

# Práctica **Vs.** Teoría

por Mackenzie Wilson

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

## Gestión del riesgo de cansancio

por Mackenzie Wilson

**E**l cansancio forma parte de nuestras vidas, afectando a nuestros reflejos, a nuestra capacidad para prever el peligro y para tomar decisiones. ¿Qué hacen los líderes en seguridad al respecto, especialmente en el lugar de trabajo? El autor de SafeStart, Larry Wilson, ha invitado a expertos de empresas de primera línea a unirse a él en otra ronda de debates del grupo de expertos SafeConnection para analizar cómo están abordando este eterno desafío.

Para empezar, quiso evaluar al grupo y les preguntó a sus miembros lo siguiente: ¿el cansancio es principalmente una responsabilidad personal o de la empresa? ¿Puede comprobarse de forma fiable? ¿Y cuánto control debe emplear una empresa en esta área?

No nos engañemos; una organización que no responda a la gestión del riesgo de cansancio se expone a consecuencias peligrosas:

- Michael Cooke (vicepresidente de Responsabilidad Social y Medioambiental del Grupo Jabil) explica que se dio cuenta por primera vez de los efectos perjudiciales del cansancio cuando trabajaba en una empresa de productos químicos que contaba con camiones que transportaban grandes cargas peligrosas. «Se produjeron algunos accidentes desagradables», comenta, «y perdimos una oferta porque decidimos endurecer nuestras exigencias en cuanto a las prácticas de gestión del cansancio, como aquella que establece que los conductores solo pueden conducir durante cierto tiempo cada vez que trabajan y que necesitan parar y dormir por la noche, etc. Uno de nuestros competidores decidió que podía prescindir de todo eso, consiguió la oferta, pero desgraciadamente su conductor tuvo un accidente muy trágico»: un cliente estaba incluso dispuesto a pagar más por sus servicios después de aquel accidente. «**Lamentablemente, hizo falta una muerte para que el cliente se diera cuenta de que no se trata solo de los costes**», concluyó Michael.

Como es habitual, los líderes del sector compartieron los conocimientos adquiridos con esfuerzo en la primera línea sobre cómo el cansancio puede generar problemas inesperados:

- «Cuando pasamos a un turno de 12 horas», comenta Alex Carnevale (presidente de Dynacast International), «algunas personas se entusiasmaron porque tendrían un periodo de siete días libres. Sin embargo, curiosamente, sentí que no estábamos haciendo las cosas del todo bien, así que empecé a recopilar datos y a analizar algunos parámetros». El resultado fue que **el recuento de incidentes se elevó en determinados momentos**: al final del turno, al comienzo del turno y el último día o los dos últimos días del ciclo de cuatro días. Este descubrimiento apuntaba al cansancio como el factor decisivo. «No fue una decisión popular», agrega, «pero, finalmente, tomé la decisión de volver a los turnos de ocho horas».

- Arun Subramanian (vicepresidente Asociado Senior y jefe de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Coromandel International Limited) también observó patrones de este tipo, lo cual hizo de la alteración de los ritmos circadianos de los trabajadores en el turno de noche un dilema constante: «Algo muy común en el sector de fabricación es el cansancio de los trabajadores por turnos», observa. También existe un problema en los proyectos que requieren realizar algunos trabajos las 24 horas del día, los 7 días de la semana, aunque esos proyectos «cuentan con una población flotante que puede lidiar con el cansancio un poco mejor».

Los trabajadores de profesiones que requieren turnos largos deben desarrollar la mentalidad adecuadacuando entran en su turno:

- Héctor Salazar (director de Salud y Seguridad de Dragados Canada Ltd) señala que «en el sector del petróleo, el gas y la construcción, lo habitual es trabajar 12 horas al día, 6 días a la semana». Ha comprobado que los trabajadores que acuden a lugares remotos para trabajar de este modo son conscientes y están mentalmente preparados para estos largos turnos.

Si las rotaciones forman parte del enfoque de la productividad, avise a sus empleados con antelación para que puedan adaptarse tanto psicológicamente (mentalidad) como biológicamente (ritmos circadianos) al cambio:



- El sistema de la empresa Arun permite rotar a los operadores de campo como operadores de grupos de expertos. De esta manera, se evita el peligro de incurrir en tareas repetitivas. Se organizan sesiones de intercambio de conocimientos para que los trabajadores del turno de noche mantengan el estado de alerta, pero, como dice Héctor, «no se compensa la pérdida de sueño».

