

# Mentalidad y Comportamiento en la trayectoria SST



**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

La mayoría de las empresas industriales ha invertido importantes recursos en sus programas para reducir y prevenir los accidentes laborales. Los sistemas de Gestión de Salud y Seguridad se han implementado con las herramientas administrativas adecuadas y, en general, se han integrado con los sistemas de producción. Los resultados y el rendimiento en Salud y Seguridad en el Trabajo (SST) han mejorado en estas empresas durante los últimos años, pero los accidentes continúan ocurriendo - y, a menudo, los eventos graves pueden conducir a discapacidades permanentes.

Según la experiencia de dss+, las organizaciones han puesto mucho énfasis en las herramientas y los procesos y, a pesar de los esfuerzos bien intencionados para mejorar los sistemas de gestión y los procesos organizacionales del trabajo, los incidentes pueden ocurrir y realmente ocurren. Esto se debe a que los activos operativos, las flotas y los equipos son diseñados, operados y mantenidos por personas - y las personas no son perfectas. Una encuesta realizada por dss+ reveló que más del 80% de los incidentes en el lugar de trabajo se pueden atribuir a una mala toma de decisiones. Una forma de reducir los incidentes es comprender los elementos que influyen en el proceso de toma de decisiones de los empleados.

Las organizaciones pueden mejorar el rendimiento en seguridad al comprender los perfiles de comportamiento de sus trabajadores. Los empleados toman decisiones basadas en lo que piensan y sienten. También existe un contexto social que influye en la toma de decisiones, incluidas las normas sociales y las reglas no escritas para el comportamiento de individuos o equipos.



Comprender sus mentalidades y comportamientos puede ayudar a las organizaciones a desarrollar una cultura de alto rendimiento para lograr resultados superiores. Sin embargo, los impactos que estos contextos de comportamiento producen en los resultados de la organización, a menudo, se subestiman o se minimizan significativamente.

Además, hemos identificado en las organizaciones algunas creencias generalizadas que han dificultado el avance en sus trayectorias SST. Algunas de esas creencias son:

1. "Existe una distancia entre el alto liderazgo y los empleados de primera línea".
2. "Las rutinas de seguridad impactan significativamente la productividad".
3. "Los cambios en la cultura SST llevarán mucho tiempo".

En este documento, compartiremos más detalles sobre lo que hemos identificado en nuestros proyectos de consultoría para que las organizaciones avancen en su gestión y cultura SST en torno a estas creencias.



## 1. Existe una distancia entre el alto liderazgo y los empleados de primera línea.

En una encuesta realizada por dss\* con ejecutivos de todo el mundo, el alto liderazgo ha confirmado que existe una desalineación significativa entre los empleados en términos de la gestión SST.

La comunicación bidireccional de los empleados de primera línea y los altos líderes en relación con los riesgos que enfrenta la empresa y una cultura organizacional que permita a toda la fuerza laboral compartir información e involucrarse con las funciones son elementos esenciales para la identificación y la mitigación efectivas de los riesgos. Sin un liderazgo claro de los ejecutivos que alinee a todos los empleados de la organización, no se puede materializar un programa eficaz de gestión de riesgos y se reduce la credibilidad del liderazgo.

El 83% de los líderes han mencionado en la encuesta que, en última instancia, los corazones y las mentes de sus empleados deben ser influenciados para lograr y mantener un alto rendimiento operativo (maximizando la eficiencia y minimizando las pérdidas). Sin embargo, solo el 11% creen que hacen un buen trabajo al involucrar a los empleados. Sin la participación directa de los ejecutivos y de los equipos de operaciones, los riesgos bajos a menudo permanecen ocultos, pero incluso ellos pueden producir incidentes catastróficos con amenazas importantes para las empresas.

Además, el 25% de los ejecutivos entrevistados piensan que los empleados de primera línea no están alineados con los principales riesgos que enfrenta su organización. Y, aunque solo el 11% de los ejecutivos creen que exista una desalineación en el nivel de liderazgo sénior, tampoco dicen que haya una alineación completa. De hecho, más de la mitad (55%) de los encuestados piensa que existe alguna desalineación acerca de los riesgos en el alto nivel de liderazgo. La encuesta del año pasado reveló hallazgos similares (44%) - estos hechos son una evidencia general de una brecha significativa en el compromiso entre los líderes y los trabajadores de primera línea en las organizaciones.

Si el alto liderazgo y los equipos de primera línea tienen diferentes percepciones, significa que los ejecutivos no tendrán una comprensión adecuada de los riesgos en el taller o en la línea de procesamiento. Los empleados de primera línea tienen un conocimiento profundo de los riesgos operativos que es mejor que de otros en la organización, ya que enfrentan estos riesgos durante sus tareas diarias. La comunicación bidireccional entre la alta dirección y los trabajadores de primera línea garantizará una sólida comprensión de los principales riesgos en toda la empresa y promoverá la alineación en torno a los riesgos operativos.

