

Práctica Vs. Teoría

por Mackenzie Wilson

Los principales especialistas en seguridad del mundo discuten la diferencia entre teoría y realidad en seguridad.

Equilibrio entre cultura justa y responsabilidad: ¿Cómo hacer para que sea justo?

por Mackenzie Wilson

¿Cómo pueden encontrar las empresas un equilibrio justo entre admitir que las personas cometen errores y la necesidad de que sean responsables de la seguridad en el lugar de trabajo? El autor de SafeStart, Larry Wilson, planteó esta pregunta fundamental de cultura de la seguridad al panel de expertos de SafeConnection.



Contexto del tema de Larry Wilson, de SafeStart: «Este tema me toca muy de cerca. Todos cometemos errores –somos humanos– por lo que no queremos culpar a las personas por todos los deslices que tengan, pero tampoco queremos vivir en un mundo en el que nadie se sienta responsable de su seguridad».

Visión experta: Para ayudar a superar el reto de llevar a cabo todo lo anterior, muchas empresas han adoptado reglas de «salvamento» o «de oro» que tienen un componente de tolerancia cero. ¿Han funcionado las reglas de oro? Y ¿cómo se puede mejorar este tipo de política de tolerancia cero?:

- En nuestra discusión, todos los expertos afirmaron que tenían algo así. Ian Thorpe, vicepresidente de salud y seguridad de HPCL Mittal Energy Limited, cree firmemente en ellas. al citar el proyecto de 4000 millones de dólares de su empresa para construir una refinería de petróleo en la India:

«Un programa de tolerancia cero [en relación con las reglas de salvamento] fue necesario en ese momento: obtuvimos buenos resultados y una reducción de los daños».

- El truco para la excelencia es entender por qué un trabajador puede haber incumplido una norma si se quiere evitar que vuelva a suceder. El primer paso es la categorización adecuada de cada error humano:

- Resulta vital diferenciarlos: los dividimos entre «abiertos, encubiertos o simplemente humanos», dijo David Bianco (Gestor de programas global de SafeStart, Epiroc).

- ¿O fue un incumplimiento deliberado? «El error es una desviación involuntaria de las prácticas de seguridad», declaró Arun Subramanian (vicepresidente asociado sénior y jefe HSE, Coromandel International Limited). «El incumplimiento es algo intencionado. Aquí es donde se tienen que traer las reglas fundamentales y ver si es un incumplimiento rutinario, un incumplimiento situacional o un incumplimiento excepcional»

Cambio de perspectiva: El panel compartió una experiencia universal de que los malos resultados suelen tener raíces sistémicas, lo que significa que los líderes pueden marcar la diferencia. «Tomar una decisión racional, consistente, basada en los hechos... aporta coherencia a la organización», señaló Alex Carnevale (presidente, Dynacast International):

- No es siempre un error [del trabajador], afirma Dr. Praveena Dorathi (jefe de medioambiente, salud y seguridad, dinámicas de trabajo, Asia occidental, JLL). «Suele ser un error de los sistemas».



Basándose en su experiencia en el ejército, explica que «se tiene que ser muy claro a la hora de fijar las expectativas. Eso es algo que las organizaciones no siempre saben hacer».

La normativa oculta puede ser otra fuente de incumplimiento relevante:

- Peter Batrowny da el ejemplo de trabajadores que reparan máquinas obstruidas sin seguir el procedimiento adecuado de bloqueo y etiquetado LOTO (Lock Out, Tag Out) para mantener la línea en movimiento. A menudo, el trabajador puede no solo salirse con la suya, sino que incluso se le elogia por asumir el riesgo. ¡Quizá se elogie a todo el turno por batir un récord de producción! «Eso se convierte en una especie de recompensa informal», dice, «pero si alguien resulta herido [como consecuencia de ello] empezamos a hablar de culpa, y ese es el tipo de incoherencia que dificulta mucho “ser justo”».

- Larry Wilson de SafeStart está de acuerdo, y cita un ejemplo de prácticas de seguridad deficientes en un aserradero, de las que fue testigo: «Tenían una política de tolerancia cero sobre el bloqueo. Y recuerdo que el supervisor me miró y me dijo: “¿no puede esperar? Estamos trabajando en un día de récord”».

- Alex Carnevale extrae la lección inevitable que dan estas situaciones de normativa oculta: «si está sucediendo y, como líderes, no lo corregimos, entonces hemos firmado para que vuelva a ocurrir, seamos o no conscientes de ello».

