los indicadores clave del desempeño equivocados pueden impulsar la conducta equivocada



La falta de una adecuada gobernanza del riesgo por parte de los ejecutivos está poniendo a sus negocios en peligro

dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Identificando los indicadores y el sistema de recompensa correctos para mejorar el desempeño en seguridad

A finales de diciembre del 2015, un cliente, firma global en la industria minera, me pidió asesoría en sus planes para introducir un nuevo sistema de compensación variable para los empleados, que se relacionaba con el desempeño en seguridad.

El sistema de bonos previo sólo estaba conectado con su desempeño en Lesiones con Tiempo Perdido (Lost Time Injuries) (LTI). Ese tipo de sistema tiene dos inconvenientes potenciales para las empresas que aún no tienen un desempeño en seguridad maduro. Primero, cuando un sistema de bonos se basa exclusivamente en el parámetro de LTI u otros indicadores retrospectivos (*lagging indicators*), puede desmotivar el reporte y/o hacer que las personas vayan a trabajar cuando deberían permanecer en casa. El segundo problema con la estrategia de basar las recompensas en las LTIs es que, con frecuencia, el resultado no se refleja en ninguna acción, simplemente porque las personas no pueden ver la forma en la que esto se traduce en la acción diaria. La empresa minera se dio cuenta de que necesitaba usar una mezcla balanceada de indicadores de pronóstico (*leading indicators*) y retrospectivos. El proyecto del nuevo sistema que yo pude revisar incluía una combinación de ambos. El principal indicador retrospectivo para la empresa seguía siendo la LTI, y tener cero LTIs era la condición *sine qua non* los empleados eran elegibles para el sistema de bonos. La cantidad del bono, sin embargo, dependería de diversos indicadores de pronóstico, tales como:

- **Desempeño en las 5S**
- **Ejecución de los Planes de Acción en Seguridad**
- **Organización de reuniones de seguridad**
- **Reporte de cuasi-accidentes**
- **Realización de auditorías de seguridad**

Aprovechando al máximo los KPIs a través de un Sistema de Gestión Integral del Desempeño

Estos indicadores clave del desempeño (*key performance indicators* - KPIs), parecen adecuados a primera vista, pero analicemos la gestión del desempeño y lo que se supone debe lograr.

El viejo adagio, "lo que le gusta a mi jefe, me fascina", desde luego, sigue siendo válido, pero un sólido sistema de gestión de desempeño consiste en mucho más que sólo generar una larga lista de KPIs.

El triángulo de la gestión del desempeño incluye:

- **Estrategia, KPIs y Gestión Visual**
- **Diálogos Regulares sobre el Desempeño**
- **Resolución Estructurada de Problemas**

Esto empieza definiendo su visión y estrategia; no en un alto nivel, sino en uno más tangible que permita que cada nivel de la organización haga las elecciones correctas diariamente. ¿Con cuánta frecuencia encontramos la Visión Corporativa colgada en la pared, donde usted simplemente podría cambiar el nombre de la empresa por el de otra: "Queremos ser el fabricante de ... más seguro, con la más alta calidad y el más bajo costo, al mismo tiempo que satisfacemos a nuestros clientes con una entrega de clase mundial e innovación continua y, ¡ah!, desde luego, todo proporcionado por los empleados más comprometidos"?

Es esencial dar un paso atrás y replantear su estrategia actual. ¿Cuáles son las áreas en las que usted realmente tiene necesidad de sobresalir, y en cuáles puede aceptar la igualdad? Una estrategia clara y jerarquizada, permite que una organización tome decisiones en el nivel más bajo posible, porque las personas en ese nivel comprenden las máximas prioridades.

Cuando ya tenemos una estrategia clara, ¿cómo la traducimos en KPIs significativos para cada nivel de la organización? ¿Cómo sabrá el trabajador del área de producción que, al final de su turno, ha contribuido con las metas del negocio? Un KPI de alto nivel, como el de las LTIs, no servirá. Las organizaciones necesitan pensar en la forma en que esto puede ser traducido en KPIs más significativos que sean tangibles

en el área de producción. Vista desde ese ángulo, la lista de nuevos indicadores de pronóstico propuesta por la empresa minera ya es mucho más significativa que su enfoque previo en LTIs.

