



PARADIGM SHIFTS

por Larry Wilson

#10

**DECISIONES
CRÍTICAS – PARTE 2:
RIESGO DELIBERADO
Y ERROR**

 **SAFESTART®**

#10

En la entrega anterior de esta serie, Rompiendo Paradigmas, analizamos las condiciones bajo las cuales somos propensos a hacer una “excepción a la regla” y deliberadamente ignoramos las normas de seguridad, con consecuencias a veces graves, pero este no es el único caso en el que nuestras decisiones aumentan deliberadamente el riesgo de una situación. El hecho es que los seres humanos estamos sujetos a lo que uno podría llamar una ilusión del control: consideramos actividades como menos peligrosas a aquellas, en que nuestra seguridad depende de que no cometamos un error, que a aquellas en las que no tenemos ese control, por ejemplo, a pesar de las estadísticas, casi nadie tiene miedo de conducir, mientras que muchas personas tienen miedo de volar. Además de esto, hay otra forma de aumentar nuestro riesgo de lesiones, que es cuando las decisiones incorrectas ya no son la excepción convirtiéndose en la regla misma, y en cuyo caso, nos acostumbramos a patrones de comportamiento riesgosos, agregue algo imprevisto a la mezcla, y los accidentes a menudo se vuelven inevitables. En la décima entrega de nuestra serie, observamos cómo las personas a menudo pueden aumentar deliberadamente el riesgo y qué mecanismos y decisiones están por detrás de esa tendencia.

Todos tomamos malas decisiones críticas cuando estamos con prisa, frustrados, cansados o autocomplacientes, o cuando una combinación que involucra a estos cuatro estados está en juego. A menudo, tales decisiones se consideran excepciones: “Solo por esta vez no usaré el protector facial porque es casi la hora de cierre y esto será rápido”, sin embargo, estas excepciones significan renunciar a algo que, aunque no es estrictamente necesario, mitigaría las consecuencias de un accidente o evento imprevisto. No importa cuanta prisa tenga, no puede poner en marcha un coche sin la llave, pero puede comenzar a conducir sin abrocharse el cinturón de seguridad. Probablemente no subiría a una canoa o un bote pequeño sin remos, pero podría pasar por alto fácilmente la ausencia de chalecos salvavidas o incluso decidir intencionalmente no ponérselos.

Recordemos el primer ejemplo en la entrega sobre decisiones críticas: para quitar el protector de una amoladora angular, el trabajador primero tuvo que pensar brevemente en la actividad y hacer un pequeño esfuerzo, aunque no tanto como si tuviera que caminar por 15 minutos para llegar al cuarto de herramientas y luego 15 minutos para volver, pero consciente de la existencia del riesgo, si el empleado se detuviese brevemente y se preguntase por qué estaba haciendo algo diferente de lo habitual, reflexionase sobre si estaba haciendo lo que estaba haciendo debido a la prisa, frustración, cansancio y autocomplacencia, y contemplase lo que podría suceder en el peor de los casos, entonces lo más probable es que no hubiera quitado la protección, y por lo tanto, no le habría cortado los tendones de la mano. El truco para tomar conciencia del riesgo es utilizar la técnica de auto-activación, es decir, volver al momento y considerar estas preguntas clave. Esta simple medida puede

evitar la tentación de hacer una “excepción a la regla”, y como resultado, sufrir graves lesiones o la muerte.

RIESGO QUE DEPENDE DEL ERROR

Por otro lado, también hay personas que se han acostumbrado a evitar el uso de ciertos dispositivos de seguridad o burlar las reglas de procedimiento diseñadas para minimizar el riesgo. Han hecho de este comportamiento arriesgado un hábito, el cambio de hábitos como todos sabemos, es agotador, pero una vez que nos lo marcamos como objetivo, hay formas efectivas de facilitar el cambio de comportamiento al reflexionar sobre los casi accidentes y cómo aprender de ellos, y al pensar en cómo el resultado de un accidente podría haber sido peor. Dependiendo de si nos comportamos de manera habitual o excepcional al violar las regulaciones, hay diferentes maneras de ser más seguros. Si, por ejemplo, hacemos una excepción solo una vez, generalmente es porque estamos con prisa, frustrados o cansados, y así podemos usar la técnica de auto-activación, sin embargo, si el comportamiento arriesgado ya se ha convertido en un hábito, entonces los dos procedimientos mencionados anteriormente (reflexionar sobre los casi accidentes y responder a la pregunta ¿cómo podrían haber empeorado las cosas?) serán útiles. El gráfico muestra la situación inicial y la estrategia adecuada.

El problema de las decisiones críticas no se limita al comportamiento arriesgado habitual, derivado de la autocomplacencia o las decisiones arriesgadas debido a la prisa, frustración o cansancio. Es un problema multifacético, que demostrará la siguiente experiencia personal.