Una vez que el liderazgo ha examinado sus sistemas para asegurar la ausencia de normativa oculta o ambigüedad, el énfasis para la reducción de lesiones se traslada a la comunicación de la importancia subyacente de la normativa de seguridad:

- «Puedes explicar a las personas las normas, pero si alguien entiende verdaderamente el “porqué”, entonces empezará a ser coherente y consistente», dice Alex Carnevale. Debe haber claridad acerca de cuáles son las expectativas y por qué.

- La empresa de Ian Thorpe tiene sus propios empleados, contratistas regulares y, después, contratistas de

Visión clave de SafeStart: «Creo que se olvida un poco la importancia del porqué o, de alguna manera, se vuelve menos relevante que el aspecto disciplinario: las personas prefieren conocer las consecuencias y tenerlas claras a conocer el «porqué» y metérselo en la cabeza, como la importancia de no caminar entre vagones, los procedimientos de bloqueo y etiquetado, la entrada de espacios confinados», dice Larry Wilson, sobre el tema de prácticas de seguridad. «Para todas esas cosas que salvan vidas, el «porqué» que hay detrás es más importante que las medidas disciplinarias que puedan tener lugar después».



- «Se requiere un mayor diálogo para entender qué impulsa un [el] comportamiento abierto o encubierto que tiene lugar», dice David Bianco. «Podría estar integrado en el proceso de un fallo en el sistema y, al final, si no hacemos nada van a seguir ocurriendo debido a la autocomplacencia y a los hábitos».

- Algunas veces, el error sistémico reside en un lenguaje ambiguo: «Podríamos elaborar reglas de oro, pero, ¿son claras esas reglas de oro?», pregunta Peter Batrowny (presidente y director general, PB Global EHS, Inc.).



Carnevale, «las personas son responsables de sí mismas, del negocio y entre ellas: se trata de un valor verdadero que, en última instancia, te lleva a un lugar mucho mejor».

proyecto: «Cada cultura necesita un método diferente». Es posible que los contratistas necesiten de un enfoque “más energético”, pero «recompensar lo positivo es mucho mejor... si se usan incentivos y recompensas, puedes hacerte una idea del aspecto que tiene lo “bueno” y mostrárselo a los contratistas porque, en ocasiones, simplemente no lo saben».

- Tal y como lo describe Arun Subramanian, modela en tus empleados el comportamiento que deseas ver en los contratistas: «Cuando tus propios empleados no siguen los procedimientos, no puedes esperar que los contratistas lo hagan... por tanto, en primer lugar, predica con el ejemplo de forma interna y haz que los contratistas sigan los procedimientos».

Aquí, como en muchos otros ámbitos de la vida y de los buenos negocios, es una cuestión de equilibrio:

- David Bianco capta el aspecto de contrato social: «se reduce a: “si tú haces lo correcto, nosotros haremos lo correcto”».

- El fomento de la confianza en todos los ámbitos, desde la alta dirección hasta los trabajadores en planta, da lugar a una situación en la que, en palabras de Alex

- Eso aclara la responsabilidad del liderazgo: asegúrate de que las expectativas estén claras, que dichas expectativas estén en línea con los valores de la organización y de proporcionar canales de feedback funcionales y sistemas de medición.

- Siempre que la consistencia, coherencia y la comunicación estén «en orden, la responsabilidad vendrá sola», señala Alex Carnevale.



Puntos Clave

- ✓ Para una cultura óptima de seguridad en el lugar de trabajo, un enfoque más enérgico no es suficiente.
- ✓ Análisis: ve al porqué del error humano y del comportamiento de seguridad problemático.
- ✓ ¿La raíz es realmente sistémica? Busca «normas ocultas» o ambigüedad en el lenguaje.
- ✓ Ten en cuenta: diferentes enfoques para diferentes colectivos.
- ✓ Liderazgo: siempre hay que modelar el comportamiento de seguridad que se quiere fomentar.
- ✓ Como siempre, ¡el equilibrio es la clave! La responsabilidad a lo largo de todo el proceso genera resultados.

- Basado en paneles SafeConnection en América del Norte, Europa, Medio Oriente, India y Asia.
- Todas las opiniones aquí expresadas son exclusivamente de los ponentes. No reflejan necesariamente las opiniones ni los puntos de vista de SafeStart y las empresas de los panelistas.
- Para obtener más información sobre los paneles de expertos de SafeConnection y para ver sesiones pasadas o actuales, visite <https://uk.safestart.com/safeconnection/>.

Práctica **V**s. Teoría
por Mackenzie Wilson



**¡Compruebe
lo que sigue!**

<https://es.safestart.com> | contacto@ssi.safestart.com