

CAMBIO DE PARADIGMAS

por Larry Wilson

#12

QUÉ REALMENTE GENERA LA PRISA Y
UNA PERSPECTIVA DIFERENTE SOBRE

EL COMPROMISO DEL COLABORADOR

SAFESTART®

#12 QUÉ REALMENTE GENERA LA PRISA Y UNA PERSPECTIVA DIFERENTE SOBRE EL COMPROMISO DEL COLABORADOR

Gracias por volver al último artículo y al cambio de paradigma final. En la última edición, observamos cuántos errores se producen – todos los días – por prisa, frustración, fatiga y complacencia. Aunque generalmente se trata de una combinación de estos estados, con la complacencia liderando el camino o merodeando de fondo. Y también hemos observado cómo los cuatro estados o una combinación de ellos pueden causar problemas – muchos – relacionados con la toma de decisiones. Por ejemplo: supongamos que un trabajo o hasta una gran "parada de planta" se ejecuta con retraso. Las personas van apresuradas o más rápido de lo que normalmente irían. Como resultado, algunos dispositivos, procedimientos o protocolos de seguridad – como hacer una evaluación de riesgos – que toman tiempo, son muy tentadores para evitarlos o saltarlos. Sí, las personas podrían concentrarse en el estado de la prisa, una vez empieza a al apresurarse, volver al momento, y comprender que sus decisiones se ven comprometidas debido a la prisa. Pero ¿por qué tenían prisa en primer lugar? Y esto nos lleva al cambio de paradigma final.

¿Por qué las personas, por qué todos nosotros nos apresuramos? Y recuerde, esto simplemente tiene que ser "ir más rápido de lo normal". No tiene que ser por mucho tiempo, puede ser solo un giro rápido sin mirar – y tampoco tiene que estar a una velocidad récord. Simplemente es ir más rápido de lo que suele ir. Y nos sucede a todos, todos los días, con muy pocas excepciones. Sin embargo, cuando pregunta "¿Qué lleva a las personas a apresurarse?", casi todos responden: "mala planificación". Pero ¿alguna vez ha planeado apresurarse? No es probable, es algo desagradable y estresante. Muy pocas personas dicen, "Quedémonos aquí y tomemos otro café. Así, cuando lleguemos al aeropuerto, podemos suplicar a todos en la fila que nos dejen pasar. Luego podemos correr por el pasillo, con nuestras ropas de ejecutivos arrastrando nuestras maletas con ruedas para poder subir al avión justo a tiempo para sentarnos — empapados en nuestro propio sudor—diciendo, 'Sí, ¡así es como lo planeamos!'" Pero si se da cuenta de que ha olvidado su portátil a mitad del camino hacia el aeropuerto y ahora necesita volver a casa o a la oficina para recogerlo—¡ahora se apresurará!

Ahora usted estará suplicando a cada uno de la fila para pasar la seguridad, corriendo por el pasillo arrastrando su maleta con ruedas, sentándose en su asiento empapado en sudor. Y no es diferente para el soldador o vendedor, que salen a trabajar y se dan cuenta de que se han olvidado de llevar las varillas de soldadura correctas o las herramientas correctas, y que tienen que volver al almacén de herramientas o al taller de mantenimiento. Si todos están esperando y la fila es pequeña, la motivación personal para apresurarse será extremadamente alta. Y esa prisa podría fácilmente causar más errores de desempeño o peor, un error que causa lesiones, como la pérdida de equilibrio, tracción o agarre, bajando las escaleras o al doblar una esquina.

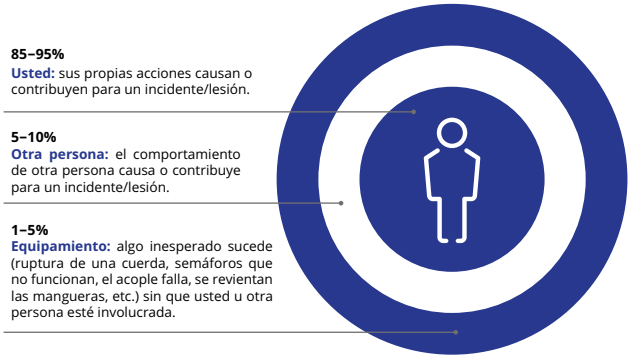


Figura 1

El punto es: no todo es mala planificación. Para ponerlo en perspectiva, hay esencialmente solo tres razones (conocidas) por las que las personas se apresuran (ver la Figura 1 – Tres Fuentes de Eventos Inesperados).