- La Dra. Praveena está de acuerdo: «Aparte de garantizar que el trabajo por turnos no se vuelva repetitivo, también **reorganizamos a los trabajadores y sus tareas**, porque el exceso de confianza se da cuando un trabajo se repite continuamente».

Los empresarios pueden recurrir a la diferenciación del personal para superar el reto de la gestión del riesgo de cansancio:

- Esto significa abordar el cansancio de forma diferente según el tipo de trabajador, explica Edward Stephens (Investigador Principal Senior de Seguridad y Auditoría Global de HSE/SA, división de Robótica y Automatización Discreta de ABB): «En la plantilla, hay personal de oficina, trabajadores de taller y personal de servicio», agrega. «La forma de pensar en el cansancio, la productividad, la calidad y la seguridad tiene que **abordar esas categorías de forma diferente**».

- Para el personal de oficina, el mayor reto es que a menudo están sentados todo el día sin tener la oportunidad de levantarse y mover el cuerpo. «Al hacerlo», observa Ed, «no estamos dando a nuestro cuerpo los recursos que necesita para procesar y controlar el estrés correctamente».

- Por el contrario, en una planta de producción en la que el personal está siempre en movimiento y quemando calorías, el mayor reto para ellos es poder dormir y asegurarse de que realmente se relajen y descansen cuando se van a casa. (También añade que el grupo de servicios es una mezcla de los dos anteriores: una mejor combinación).

El cansancio por esfuerzo repetitivo es una categoría que no debe desatenderse, pero también debe vigilarse cuidadosamente la dimensión psicológica, ya que fácilmente puede arrojar resultados contraproducentes.

- «Uno de los focos de atención [en Coromandel] es el de los trabajadores de oficina que están continuamente sentados en un escritorio», dice Arun, que llama la atención sobre **un entorno que puede pasarse por alto** pero que sigue siendo importante «especialmente si no se tiene una mesa de trabajo ergonómica».

- Anthony Panepinto, PhD (director Senior de Asuntos de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de Proctor & Gamble) señala que P&G también compartió ese enfoque ergonómico durante los ochenta. «Lo mismo ocurre con el equipo de mantenimiento que tiene que trabajar en el taller: **ciertas funciones son difíciles por naturaleza**; los empleados trabajan continuamente en el mismo puesto».

- Señala que en un lugar de trabajo anterior intentaron normalizar el mayor número posible de estas actividades, para las cuales contrataron, entre otros, a un fisioterapeuta, empleados de administración de oficina y personal de seguridad. Sin embargo, «no importa la estandarización que se haga», dice, «siempre encontrará gente trabajando de forma peligrosa... hay un carrito disponible para ellos, y no lo usan. Tampoco encuentra supervisores que hagan cumplir la norma».

- La plantilla de la empresa de la Dra. Praveena Dorathi (JLL, donde desempeña el cargo de jefa de Medio Ambiente, Salud y Seguridad, Dinámica de Trabajo, Asia Occidental) está descentralizada en las diferentes sedes de los clientes, y algunas de ellas, aunque no todas, funcionan las 24 horas del día, los 7 días de la semana. «Tenemos operaciones por turnos, de forma rotativa», dice, y subraya la importancia de avisar a los trabajadores con antelación para que puedan hacer la adaptación. «Nadie hace turnos de noche durante todo el año, ni siquiera durante todo un mes».

---

**Visión de Larry Wilson de SafeStart según su experiencia: «Todos os habéis apartado de la idea del trabajo por turnos permanentes», algo bueno desde el punto de vista de la salud mental y la equidad de las personas. «La gestión del cansancio es, ante todo, algo personal. Solo usted sabe realmente lo cansado que está, y solo usted sabe por qué. Así que a veces es "mejor" ocultar el cansancio si no pudo dormir bien. Esto hará que a un supervisor le sea difícil darse cuenta del cansancio que siente». Los líderes deben ser conscientes de estos patrones de pensamiento con potenciales consecuencias para una gestión óptima del riesgo.**

---



Más allá de rotar el trabajo por turnos de forma que se respeten las limitaciones del estado de la mente y el cuerpo de las personas, ¿qué medidas prácticas puede tomar una empresa?

