

La fe en lo imposible



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

La fe en lo imposible

“Imposible es sólo una larga palabra que usan los hombres débiles que encuentran más fácil vivir en el mundo que se les dio que explorar el poder que tienen para cambiarlo. Imposible no es un hecho. Es una opinión. Imposible no es una afirmación. Es un reto. Imposible es potencial. Imposible es temporal. Imposible es nada”.

– Muhammad Ali

Treinta horas y 40 minutos después del lanzamiento de la misión Apolo 13 a la Luna se escuchó un estruendo. La ruptura de un tanque de oxígeno llevaría a la NASA a abortar el alunizaje y reenfocar todos sus recursos para traer a los astronautas a casa, sanos y salvos. Si bien la NASA había planeado muchos peligros potenciales, la prognosis general de un problema en vuelo como éste no era positiva. Sin embargo, a medida que cada dificultad aparecía, los equipos de ingenieros, controladores de vuelo y astronautas trabajaron para garantizar que pudieran regresar a casa.

Poco después de la explosión, uno de los problemas críticos identificados se relacionaba con los peligrosos niveles de CO₂ en la cabina. El Módulo Lunar tenía dos filtros circulares diseñados para eliminar el CO₂ para dos personas durante dos días. Desafortunadamente, esta cabina ahora albergaba a los tres astronautas, y debían ser capaces de eliminar el CO₂ por un total de cuatro días. Había un tipo de mecanismo similar en el Módulo de Comando, pero los filtros eran cuadrados, y no redondos.

A medida que los niveles de CO₂ aumentaban, el tiempo era limitado para literalmente acomodar una clavija cuadrada en un orificio redondo. La escena era tensa. A los ingenieros en tierra se les pedía hacer lo imposible. Estaban limitados a lo que pudiera haberse rescatado a bordo – trajes espaciales, mangueras, pedazos de plástico, cinta para ductos – y tenían que diseñar y comunicar

la solución antes de que la tripulación empezara a padecer los efectos de la insuficiencia de aire.

La creatividad de estos ingenieros, y los subsecuentes desafíos que todos enfrentaron, nos dicen algo particularmente conmovedor acerca del instinto hacia la seguridad y el compromiso de traer a todos sanos y salvos a casa. El supuesto después de la explosión era que, no era probable que la tripulación estuviera viva. La actitud de las personas, sus acciones y su fe contaron otra historia.

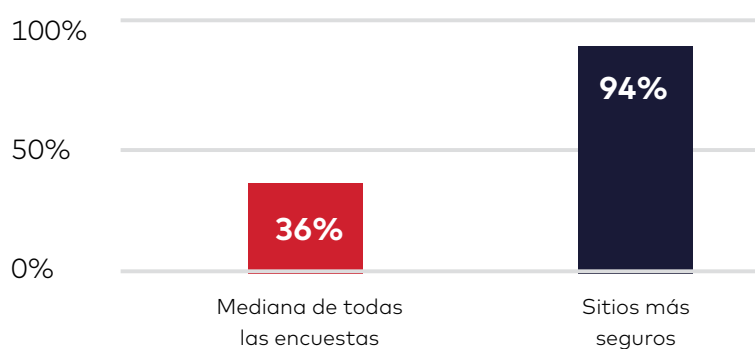
El fracaso no era una opción. Estas personas podían ser salvadas¹.

Todas las Lesiones Pueden Prevenirse

Un dogma fundamental de las organizaciones que tienen sólidos programas y desempeños en seguridad es la convicción subyacente de que todas las lesiones pueden prevenirse. Desde 1999, la Encuesta de Percepción de la Seguridad™ (dss+ Safety Perception Survey™) (SPS) de dss+ ha ayudado a las organizaciones a evaluar las percepciones de los empleados acerca de sus programas de seguridad y a identificar las conductas, actitudes y otros factores que pueden descarrilar un programa de seguridad. Se ha desarrollado una extensa base de datos de dos millones de respuestas, a través de una amplia variedad de industrias.