DECISIONES CRÍTICAS – PARTE 2: **RIESGO DELIBERADO Y ERROR**

LA ILUSIÓN DEL CONTROL

Las personas tienden a subestimar los riesgos cuando creen que pueden influir en el riesgo ellos mismos, y sobreestiman otros riesgos. Muchas personas, por ejemplo, tienen miedo de volar, aunque las estadísticas muestran que el riesgo de morir en un accidente aéreo es significativamente menor que el de un accidente de tráfico, pero la diferencia es que nosotros mismos estamos al volante del coche, por lo que creemos que podemos controlar lo que está sucediendo. Mientras que, como pasajero de una aerolínea, tenemos que confiar nuestras vidas al piloto y a la tecnología, lo que a su vez produce una sensación desagradable de estar perdido, ni las estadísticas o evaluaciones de riesgos, ni los argumentos plausibles tienen el poder de deshacerse de tal sensación.

Recuerdo haber experimentado la Ilusión de Control por mí mismo en 1994, cuando estaba esquiando con dos amigos en la localidad francesa de Val d'Isère. Después de que una tormenta dejara casi un metro de nieve nueva a su paso, decidimos aprovechar al máximo el polvo fresco en la nieve profunda de los senderos principales. Esquiadores experimentados que éramos, hicimos esto toda la mañana. Por la tarde, se había vuelto cada vez más difícil encontrar lugares vírgenes. Mis compañeros usaron mapas y brújulas para que pudiéramos disfrutar otras dos horas de esquí con nieve fresca por la tarde. En un momento, queríamos hacer el próximo descenso a través de un empinado corredor. Yo era el tercero en la fila. De repente, el primero de nosotros en la fila se detuvo, luego el segundo y finalmente yo. ¿Qué ha pasado? Mi amiga Elaine, que estaba a la cabeza, se había dado cuenta justo a tiempo de que estábamos atravesando el corredor equivocado y terminaba en un acantilado. Si me hubiera caído, podría haberme llevado por delante a los demás.

Ahora teníamos que ascender la montaña de lado con nuestros esquís, un esfuerzo inmenso en el frío. Cuando habíamos subido unos cientos de metros y desde donde se podía ver la parte superior, y tener una perspectiva de seguridad, me di cuenta de que un riesgo sobre el que no

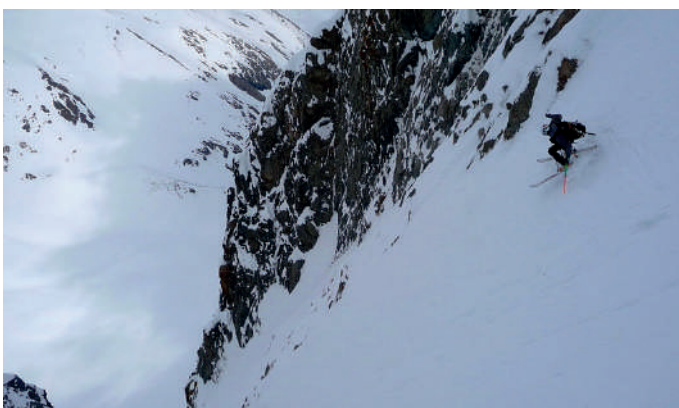
puede influir, siempre es el mismo. Por el contrario, el riesgo en el que puede influir tiende a aumentar con el tiempo. En lugar de cometer menos errores y evitarlos, en realidad cometemos más errores y cometemos errores con más frecuencia. Creemos que solo tenemos que “tener cuidado”, pero eso no es suficiente. En nuestro caso, había confiado ciegamente en mis compañeros y su equipo. No me tomé la molestia de cerciorarme, y tampoco ellos. Esa falta de percepción de los riesgos la cual conlleva a tomar decisiones potencialmente fatales, nos pone a todos en una situación de riesgo vital porque el esquí es, a diferencia del baloncesto, un deporte en el que las lesiones ocurren principalmente a través de los propios errores y equivocaciones. El resultado es que, en el esquí, el riesgo aumenta con el tiempo y nos volvemos cada vez más autocomplacientes.

DISTRAÍDO A PROPÓSITO

Desafortunadamente, también aumentamos conscientemente nuestros riesgos de otra manera, cuando hacemos cosas que sabemos que nos distraerán y por lo tanto, aumentarán el riesgo de cometer los dos primeros errores críticos al mismo tiempo, dejándonos sin la mente ni los ojos en la actividad, de esta manera aumentamos deliberadamente el riesgo de un “momento indefenso”, incluso, si no somos conscientes de las posibles consecuencias. Probablemente, el ejemplo más frecuente citado en este contexto, es el de enviar mensajes de texto o leer algo en su teléfono cuando se está moviendo, ya sea en la carretera o en el almacén, al volante de un coche o de una carretilla elevadora.