- «En el sector de la construcción», explica Héctor, «es muy importante que, cuando tiene a los trabajadores trabajando 12 horas al día, desglose sus actividades para que **sientan que están logrando algo**». ¿Por qué es importante esto? El trabajador podrá relajarse mejor y tener la tranquilidad de disfrutar del tiempo libre y volverá renovado.



que una de las mejores cosas que hizo Etex mientras trabajaba allí fue invertir en vestuarios e instalaciones de descanso.

En los grupos de expertos, surgió la idea de que el cansancio se ha vuelto más multidimensional (y eso incluye consideraciones de salud mental).

- Michael dice que «se ha hablado mucho del cansancio, pero el contexto del cansancio es un poco más amplio ahora porque **incluye el cansancio mental**».

- Anthony comparte que, especialmente con la Covid, los líderes aprendieron la importancia de mirar con franqueza los factores de estrés internos. «Nos preguntamos: ¿qué significa hacer que un empleado tenga su día perfecto, en el que se sienta seguro, esté concentrado y no sea autocomplaciente?».

- «Como líderes, podemos mantener conversaciones para saber qué les motiva cada día», continúa. «Todo el mundo tiene un estado de salud mental que varía cada día... tenemos que concienciar de que está bien venir a hablar de eso e instruir a los líderes sobre **cómo tener esas conversaciones de forma humilde y empática**».

Siendo realistas, solo la persona misma sabe exactamente lo cansada que está realmente; cuando el cansancio empieza a convertirse en un problema, hay que reconocer la situación y hacer algo al respecto antes de que esa persona cometa algún error leve o incluso grave. No siempre podemos dormir más, pero sí podemos hacer algunos ejercicios rápidos y energéticos o unos movimientos de estiramiento, tomar un café o un té, o hacer una pausa rápida y cerrar los ojos durante 10 o 15 minutos... ¡pero no mientras conduce!

**El cansancio sigue siendo ineludible. Pero hay muchas cosas que se pueden hacer para ayudar a combatirlo en el lugar de trabajo, y el liderazgo siempre juega un papel importante.**

---

**Caso práctico: Larry Wilson, de SafeStart, recuerda un lugar de trabajo en el que tenía un gran trabajo que no tenía ninguna operación de alto riesgo, pero los trabajadores tiraban de carritos todo el día. Las lesiones que más se ocasionaban eran las lesiones de hombro, y parecía que los supervisores ni siquiera se daban cuenta de eso. «Pero todos los empleados saben que deben empujar el carrito. Y obviamente saben cuando les empieza a doler el hombro. Así que no es fácil. Y no es justo echarle toda la culpa a los supervisores».**



Especialmente para prevenir el cansancio en lugares de trabajo de grandes proyectos, vale la pena darle cierta holgura a su sistema, ya sea mediante una mayor dotación de personal o con recursos específicos que favorezcan la comodidad de los empleados:

- «La clave», dice Héctor, «es tener **mano de obra extra**»: contar con al menos un cinco por ciento más de personas de las que se necesitan, de modo que cuando los trabajadores estén descansando o no puedan trabajar, haya otros que se encarguen de las tareas.

- Proporcionar **descansos, comida y bebidas calientes o isotónicas** es algo que los trabajadores aprecian mucho, dice el grupo de expertos.

- Todos los ponentes estuvieron de acuerdo en que **tener un lugar para que los trabajadores descansen** o duerman una siesta durante la pausa es una buena idea. Alex recordó



## Puntos Clave

- ✓ Las organizaciones deben tomarse en serio el cansancio.
- ✓ El trabajo por turnos requiere atención por parte de la dirección, así como la preparación mental/física.
- ✓ Es necesario utilizar técnicas de productividad como la reorganización de tareas y el desglose de actividades.
- ✓ Es necesario flexibilizar el sistema para aliviar a la mano de obra cuando sea necesario.
- ✓ La escucha empática mantiene el nivel de conciencia alto.

- 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](mailto:contacto@ssi.safestart.com)