¹ https://www.nasa.gov/mission_pages/apollo/missions/apollo13.html#.Vub78NH2ZQt

Porcentaje de encuestados que afirmaron que todas las lesiones pueden prevenirse



Fuente: Encuesta de Percepción de la Seguridad de dss+

Entre las empresas que participan en la SPS de dss+, con tasas registrables totales menores a 1, tasas de frecuencia de lesiones con días de trabajo perdidos menores a 0.25, y cero decesos de contratistas o empleados en los cinco años previos, 94% de sus empleados estaban convencidos de que cada lesión podía prevenirse.

Esto difiere drásticamente de las respuestas dadas por el resto de la muestra encuestada: en la mediana, sólo el 36% de los encuestados creía que las lesiones podían prevenirse. Este contraste es sorprendente – una vasta mayoría de las organizaciones, tengan o no incorporado este mensaje y proceso en sus programas de seguridad, o fundamentalmente, la cultura no soporta la retórica que confunde a los profesionales de la seguridad y la salud. De cualquier modo, para las grandes poblaciones de la mayoría de las organizaciones, el mantra no escrito podría ser “los accidentes ocurren”.

El Argumento en Contra

A menudo existe una fuerza que se opone a tan significativa y absolutista declaración con respecto a la forma en que todas las lesiones pueden ser prevenidas. El argumento con frecuencia se mueve inmediatamente a los extremos – “¿Cómo puedo prevenir que algo colisione contra mi vehículo?” o “¿Cómo espera usted que nosotros prevengamos sismos y tornados?”, por ejemplo.

Los argumentos continúan, sugiriendo la degradación natural de los materiales que ocasionan la falla del equipo de protección personal, o la falla mecánica que causa una lesión no pueden ser prevenidos. A menudo, los detractores han recorrido una letanía de ejemplos, liberando su argumento final y, posiblemente con mayor influencia contra el sentimiento de que todas las lesiones pueden prevenirse: Todos somos humanos y cometemos errores. Su afirmación de que “todas las lesiones pueden prevenirse” no es realista y es insultante. Ellos afirman que la convicción de que todas las lesiones pueden ser prevenidas es un simple caso de prejuicio de retrospectiva.

En algunas formas, los detractores tienen razón. No es posible ni prudente que las organizaciones inviertan sumas infinitas de dinero para prevenir que los incidentes ocurran, particularmente aquellos ocasionados por eventos considerados como “casos fortuitos”. Además, existe cierto prejuicio de retrospectiva que se arrastra naturalmente en el proceso. Estamos, después de todo, sujetos a la segunda ley de la termodinámica – la entropía siempre aumenta.

Probablemente esto pondría un clavo en el ataúd de esta convicción fundamental, pero los resultados hablan por sí mismos. Hay una fuerte correlación entre el desempeño en seguridad y esta creencia fundamental que ha durado tanto tiempo. Esa correlación y el lenguaje son importantes. La creencia general, en la forma escrita, no sugiere que los incidentes no van a ocurrir, ni que los desastres naturales puedan prevenirse. Sin embargo, sí sugiere que las salvaguardas

deben estar en su lugar para garantizar que los empleados (y el público y el medio ambiente), están protegidos adecuadamente. El precepto fundamental, entonces, no es que los incidentes puedan prevenirse, pero las lesiones sí.

Y seamos claros, en la redacción no se usará el término "accidente". De hecho, según el diccionario Oxford, un accidente puede ser definido como "un evento que sucede por casualidad o que no tiene causa aparente o deliberada", seguido por su uso en una oración: "El embarazo fue un accidente". Fundamentalmente, la palabra accidente implica un nivel de casualidad y una falta de razón que no puede ser explicada. Sin embargo, es justo decir que los elementos descritos como "accidentes" tienen causas raíz y medios de protección no enteramente debidos a un prejuicio de retrospectiva.

Por Qué Debemos Creer

Al final, la meta de cualquier programa de seguridad y salud es reducir el riesgo, incrementar los controles o medidas del riesgo y reducir la toma de decisiones que involucran niveles de riesgo innecesarios.