1. Ellos mismos hacen algo que les hace apresurarse (recuperar tiempo debido a errores de desempeño o mala planificación).

2. Otra persona hace algo que les hace apresurarse (su error de desempeño o mala planificación).

3. El entorno hace algo que les hace apresurarse.

Si miramos el entorno o la situación que hace que nos apresuremos – inesperadamente – hay la posibilidad de que

#12 QUÉ REALMENTE GENERA LA PRISA Y UNA PERSPECTIVA DIFERENTE SOBRE EL COMPROMISO DEL COLABORADOR

suceda. Sin embargo, si ni siquiera mira a una aplicación /GPS para ver si puede haber un atasco – porque normalmente no lo hay a esta hora – entonces, sin duda, está de vuelta al "área personal" con la complacencia como el estado dominante.

En un sentido similar, otras personas pueden incluso hacer que nos apresuremos inesperadamente. Pero si alguien siempre llega tarde, entonces no es del todo inesperado. Puede ser frustrante, pero no inesperado. Es por eso que le dice a su suegra o suegro que la cena será media hora antes de la hora que realmente la servirá. En otras palabras, debido a que son "predecibles", puede planificarlo. Para las personas que están "inesperadamente" haciendo que se apresure: ¿por qué lo están haciendo? Lo más probable es que ellos también tienen prisa en parte porque saben que usted está esperando. Bueno, podría ser debido a su mala planificación o podría ser porque cometieron un error que les costó – y ahora a usted – algo de tiempo. Quizás se olvidaron de algo y tuvieron que volver atrás para recogerlo o quizás no pudieron encontrar algo y es por eso que no estaban listos a tiempo. Pero si esta persona (o grupo de personas) normalmente llega a tiempo, puede apostar que no planificaron llegar tarde. Es mucho más probable que hayan cometido un error y es eso lo que les hizo apresurarse.

Cuando lo observa desde la perspectiva de las tres fuentes de eventos inesperados, la mayoría de las personas admite claramente que más del 90% de las razones por las que se apresuran están en el "Área Personal". Y como ya hemos discutido, jamás planeamos apresurarnos. Entonces, lo que significa es que aproximadamente el 90-95% de las razones por las que nos apresuramos son para recuperar el tiempo de los errores de desempeño que hemos cometido – cuando no estábamos aprendiendo nada nuevo. Y usted puede decir lo que quiera sobre "mala planificación" o "buena planificación", pero nadie sale una hora antes cada vez que tienen que ir al aeropuerto o sale a trabajar 30 minutos más temprano por si se dan cuenta cuando están a mitad del camino de que olvidaron su portátil. Es muy ineficiente. Llevar dos portátiles consigo – ¿siempre? Eso es mucho peso extra.

Por lo tanto, esperamos o contamos con nuestra propia confiabilidad, que generalmente no es tan mala. Pero de cuando en cuando cometemos un error y este error puede hacer que nos apresuremos para compensar el tiempo que acabamos de perder – aunque solo sea algo como ir al coche y darse cuenta de que olvidó su móvil – observe cuán rápido se mueve cuando vuelva a buscarlo. Estos tipos de errores causan pérdida de tiempo, por lo que nos inclinamos un poco a apresurarnos para intentar compensarlo. Sin embargo, si se trata de un gran error, como olvidarse del codo de 90 grados para las tuberías de drenaje y el camión de cemento está llegando al sitio de construcción – y el superintendente vendrá después del almuerzo... Ahora, ¿qué tan rápido conducirá el supervisor de vuelta a la tienda o ferretería?