El despliegue visual y la gestión visual de KPIs significativos y en tiempo real para cada departamento permite diálogos de desempeño regulares. La última cuestión sería, ¿Cómo puede usted mantener el ritmo de toda la organización "sincronizado" para lograr estos resultados de negocios? ¿De qué manera la discusión del cambio de turno se escalaría a una revisión interdepartamental cotidiana entre operaciones, mantenimiento e ingeniería? Y, ¿qué temas deberían ser escalados a los procesos de gestión semanales o mensuales de más largo plazo?

Preguntas que usted debe responder al definir KPIs

Regresemos a la pregunta inicial de esta empresa minera: ¿por favor, me podría asesorar en estos indicadores de pronóstico para nuestro sistema de bonos?

Antes de analizar estos cinco indicadores de pronóstico específicos, vale la pena dar un paso atrás y hacer unas cuantas preguntas críticas para descubrir lo que la organización puede esperar lograr, de manera realista:

- **¿Cómo describiría usted la madurez de su organización?**

- **¿Dónde está usted en términos de cultura en seguridad y dónde quiere llegar?**

- **¿Qué conductas está usted tratando de manejar?**

Las respuestas a estas preguntas son importantes. Si una organización aún no está "madura" en su desempeño en seguridad, necesitará enfocarse en prevenir decesos e incidentes graves, así como en los cuasi-accidentes con alto potencial, antes de introducir un KPI para otros cuasi-accidentes menores. Con la creciente madurez, la organización puede seleccionar KPIs adicionales y reaccionar ante señales más sutiles, también.

En las organizaciones inmaduras que apenas están empezando con un sistema de auditoría, probablemente tenga sentido rastrear métricas cuantitativas, tales como la ejecución del número de auditorías. A medida que la organización desarrolla su madurez, puede introducirse métricas de calidad, e. g., calificación de las auditorías y acciones terminadas a tiempo. Cuando esto está bajo control, usted puede agregar un foco en los hallazgos repetitivos y hacer una conexión entre los hallazgos de las auditorías y los incidentes reales.



Manteniendo los KPIs frescos

En dss+, los KPIs tradicionales que hemos estado impulsando – pero no necesariamente premiando desde la perspectiva financiera – desde la parte superior de nuestros indicadores retrospectivos de desempeño son, entre otros:

- **Ejecución y resultados de auditorías;**
- **Ejecución de inspecciones (específicamente en los procesos críticos para el proceso);**
- **Ejecución de planes de acción en seguridad (incluyendo procedimientos de mejora, sistemas, inversiones, etc);**
- **Ejecución de Observaciones de Seguridad (y, si es posible, calidad de las observaciones y cierre de acciones);**
- **Participación en capacitación en seguridad y reuniones de seguridad;**
- **Ejecución de planes de capacitación en seguridad (legalmente obligatorios y de otro tipo);**
- **Desviaciones de permisos;**
- **Resultados de Encuestas de Percepción de la Seguridad y seguimiento de los incisos de acción.**

La tercera rama de la sólida gestión del desempeño es la resolución de problemas en diferentes niveles. Todos estamos familiarizados con los incisos de largas listas de acción, o un largo retraso en el trabajo en los departamentos de mantenimiento, debido a que cada desviación es enviada a otro departamento, sepultada en una orden de trabajo o en una lista de proyectos. La resolución de problemas altamente efectiva utiliza las capacidades para la resolución de problemas de toda la organización, llevando la mayor parte de las acciones al nivel más bajo posible (1º Tier). Esto podría requerir un cambio en la cultura de la empresa hacia una organización más independiente o interdependiente, en forma tal que los operadores, mecánicos, técnicos de laboratorio y representantes de servicio al cliente no sólo se sientan autorizados, sino positivamente incentivados a resolver la mayoría de los problemas por sí mismos, de inmediato. Muchos operadores conocen sus procesos y equipos tan bien que virtualmente escuchan o perciben cuando algo se sale de la norma. Las empresas no deben ignorar que la familiaridad establecida a lo largo del tiempo con el proceso o el equipo, sino fortalecer las habilidades técnicas y para la resolución de problemas en su principal actividad de generación de valor, que está, en la mayoría de los casos, en las operaciones del área de producción.



Desde luego, siempre habrá problemas que requieran la participación y la experiencia de diferentes departamentos, pero esa no debería ser la primera respuesta automática. Estas deberían reservarse para la resolución de problemas del 2º Tier, que reúne a las personas correctas para resolver un problema en el corto plazo. Y algunos problemas más fundamentales podrían necesitar ser resueltos en proyectos de más largo plazo, Kaizens o aceleradores de valor, dirigidos por un gerente de mejora continua o de proyecto.