Como resultado, la organización podrá priorizar los recursos de manera efectiva para la reducción de los riesgos.



## 2. "Las rutinas de seguridad impactan significativamente la productividad"

El dilema seguridad-productividad sigue siendo una discusión muy común en las organizaciones. A menudo nos encontramos con líderes operativos que argumentan que, si implementan todos los requisitos que establecen los expertos en SST, difícilmente alcanzarán los niveles de productividad que buscan los ejecutivos.

Estos líderes consideran que los requisitos SST son "barreras, obstáculos, medidas exageradas, etc." para mencionar algunos argumentos introducidos en nuestras discusiones. Hay situaciones en las que los profesionales de SST pueden sentirse frustrados por tener poca influencia en los equipos operativos. Por otro lado, los supervisores de línea pueden estar igualmente descontentos porque los profesionales de SST no reconocen ni tienen en cuenta las dificultades que enfrentan.

Además, el ambiente de trabajo actual está compuesto por actividades mucho más complejas, que requieren más atención por parte de cada profesional. Las decisiones deben tomarse con rapidez y precisión, y nos encontramos en entornos más dinámicos que exigen innovación y trabajo en equipo.

En los últimos años, nuestra experiencia ha demostrado que las organizaciones que evolucionan hacia una cultura de seguridad más madura han cosechado los beneficios de la reducción de incidentes mientras mejoran la productividad. Pueden mitigar los riesgos de manera sostenible y asignar el tiempo, la atención y los recursos adecuados para mejorar el rendimiento.

Una gestión SST de alto nivel es un buen negocio para las organizaciones - y los beneficios pueden cuantificarse. La seguridad y la productividad no son incompatibles. Las organizaciones que han tenido éxito al equilibrar estos dos temas lo han logrado con la participación de los equipos operativos y profesionales de SST para buscar e implementar soluciones con los niveles de seguridad adecuados y maximizar el uso de los recursos operativos y humanos.



### 3. "Los cambios en la cultura SST llevarán mucho tiempo"

Muchos gerentes con los que hemos interactuado durante nuestros proyectos creen que los cambios en la cultura SST de la organización llevarán mucho tiempo, incluso con grandes esfuerzos para crear conciencia e involucrar a los equipos.

Hay varias definiciones para la cultura SST, pero una simple y sucinta dice que "la cultura es la forma en que se han hecho las cosas aquí". Una organización demuestra su cultura SST a través de los comportamientos y actitudes de cada empleado y de cada proveedor de servicios al realizar sus actividades operativas. Esto también incluye todas las prácticas, rutinas de comunicación y todo lo que vemos a diario.

Una cultura SST positiva es aquella en la que la Seguridad y la Salud desempeñan un papel importante y son un valor fundamental para todos los que trabajan en la organización.

La cultura SST está influenciada por varios factores, como:

- » Compromiso del liderazgo con la seguridad;
- » Participación y motivación de todos los empleados y terceros;
- » Las creencias y valores personales de los empleados y terceros;
- » La percepción de SST de cada persona en el entorno laboral;
- » Historias y mitos;
- » Políticas y procedimientos SST;
- » Presión sobre la producción y los resultados de la organización frente a SST;
- » Lo que se dice, lo que no se dice, lo que se escribe, etc.

En un estudio publicado por IOGP - International Oil and Gas Producers Organization -, hay elementos que caracterizan una cultura SST positiva, sólida y sostenible.

**Cultura de actualización de datos SST:** La organización recopila y analiza datos SST, busca tendencias y mantiene a todos actualizados sobre el rendimiento en seguridad. Los roles y responsabilidades SST están bien definidos, comunicados y comprendidos.

**Cultura de comunicación y aprendizaje de incidentes:** Las personas se sienten seguras para denunciar inquietudes relacionadas a SST, sin temor a represalias, y aprenden con los eventos no deseados y las fallas, haciendo los cambios necesarios para evitar que se repitan y para fomentar la prevención.

**Cultura de Flexibilidad:** La organización es capaz de reconfigurar la "cadena de mando".

**Cultura de Justicia:** Las personas comprenden los límites de los comportamientos aceptables y de los comportamientos tolerados en la organización. Los comportamientos inseguros se gestionan de manera justa, transparente y sistémica.

Las organizaciones que no han aplicado los factores críticos enumerados anteriormente en todos los niveles no han progresado en su cambio cultural. Notamos que hay organizaciones que han invertido recursos para fomentar una cultura más sólida, pero no lograron mantener los resultados en el tiempo. Identificar los impulsores clave de SST es fundamental para generar impulso, alcanzar los primeros logros y establecer nuevas rutinas con el fin de tener una cultura SST renovada.

**dss<sup>+</sup>**

Protect. Transform. Sustain.

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

[twitter.com/consultdss](https://twitter.com/consultdss) 

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

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