La tendencia a apresurarse será enorme. Hice esta pregunta "hipotéticamente" a uno de nuestros consultores que solía trabajar en la construcción residencial. "¿Qué tan rápido conducirías a la ferretería para conseguir el codo? Él respondió: "Llegué a los 120 km/h. Pero el policía me dejó ir cuando le conté lo que pasó, lo que también es interesante: "Productividad, lo hice por la productividad" – también parece ser una excelente excusa1. Pero le hice una pregunta hipotética, no sabía que él realmente lo había hecho. Sin embargo, eso lo demuestra: los errores son lo que realmente hace que las personas se apresuren. La mayoría de las veces la razón por la que nos apresuramos es porque llegamos tarde. Y la razón por la que llegamos tarde no es porque planeamos apresurarnos. Algo inesperado ha sucedido. Pero más del 90% de ellos está en el "área personal". En otras palabras, nosotros lo hemos causado. Una vez que es improbable que lo hayamos planeado, lo que queda... es un error humano. Cometimos un error. No todos los errores que cometemos desperdician tiempo: algunos solo desperdician dinero o emociones, pero la mayoría de ellos desperdicia al menos un poco de tiempo. Teniendo en cuenta cuántos errores comete la gente a diario, no es de extrañar que nos encontremos apresurados a menudo. Y, sin embargo, siempre parecemos sorprendidos cuando esto ocurre, "No me lo puedo creer, ¡que lo estoy haciendo otra vez!" (corriendo por el pasillo en un aeropuerto) porque seguramente no lo planeamos de esa manera.

COMPROMISO

Todos ya hemos escuchado la expresión: el conocimiento es poder. Pero a menos que ese conocimiento se ponga en acción, la cantidad de poder es bastante limitada, o—más probablemente—será "proporcional" a la cantidad de acción o cambio del comportamiento que proporciona este conocimiento. Cuando se trata de prevenir los "momentos de vulnerabilidad" tenemos que hacer que las personas desarrollen o mejoren sus habilidades, como concentrarse en los estados y ellos necesitan cambiar algunos hábitos relacionados con la seguridad, como mover sus ojos primero, antes de mover las manos, la cabeza, el cuerpo o el vehículo. Pero si conocen los 4 estados y los errores críticos, también pueden anticipar cuándo probablemente se apresurarán, se sentirán frustrados, cansados o complacientes/actuando en piloto automático. Y la mayoría de nosotros puede incluso predecir o anticipar cuál sería el error más costoso, o el que más consume tiempo. Si estamos pensando sobre esos errores o sobre no cometer uno de ellos —entonces, en casi todos los casos—no cometeremos uno porque lo estamos pensando.

Sin embargo, el hecho de que podamos predecir o anticipar los estados y los peores escenarios no significa que lo haremos. Sin el conocimiento, las personas no pueden cambiar porque no saben

#12 QUÉ REALMENTE GENERA LA PRISA Y UNA PERSPECTIVA DIFERENTE SOBRE EL COMPROMISO DEL COLABORADOR

qué hacer, pero rara vez eso es suficiente. Las personas necesitan estar comprometidas. Esto requiere contacto y comunicación que sea relevante y eficiente. Entonces, aunque no llamaría a esta parte del artículo un cambio de paradigma, definitivamente es una forma diferente de ver el compromiso. Dediqué los 15 primeros años de mi carrera enseñando a la gente cómo hacer observaciones de seguridad positivas y significativas.

El compromiso centrado en lo que acaba de suceder y los comportamientos que se observaron. Con las observaciones de seguridad comportamentales, usted está discutiendo lo que el empleado estaba haciendo, con la idea de que podría corregir el comportamiento de riesgo y reforzar el comportamiento seguro, de modo que el comportamiento seguro en el futuro mejoraría. Parece ser relevante—ya que estaba solo viéndoles trabajar—pero aun así está en el pasado. Y la retroalimentación en este proceso tiende a centrarse en cosas como EPP, procedimientos, normas, etc. Por lo tanto, es más útil para las decisiones que para prevenir errores o errores críticos en el futuro, en parte porque eso no es lo que generalmente se discute. Además, observar a las personas trabajando es algo invasivo, y dependiendo del tamaño del sitio y del lugar donde trabajan, a veces no es tan eficiente.