Nosotros usamos el último KPI, las Encuestas de Percepción de la Seguridad, como herramienta para sondear y develar los problemas en el desempeño en la cultura de seguridad que, de otro modo, pasarían desapercibidos y que podrían afectar nuestro desempeño en seguridad. Estas constituyen una solución comprobada y efectiva para identificar con precisión la "consciencia en seguridad" dentro de la organización y permitirnos resolver proactivamente los problemas antes de que un incidente ocurra.

En años recientes, sin embargo, hemos añadido otros KPIs tales como la investigación oportuna de los incidentes, la ejecución oportuna de incisos de acción y más recientemente, hacer cambios en las fechas de los incisos de acción. Añadimos este último porque observamos que las personas estaban cambiando las fechas de ejecución, con frecuencia por buenas razones (esperar una inversión, o necesidad de una investigación más detallada). Sin embargo, queríamos controlar esto y, por lo tanto, incrementamos la autoridad de aprobación para un cambio de fecha a un nivel más alto, y empezamos a rastrearlo.

También nos hemos estado enfocando en gran medida en la generación de ideas de mejora o en la innovación de abajo hacia arriba, aprovechando las capacidades para la resolución de problemas de toda la organización. Por lo tanto, estamos midiendo la generación de ideas y su implementación real. El objetivo, como mencionamos antes, es llevar la ejecución al nivel más bajo posible, para evitar una larga lista de proyectos de capital u órdenes de trabajo de mantenimiento.

Otro indicador de pronóstico que algunos de nuestros sitios (por ejemplo, Luxemburgo, Landgraaf en Holanda y Mechelen en Bélgica), introdujeron hace algunos años, y otros han adoptado más recientemente, es una Revisión del Pulso de la Cultura en Seguridad. Esto consiste en una breve lista de preguntas dirigidas para que las personas respondan cómo se sienten con respecto a los temas de SSMA, la forma en que los líderes se están comportando, y cómo están respondiendo a la retroalimentación de sus equipos.

Esto además de nuestra Encuesta de Percepción de la Seguridad que se realiza cada dos años. La revisión del pulso fue agregada para mantener la percepción de la seguridad viva, y se hacía a intervalos regulares (mensual o trimestralmente). La revisión del pulso es más poderosa cuando el diálogo es más importante que los resultados registrados. Por lo tanto, es clave procesar los resultados en los equipos de trabajo naturales, con prontitud.

Diversos sitios han combinado algunos de estos indicadores retrospectivos en un semáforo que está ubicado en diferentes entradas, en forma tal que las personas pueden ver inmediatamente cómo vamos. También es un tipo de índice de la energía en seguridad, dando a los sitios retroalimentación sobre su nivel de riesgo y consciencia. En ocasiones, también usamos estos semáforos para mantener a las personas alertas en momentos de gran distracción, por ejemplo, grandes actividades de mantenimiento, renovaciones, grandes cantidades de contratistas en el sitio, etc.

El objetivo es mantener los KPIs frescos y efectivos. En lugar de sólo seguir usando los mismos KPIs de antes, es importante monitorear el desempeño contra ellos. Si los incisos de acción están cerrados, si su panel de control está en verde todo el tiempo, es momento de tener sospechas, no el momento de relajarse y ser complaciente. Es precisamente el momento de preguntarse qué está sucediendo y si usted no debería estar reevaluando sus KPIs y buscando más a fondo.



Revisión de los indicadores de pronóstico propuestos

Como se mencionó antes, los KPIs correctos pueden impulsar la conducta correcta (si usted incluye los demás elementos críticos de un sistema de gestión del desempeño) pero, en consecuencia, los KPIs incorrectos pueden impulsar la conducta incorrecta.

En principio, el cumplimiento en SSMA y la conducta proactiva son condición de empleo. Entonces, puede ser muy delicado recompensar a las personas por una conducta que se espera de ellos en primer lugar. Con todo esto en mente, esta es mi respuesta sobre los indicadores de pronóstico que la empresa minera estaba considerando:

1

5S

Es bueno hacer una conexión entre las 5S y la seguridad, y la 'S' de Sostener en las 5S indica que es crítico sostener esto en todo momento. Sin embargo, agregarlo como un indicador de pronóstico conectado con el sistema de bonos, podría limitar el proceso de flujo en cascada hacia abajo. De manera ideal, usted le gustaría que los empleados se adueñaran de las 5S y se encargaran de las revisiones y las listas de verificación. Incentivar la auditoría de su propia área con un sistema de compensación variable podría llevar a una perspectiva sesgada.