El hábito juega un papel importante en esto, y más cuando se acostumbra a escribir mensajes en su teléfono móvil mientras conduce, ya ni siquiera piensa en el riesgo. Aún así, eso no lo convierte en una regla. La mayoría de las personas no envían mensajes de texto mientras conducen y ni siquiera hacen llamadas telefónicas, pero como hemos visto, la mayoría de las personas hacen una excepción cuando hay prisa, frustración, cansancio y autocomplacencia involucrados.

Como resultado, si una persona está haciendo una excepción a su propia regla, entonces, por definición, él o ella lo ha pensado antes y aunque estén conduciendo o moviéndose, mirar el teléfono no deja de ser una decisión deliberada, pero saben que pueden mirar hacia otro lado por un segundo, siempre y cuando vuelvan a mirar hacia la carretera. En la mayoría de los casos, el individuo también se asegura de que solo hará otra cosa cuando el riesgo de accidente le parezca bajo, por ejemplo, cuando hay poco tráfico y no hay curvas en el camino. Sabemos que mientras tengamos nuestra mente en la actividad y podamos evaluar el riesgo, también podemos mirar hacia otro lado por un segundo sin causar un gran problema, ¿Verdad? Pero cuanto más lo hacemos, más normal nos parecerá y muy pronto usar el móvil mientras conducimos dejará de ser una excepción y se convertirá en una regla, en un hábito muy peligroso.



#10

DECISIONES CRÍTICAS – PARTE 2: **RIESGO DELIBERADO Y ERROR**

EL SEGUNDO EXTRA: SE AGREGA UNA DISTRACCIÓN IMPREVISTA

Aun así, todo parece estar bien, hasta que aparece el “segundo extra”. Esto sucede porque el conductor mira hacia otro lado momentáneamente, algo como una notificación de texto o una valla publicitaria de un supermercado, llama la atención por un instante. Aunque el conductor haya hecho algo deliberadamente, que le quitó la mente de la actividad en cuestión, ese segundo extra es inesperado. De hecho, el segundo extra siempre es inesperado y puede causar muchos problemas, especialmente cuando se viaja a cien kilómetros por hora, porque entonces está viajando 27.7 metros por segundo.

Casi todos hemos experimentado la distracción por ese segundo extra. Algunos solo tienen casi accidentes, otros tienen colisiones traseras o choques no tan graves, pero hay personas que tienen resultados mucho peores, tal vez atropellando a un peatón o ciclista. Sabían que era un riesgo, pero no habían considerado la posibilidad de que algo inesperado ocurriera. En retrospectiva, la mayoría de ellos dijeron que ya habían experimentado algo similar (casi accidente), pero como en ese momento no pasó nada, realmente no pensaron en eso.

Aquí, la segunda técnica de reducción de errores críticos (TREC) es muy útil, y este cambio de paradigma se basa en esto, poder hacer cosas arriesgadas, pero solo por un tiempo muy corto. Una vez que se



acostumbra al aumento del riesgo, ya no puede controlar el riesgo que viene con el segundo extra, y si no tiene en cuenta el segundo extra, puede entrar fácilmente en la línea de fuego o perder el equilibrio, la tracción o la adherencia, lo que aumenta drásticamente el riesgo de lesiones o incidentes.

En este artículo, aprendimos sobre las dos formas en que las personas aumentan deliberadamente el riesgo de una situación. Aunque cualquiera de los dos puede ser el resultado de una decisión consciente, el individuo en cuestión no es consciente de cuánto han aumentado realmente su riesgo.

1. No se dan cuenta de que los riesgos que aumentan a través de errores y fallas continúan aumentando con el tiempo, a diferencia de los riesgos que no nos gustan (como los que no podemos influir).
2. En situaciones donde deliberadamente hacen algo que los distrae de la actividad en cuestión, no consideran el riesgo del ‘segundo extra’, lo que aumenta drásticamente el riesgo una vez más (por ejemplo, un conductor que va rápido y se distrae).

Especialmente durante actividades en las que todo depende de no cometer un error, nosotros mismos tendemos a ser cada vez más autocomplacientes con el tiempo, porque nunca antes ha sucedido nada inesperado. Por esta razón, nos sentimos más seguros y al mismo tiempo somos cada vez más propensos a cometer errores. El riesgo para nuestra seguridad personal no disminuye con el tiempo; por el contrario, está aumentando, sin embargo, estos hallazgos pueden hacer más que mitigar las cifras de lesiones y accidentes.

Larry Wilson es el CEO y autor de SafeStart, un programa avanzado de capacitación sobre conciencia de seguridad que actualmente es utilizado por más de 3.5 millones de personas en más de 60 países.

#11

SIGUIENTE ASUNTO:

Lo que se necesita para mejorar la calidad, la eficiencia de producción y las relaciones con los clientes.

Únase a la conversación completa:
<https://es.safestart.com/rompiendo-paradigmas>
 #RompiendoParadigmas