La Teoría de la Conducta Planeada indica que la conducta es dirigida por tres elementos principales:



Nuestra capacidad para lograr el cambio dentro de la circunstancia particular (llamado control conductual percibido);



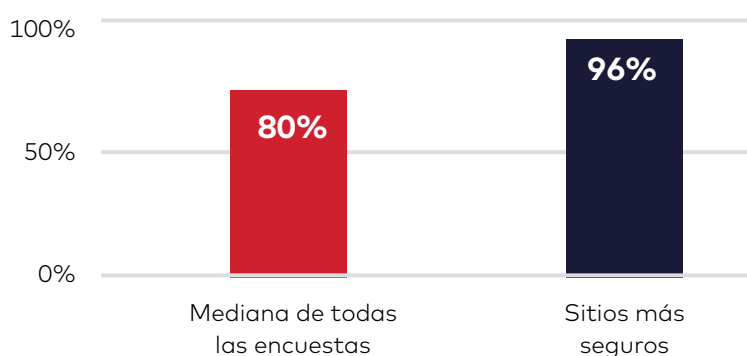
Las normas sociales en el momento de la actividad;



Las actitudes de las personas y el entendimiento de las consecuencias asociadas con la conducta (llamado creencias conductuales).



Respondientes de la encuesta que indicaron que ellos mismos priorizan la seguridad en relación a los costos, calidad y producción



Fuente: Encuesta de Percepción de la Seguridad de dss*

El cambio viene en dos formas – usted puede cambiar el sistema (por ejemplo, haciendo que un establecimiento sea estructuralmente más seguro), o puede cambiar la perspectiva del individuo para operar dentro del sistema. El último es la razón por la que debemos creer.

Para dos de estas tres influencias, tener una amplia convicción en que las lesiones pueden prevenirse, puede tener una influencia medible en los resultados de la conducta real.

Si la norma social organizacional es que no todas las lesiones pueden prevenirse, incluso las personas que creen que todas las lesiones sí pueden prevenirse, y que son capaces de tomar decisiones más seguras e inteligentes, pueden no hacerlo. Las normas tienen una influencia negativa. También refuerza la insuficiencia de las personas que fundamentalmente no creen. Además, la organización podría no enfatizar las consecuencias de la acción, fortaleciendo la idea de que “los accidentes suceden”.

Para ese fin, una pequeña creencia puede recorrer un largo camino – demostrando que las personas son capaces de actuar en esta forma, están entrenados para actuar de esta forma, y son parte del sistema de la creencia colectiva de que la organización puede dirigir el cambio medible en la conducta.

Probablemente, el debate fundamental alrededor de que “todas las lesiones pueden prevenirse” es mera semántica. El resultado potencial indicaría que aún un intento superficial para inculcar esta creencia dentro de la cultura podría tener un impacto medible en la organización.

Habiendo dicho esto, vale la pena señalar que si una organización abraza realmente la idea de que todas las lesiones pueden ser prevenidas, es posible lograr resultados significativos. Tomemos por ejemplo dos preguntas adicionales críticas de la SPS de dss*: ¿Cuál es la prioridad que usted personalmente da a la seguridad y cuál es la prioridad que usted cree que sus colegas dan a la seguridad? Entre las empresas seguras altamente exitosas como se definió anteriormente, del 94% de los empleados que dijeron que todas las lesiones pueden prevenirse, el 96% dijo que la seguridad es su primera prioridad. Y el 91% cree que sus colegas piensan lo mismo.

Contrastemos esto con el resto de la población encuestada, donde la respuesta mediana para la prioridad personal fue del 80%, y donde la prioridad de los colegas tuvo una mediana sorprendentemente baja del 54%. En resumen, casi una cuarta parte de los empleados en la mayoría de las empresas no tienen a la seguridad como su primera prioridad. Supuestamente, esos son los empleados que dirían, “cuando la situación es crítica, otro objetivo corporativo es más importante que mi propio regreso seguro a casa esta noche”. Y casi la mitad no confía en las prioridades de sus colegas.



Contrastemos esto con el resto de la población encuestada, donde la respuesta mediana para la prioridad personal fue del 80%, y donde la prioridad de los colegas tuvo una mediana sorprendentemente baja del 54%. En resumen, casi una cuarta parte de los empleados en la mayoría de las empresas no tienen a la seguridad como su primera prioridad. Supuestamente, esos son los empleados que dirían, "cuando la situación es crítica, otro objetivo corporativo es más importante que mi propio regreso seguro a casa esta noche". Y casi la mitad no confía en las prioridades de sus colegas.

Si usted toma en consideración la magnitud en que las normas sociales influyen la conducta, es claro que esta falta de convicción puede llevar a resultados significativos y catastróficos.