Hablar con las personas sobre los posibles errores que podrían cometer en el futuro es fácil—usted no tiene que observar cómo trabajan—puede hablar con ellos en casi cualquier lugar. Y no es invasivo, ya que está solo hablando de lo que podría pasar, no sobre lo que acaba de hacer. Pero lo más importante es que les hace pensar en los estados que podrían conducir a los errores críticos y errores graves—lo que les ayudará a concentrarse en los estados mucho más rápidamente—si los estados que predijeron y los errores que anticiparon comienzan a suceder. Y tan pronto como se concentren o vuelvan al momento presente, es menos probable que experimenten un error crítico o cometan un error grave. Por lo tanto, enfocar el compromiso en el futuro: lo que podría suceder y qué estados podrían probablemente causarlo es proactivo y relevante, porque les enseña a pensar sobre qué "podría pasar" en lugar de qué "acaba de suceder" y les hace pensar sobre los estados que podrían causar un error crítico o una combinación de errores críticos.

Luego, una vez que identifican los estados, el siguiente paso o cuestión es cuándo. ¿Cuándo ellos (o yo, o usted) probablemente estarán en uno de estos estados? Usted sabe cuándo es probable que estará apresurado o cansado. Entonces, justo antes de ese momento, puede establecer una alarma para que Evalúe Su Estado™. Por ejemplo: si sabe que se apresurará justo al cambiar su turno, puede establecer una alarma para que Evalúe su Estado™ unos minutos antes, para que pueda recordar sobre la prisa y aplicar la técnica de Concentración más rápidamente. Son herramientas sencillas, que cualquiera puede usar, y que son muy efectivas en términos de prevención de errores críticos en el futuro. Y también muy fácil, en términos de compromiso significativo y totalmente voluntario. No estoy seguro de por qué no vi esto antes, quizás por centrarme demasiado en el presente o en lo que el empleado estaba haciendo. Pero en realidad es un cambio muy simple: solo concéntrese en el futuro y haga que las personas piensen en lo que podría pasar, no tanto en lo que acaba de pasar. Esto permite que sea mucho más fácil hacer que la gente hable, sin hablar de organizar y administrar. Pero también lo hace mucho más relevante, porque permite que la gente piense de manera proactiva sobre prevenir el próximo gran error...

CONCLUSIÓN Y RESUMEN

Bueno, primeramente, gracias por llegar tan lejos. Seamos realistas: No todos los libros se leen hasta el final. Por eso, gracias nuevamente por llegar tan lejos. Pero si lo piensa, hemos cubierto mucho terreno en estos 12 artículos. Porque ahora, si alguien le pregunta "¿Por qué las personas se apresuran?" O, "¿Qué causa las lesiones no intencionales?" Probablemente, usted no dirá "mala planificación" o "peligros".

Si desea explicar todos estos cambios de paradigma, depende de usted. Eso exigiría hacer que la gente piense en la energía peligrosa, la energía cinética, las tres fuentes de eventos inesperados, por qué las cosas más peligrosas no causaron nuestras peores lesiones, los errores críticos y los "momentos de vulnerabilidad", la neurociencia por detrás de la complacencia, cómo los cuatro estados pueden comprometer la toma de decisiones y descifrar los errores de "cuando estaba aprendiendo". No es exactamente el tipo de cosa que pueda hacer en el ascensor. Quizás pueda ser más fácil decir "prisa, frustración, fatiga y complacencia". O, si se trata de una carrera muy corta—solo diga "error humano"

Larry Wilson es CEO y autor del programa SafeStart, un programa avanzado de concientización sobre la seguridad, implementado en más de 60 países con más de 3,5 millones de personas capacitadas.

Únete a la conversación completa
la.safestart.com/cambio-de-paradigmas
#PARADIGMSHIFTS

Copyright © 2020 by SafeStart. Todos los derechos reservados. SafeStart es una marca registrada de Electrolab Limited.