

Práctica *Vs.* Teoría

por Mackenzie Wilson

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

Competencia, autocomplacencia y lesiones mortales

La naturaleza contraintuitiva de incidentes graves y mortales
por Mackenzie Wilson

El autor de SafeStart y moderador de SafeConnection, Larry Wilson, no solo se dedica a leer resúmenes: profundiza donde otros solo pasan por encima para llegar a los detalles más reveladores.

Tras examinar más de 400 informes detallados de investigación de accidentes, Larry halló que más del 45 por ciento de las víctimas mortales eran personas mayores de 50 años. De hecho, la mayoría eran artesanos con una larga experiencia en su oficio. Para algunos, esto puede resultar poco lógico. ¿No sería menos probable que sufieras lesiones cuanto más experiencia tienes, más aptitudes? Y siguiendo esta lógica, ¿no serían los trabajadores nuevos y jóvenes con menos experiencia o formación más propensos a sufrir lesiones?

Este sorprendente patrón (también se acaban de publicar resultados similares en el Reino Unido) trajo a colación las palabras de un veterano profesional de la seguridad en el trabajo de hace más de 30 años: «Larry, los jóvenes se lesionan más que los mayores, pero son los mayores los que mueren». Por aquel entonces, Larry no entendió la lógica de esta frase, pero identificó un fenómeno que necesitaba de una mayor aclaración.

Por desgracia, el elemento de la edad sigue siendo de gran relevancia en la actualidad que, por aquel entonces, y esa es la razón exacta por la que invitó a ocho ponentes más, para hablar de competencia, autocomplacencia y lesiones graves y mortales (SIF, por sus siglas en inglés) durante esta serie de Webinar de SafeConnection.

Al principio, Larry sondeó a los ponentes para ver si ellos también identificaron esta tendencia en sus lugares de trabajo: por lo general, la respuesta fue afirmativa:

- «Con 20 años de experiencia, se instalará la autocomplacencia», dice Ravindra Dhapola (Director corporativo de SHE, CSR y sostenibilidad, Tata Coffee). «Y un día ocurre algo y tiene lugar un incidente grave».

- De hecho, puede suceder que «varias cosas vayan mal», explica Alex Carnevale (presidente de Dynacast International). «Es un problema de “esto y lo otro”». En otras palabras, los ojos o la mente de un trabajador no están en la actividad: y hubo una desviación del procedimiento, requisitos de EPI y así sucesivamente.

- Larry está de acuerdo: «La cantidad de informes que leí en los que un arnés anticaída estaba a metro y medio del chico con un punto de anclaje perfectamente bueno justo allí...»

El hecho es que nuestros cerebros están programados para ser complacientes, y la psicología que se superpone a esa fisiología juega un papel igual de decisivo:

- «Los accidentes no ocurren siempre por situaciones de riesgo», señala Shankar Rajagopalan (jefe de seguridad, calidad, sistemas, sostenibilidad, mejora de procesos y excelencia de negocio – Sterling & Wilson Middle East Solar Energy). Cuando realizas una actividad el tiempo suficiente te vuelves «competente de forma inconsciente», pero a veces no estás realizando tu trabajo correcto al 100%, así que habrá momentos en los que seas «incompetente de forma inconsciente» y ni siquiera te des cuenta de la existencia de alguna desviación del procedimiento adecuado.

- Nuestro cerebro consume tanta energía que la evolución ha hecho que intentemos conservar la glucosa en sangre. Por tanto, «cuando la actividad es rutinaria, el cerebro no necesita pensar en ella», añade Jim Spigener (Jefe de Atención al Cliente, DEKRA). «Los accidentes graves suelen ocurrir en actividades rutinarias. Esta es la razón por la que una experiencia elevada puede acabar generando un error potencialmente mortal».

Ante estos retos, ¿qué se puede hacer a modo de prevención o de mitigación? ¿Cómo podemos reducir el nivel elevado de desproporción de accidentes graves y víctimas mortales entre trabajadores de 50 años y mayores? La respuesta está en la mentalidad del liderazgo y en la preparación del proceso:

- Otro ponente comparte que harán que personas ajenas a la seguridad o empleados de departamentos no operativos recorran la planta y observen lo que les hace sentirse incómodos, porque esas son las cosas que un especialista en operaciones podría dar por sentadas. Comparte que también les preguntan lo siguiente a los empleados: «si tu hijo estuviera trabajando en estas instalaciones, ¿dónde no te gustaría verles trabajando y por qué?»

Caso práctico: Jack Jackson (consultor principal, SafeStart) comparte una escalofriante historia sobre un incidente grave y mortal que ocurrió bajo su supervisión. El empleado era un contratista rutinario que se encargaba de las plataformas de los muelles. Jack se dio cuenta de que no estaba usando el brazo de seguridad: «Fui hacia donde estaba y le pregunté si no debería estar utilizando el brazo de seguridad», recuerda, «y él me dijo que "hacía años que lo estaba haciendo de esa forma"». Sonó la alarma para un descanso.

Cuando Jack volvió después, no fue hasta que llevaba un rato sobre la plataforma del muelle buscando al empleado, que se dio cuenta de que se había quedado atascado bajo la plataforma del muelle, bajo sus pies.

«Lo único que podía pensar», recuerda Jack, «era ¿cómo podía ser que alguien que había estado haciendo aquello de esa forma durante años podía cometer un error tan grave?». Probablemente, la primera vez que el hombre hizo aquello pensaría para sus adentros: "¿Qué pasa si esto se cae?". Y seguramente lo pensaría también la segunda y tercera vez. Sin embargo, al cabo de una década más o menos, seguramente ya no se lo volviera a preguntar.