Haciéndolo Realidad

Suponiendo que la convicción es el objetivo, hay tres áreas críticas que pueden mover la aguja.

- **Determinar en dónde está parado**

Uno no puede ajustar las normas sociales sin medirlas, e identificar las áreas problemáticas. Es importante que usted evalúe su situación actual e identifique tanto las oportunidades de éxito como las áreas de inquietud. Altas concentraciones de percepción negativa con frecuencia pueden ser equilibradas encontrando concentraciones iguales de personas que están haciendo lo

correcto. Empujar ciegamente un programa sin comprensión, sin embargo, es costoso. Entonces, realice una encuesta de percepción cultural para comparar la percepción en su organización, ayude a identificar las áreas de inquietud y a prevenir incidentes antes de que ocurran. Después, repita el ejercicio cada 18 meses a dos años, para monitorear el avance.

- **Dirigir a la seguridad con integridad y propósito**

Asegúrese de que sus líderes comprendan la diferencia entre gerenciar y dirigir, y asegúrese de que comprendan su papel para dirigir a la seguridad con integridad. Para lograrlo, usted debe dar coaching y capacitación, y tendrá que enfatizar algunas habilidades interpersonales. Esto significa enfocarse en la manera en que sus líderes hablan, cómo se comunican con sus empleados y entre sí; además de cómo construir un entorno donde hayan significativamente más "cuasi-accidentes" y "casos que estuvieron cerca" que investigaciones de incidentes.

- **Desarrollar un programa de comunicación y capacitación que sustente la convicción en el largo plazo**

Al final, gran parte de esto se reduce a la forma en que usted dice lo que usted necesita decir. Un lenguaje común, una sólida imagen de marca y comunicaciones consistentes y persistentes son críticos.

Sus empleados necesitan saber que no importa con qué gerente estén trabajando, el sistema está trabajando para ellos. Y necesitan poder reportarle los elementos clave de su programa de seguridad. Aún más importante, deben tener alguna forma de "cada lesión es prevenible", como parte de su mantra cotidiano y su rutina de trabajo. Esto no necesariamente es tan simple como parece, pero los beneficios de las comunicaciones basadas en el afecto no sólo son reales, sino benéficas en una forma medible.

En Conclusión

La seguridad no sólo es una prioridad crítica en una empresa, debe ser la primera prioridad.

La pregunta es, ¿qué es lo que usted está haciendo hoy para impulsar el éxito sustentable de largo plazo en la cultura de seguridad de su organización? ¿Cómo se comprometerá para lograr cero lesiones? ¿Cómo dirigirá el desempeño que no sea satisfactorio sino hasta que cada componente en contacto con su organización se vaya a casa con seguridad?

Entonces, ¿por qué las personas en el control de la misión siguieron esforzándose más allá de los límites para salvar a tres hombres en la vasta distancia entre la Tierra y nuestro más cercano satélite? Gene Krantz, el Director de Vuelo de aquel catastrófico vuelo del Apolo 13, comparte la siguiente anécdota en su biografía:

"El término que utilizamos fue 'soluciones alternativas' – opciones, otras formas de hacer las cosas, soluciones a problemas que no se encontrarían en manuales y diagramas. Estos tres astronautas estaban fuera de nuestro alcance físico. Pero no fuera del alcance de la imaginación humana, de la inventiva, y de 'un credo al que todos dimos vida al afirmar, "El fracaso no es una opción"."

De hecho, incluso cuando ellos iban más allá de todas las precauciones de seguridad y las soluciones de ingeniería que tenían a la mano, fue la dedicación de una fuerza laboral bien capacitada trabajando bajo el mismo mantra, la que encontró una forma y salvó a esos hombres del daño.

Y si ellos pueden hacerlo desde más allá de los límites de nuestro planeta, con toda certeza nosotros podremos lograr lo mismo. Sólo necesitamos creer que podemos.

Rich Eagles es Líder Regional de Mercado de dss+. Él brinda dirección estratégica, supervisión y gestión en grandes esfuerzos transformacionales para ayudar a que nuestros clientes sean más eficientes en las áreas de Seguridad y Operaciones. Mike Keesey es un consultor senior y experto analítico de 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> 