2

Implementación de Planes de Acción en Seguridad

El estrecho seguimiento y el cierre disciplinado de los incisos de acción es un claro indicador de la disciplina operativa y la carga de trabajo en una organización. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones no usan frecuentemente sus capacidades para la resolución de problemas del 1º Tier, en realidad no todos los incisos de acción son asignados al área de producción. Los incisos de acción se asignarán principalmente a los ingenieros, supervisores, gerentes y profesionales. Y en ese caso, los empleados de producción podrían no tener capacidad de influenciar la implementación o cierre de los incisos de acción.

3

Organización de sesiones informativas de seguridad

Esto claramente debería ser parte del trabajo. Tanto la organización como la asistencia a sesiones informativas de seguridad, sesiones de capacitación y diálogos diarios de seguridad deberían ser obligatorias y, por lo tanto, no recibir recompensa adicional.

4

Reporte de cuasi-accidentes

Este es otro importante indicador de la madurez cultural de una organización. Las empresas maduras desean garantizar que tienen visibilidad en el fondo de la pirámide de seguridad, antes de que las lesiones reales ocurran. Desean que las personas sean más proactivas. En ocasiones, cuando visito una planta, yo veo barras de protección y anaqueles dañados en los almacenes, y aun así no hay reportes de ningún incidente de tránsito. Hay algo que evidentemente no se está sumando. El reporte de los cuasi-accidentes es importante. Sin embargo, ¿qué objetivo debería usted poner en los cuasi-accidentes?

Usted querría hacer una profunda reflexión de la realidad sin generar una excesiva cantidad de reportes. Usted desea cuasi-accidentes de calidad, capturar esos incidentes que ofrecen oportunidades críticas para aprender. Usted desea validar que ha capturado la proporción "correcta" en la pirámide (entre sus lesiones registrables y sus cuasi-accidentes). Una forma más proactiva de capturar el fondo de la pirámide es rastrear y recompensar el número de ideas de mejora en seguridad generadas e implementadas. Usted podría impulsar la misma conducta con un mejor KPI. Usted debería preguntarse si puede rastrear el nivel de aprendizaje en su organización a través de las métricas que está usando.

5

Auditorías de Seguridad

Auditar su sistema de gestión de la seguridad es crítico. Pero, ¿dónde pone la meta? ¿Se enfoca en la calificación de la auditoría o en la ejecución del plan de auditoría? La ejecución del plan de auditoría es un KPI directo que las personas deben poder influenciar.

Poner una meta en las calificaciones de las auditorías, sin embargo, incluye algunos riesgos potenciales. Este tipo de KPI podría poner presión en los auditores de una organización menos madura. Ellos sabrán que el sistema de compensación variable dependerá de qué tan estrictos sean (y una auditoría casi nunca es totalmente en blanco y negro). En algunas ocasiones, las personas tienen mayor entendimiento de lo que un estándar realmente significa, y suben la barra por sí mismos. En algunas ocasiones, la calificación de la auditoría no cambia porque se está mirando con distintos ojos, que es lo que usted desea fomentar para subir la barra constantemente.



“Un Sistema de Gestión del Desempeño robusto consta de varios elementos que deben ser integrados para lograr los resultados deseados. ¡Los KPIs son sólo uno de los elementos!”

Entonces, ¿qué se debe concluir?

Un Sistema de Gestión del Desempeño robusto consta de varios elementos que deben ser integrados para lograr los resultados deseados. ¡Los KPIs son sólo uno de los elementos! Usted puede usar KPIs para impulsar la conducta de las personas y, al final, el desempeño organizacional, pero es esencial analizar cuidadosamente qué conducta desea usted impulsar con respecto a lo que sus KPIs existentes realmente van a impulsar. ¿Cuáles podrían ser las consecuencias no deseadas?


Si bien el sistema de compensación variable directamente asociado con KPIs de SSMA puede funcionar, también debemos considerar el poder de la recompensa y el reconocimiento, más allá de las recompensas monetarias. Mantener una cultura de seguridad robusta requiere que toda la organización colabore. Otras iniciativas de reconocimiento podrían ser la premiación o celebración con los equipos cuando se alcanzan ciertas metas fundamentales; el reconocimiento verbal por logros extraordinarios (premio del presidente a la seguridad, monedas o medallas de seguridad); o recompensas para los equipos por la generación de ideas de mejora.

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) 

<https://latam.consultdss.com> 