Aquel hombre sobrevivió, pero se quedó paralizado del cuello hacia abajo y perdió el habla para siempre».



Larry Wilson, de SafeStart, nos cuenta «la cantidad de veces que un alto directivo me ha preguntado "¿cómo puede ser alguien autocomplaciente con 13 800 voltios?"» Y yo siempre les contesto: «de la misma forma que tú eres lo suficientemente autocomplaciente como para quedarte dormido al volante». Haciéndose eco de ello, Jim Spigener dice: «durante las primeras dos semanas en las que trabajé en una planta de cianuro estaba aterrorizado... tras varios años ya cazaba fugas de cianuro con la nariz». Un ser humano se puede acostumbrar a cualquier nivel de riesgo. Si se expresa de esta forma, tiene sentido. Sin embargo, para muchas personas, la idea de que alguien pueda volverse autocomplaciente con cantidades elevadas de energía peligrosa es difícil de aceptar.



- «La dirección puede poner en marcha procesos para evitar este tipo de autocomplacencia», explica Dr Waddah Ghanem (director sénior, ENOC; Fellow, GCC Board Directors Institute). «Si das con alguien muy bueno en su trabajo, acabará cayendo en su rutina. Por esa razón, querrás que haga algo distinto para salir de su rutina».

- Alex Carnevale recomienda a los directores y a los líderes organizativos que sean conscientes de las catástrofes en todo momento: «Tenemos que asumir que podría haber un incumplimiento de las normas o que algo vaya mal a nivel personal. Muy pocas veces era la primera vez que casi ocurría». En palabras de Alex, buena parte del tiempo se escucha "ah, sí, eso casi lo hice una vez" o "casi me olvido de eso una vez". Hay que asegurarse de que no se castigue a la gente por denunciar esos cuasiaccidentes».

Y este ejemplo tan trágico lo aclara, el problema de la competencia y de la autocomplacencia se puede complicar aún más con contratistas externos: «¿Cómo se crea una cultura de resiliencia con los contratistas?» Larry pregunta a los ponentes:

- «Es todo un reto», dice Hari Kumar (director del Grupo EHS Assurance, Emirates National Oil Company). Hari destaca que no es ningún secreto que los contratistas suelen ser el eslabón más débil, y en ENOC observan una tasa de incidentes más elevada entre los contratistas que los empleados fijos. «En materia de prevención de lesiones graves o mortales no podemos hacer una distinción entre los dos, pero la prioridad suele ser el propio personal cuando se tienen recursos y tiempo limitados».

- Para equilibrar esta tendencia natural han destinado más recursos a la supervisión de los contratistas en su lugar de trabajo, abarcando desde tres hasta once responsables de



seguridad que están allí para recordar a los contratistas los procedimientos y asegurarse de que sean competentes.

- Ravi también insiste también en la importancia de capacitar a los gerentes que trabajan sobre el terreno y en las actividades para supervisar el comportamiento de los trabajadores. «No nos basta con decir “ya les hemos capacitado, ahora es su responsabilidad”», concluye. Tenemos que trasladarnos hasta allí y asegurarnos de que lo están haciendo correctamente.

Aunque a primera vista la naturaleza de los accidentes mortales no parece tener lógica, cuando se examinan los impulsores, nos damos cuenta de que la experiencia engendra autocomplacencia: la combinación de esta última con lo inesperado significa que las situaciones diarias tienen el potencial de intensificar hasta los errores más básicos, como una pérdida de equilibrio, para sufrir una lesión grave o mortal.

La última palabra de este tema vital la tiene el autor de SafeStart y moderador de SafeConnection, Larry Wilson: «Aunque los errores humanos son inevitables e impredecibles, los estados que los provocan no lo son. Eres consciente del momento en el que vas a sentirte cansado cada día, y que lo más probable es que te recuperes en 5 o 10 minutos. Eres consciente del momento en el que lo más probable es que tengas prisa. Eres consciente de las personas y las cosas que te generan frustración, y también puedes predecir, con bastante precisión, los momentos en los que lo más probable es que te vuelvas autocomplaciente o vayas con el piloto automático. Por ese motivo, lo único que necesitas hacer es pensar sobre los cuatro estados, en especial sobre la autocomplacencia, ya que pasa desapercibida –en el momento– y hacerte la pregunta de, en una escala del 1 al 10: «¿Cuál es mi nivel de complacencia con este trabajo o tarea?» En otras palabras, podemos vencer la autocomplacencia, pero tenemos que poner las herramientas en manos del trabajador para hacerlo. No se va a conseguir simplemente colocando carteles que digan: “Piensa de forma segura”».



Advertencia: No desacreditemos la importancia de las aptitudes: ¡no queremos electricistas, mecánicos, operadores de grúa o incluso conductores de carretillas elevadoras que sean incompetentes! Esto es especialmente cierto cuando se trata de contratistas: es de obligado cumplimiento garantizar que el personal tenga una formación y certificación adecuadas y que lleven a cabo sus trabajos de forma correcta.



Puntos Clave

- ✓ La autocomplacencia es un rasgo humano, y los más experimentados son más propensos a ella.
- ✓ Modifica el diseño del trabajo para que los trabajadores puedan evitar rutinas monótonas.
- ✓ Presta atención a las catástrofes: tómate en serio todos los informes de cuasi accidentes.
- ✓ Una perspectiva externa puede sacar a relucir una autocomplacencia pasada por alto.
- ✓ La supervisión de los contratistas exige un compromiso adicional.

- 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