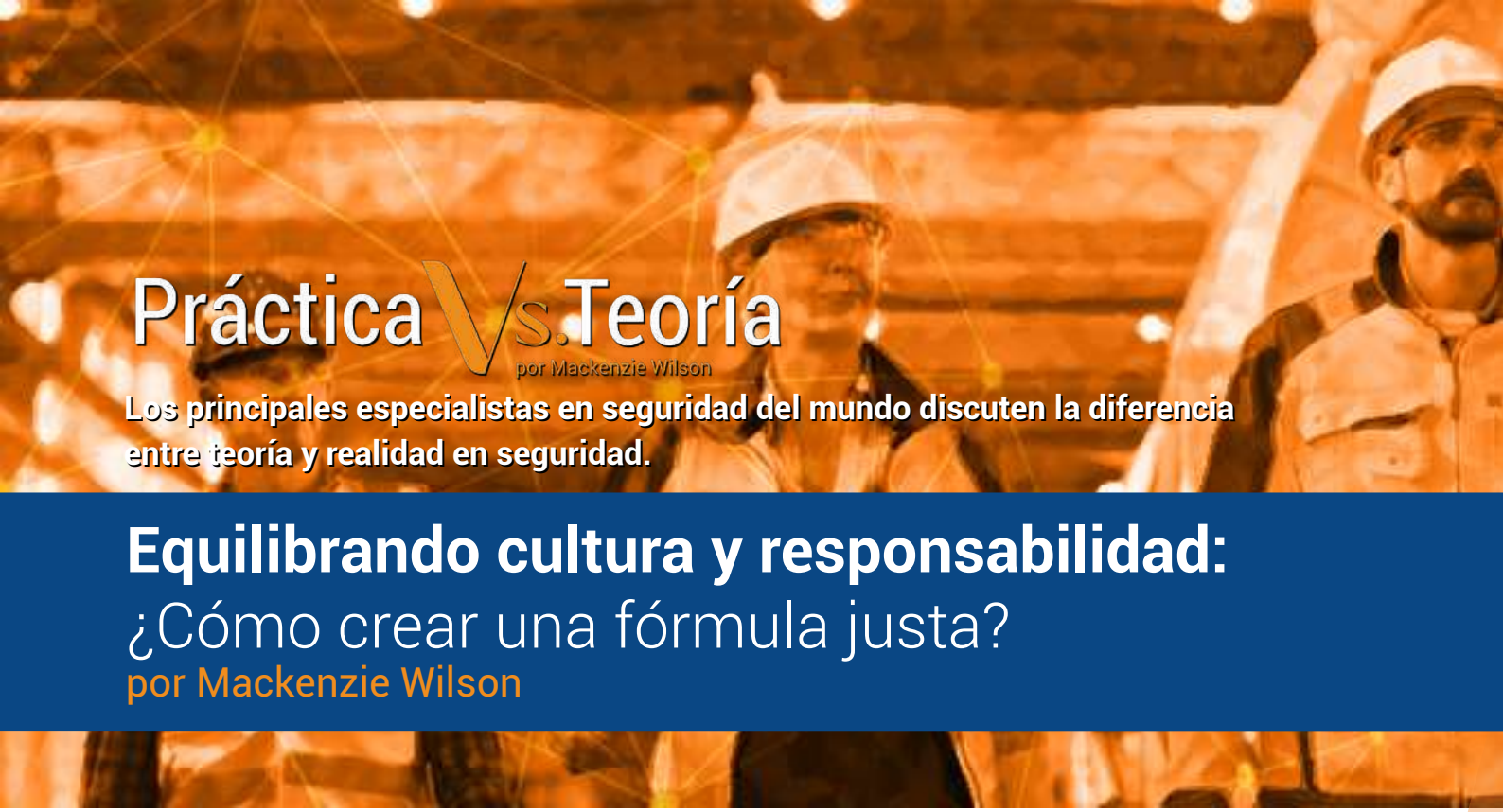


Práctica Vs. Teoría

por Mackenzie Wilson

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

Equilibrando cultura y responsabilidad: ¿Cómo crear una fórmula justa?

por Mackenzie Wilson

"Este tema es uno de mis favoritos". Así fue como Larry Wilson, autor de SafeStart y moderador de SafeConnection, inició el panel de expertos de Medio Oriente, India y Asia. "Todos cometemos errores porque somos humanos. No queremos culpar a las personas por cada error, pero tampoco queremos vivir en un mundo en el que nadie sea responsable de su propia seguridad", resaltó.

> Todos cometemos errores porque somos humanos. No queremos culpar a las personas por cada error, pero tampoco queremos vivir en un mundo en el que nadie sea responsable de su propia seguridad.
>
> **Larry Wilson,** autor y CEO de SafeStart

Esto plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo encontrar un equilibrio entre los dos? ¿Y cómo hacerlo justo? Para ayudar a superar este desafío, muchas empresas han adoptado reglas "salvavidas" o "reglas de oro" que tienen un componente de tolerancia cero. Entonces, en este tema particular de las discusiones del panel de expertos SafeConnection, Wilson investigó si algunos de los principales expertos adoptaron este tipo de política, cómo funcionó y, como veremos en este artículo, qué más se debe hacer.

Comencemos con las reglas que salvan vidas, ya sea que se llamen "salvavidas" o "reglas de oro". 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. El primer proyecto en el que trabajó su compañía fue la construcción de una refinería de petróleo de $ 4 mil millones en Bathinda, India. "Primero implementamos un programa de tolerancia cero [con respecto a las reglas para salvar vidas], ya que era necesario en ese momento. Obtuvimos buenos resultados y redujimos las lesiones", compartió. "Este tipo de acción le dará un buen nivel de seguridad, pero no un óptimo nivel de seguridad". El problema que Thorpe tiene, junto con muchos otros expertos, es que con un enfoque de tolerancia cero, con demasiada frecuencia, la culpa no recae donde debería. "No siempre es culpa de los colaboradores. Muchas veces es del sistema", agregó la Dr. Praveena Dorathi (Jefe de EHS en JLL West Asia).

En otras palabras, si usted desea evitar que esto suceda nuevamente, debe comprender por qué un colaborador podría haber infringido una regla. Según Arun Subramanian, jefe de EHS en Coromandel, el error humano puede ser un error o una infracción. "El error es una desviación no intencional de las prácticas de seguridad. El no cumplir con la regla es intencional. Aquí es donde usted debe introducir las reglas de oro, y verificar si se trata de una violación de rutina, una violación situacional o una violación excepcional", explicó. David Bianco, gerente global del programa SafeStart en Epiroc, diferencia estos errores de manera similar, clasificándolos como "abiertos, encubiertos o simplemente humanos".

Basado en los paneles de expertos de SafeConnection.



Efectivamente, esta es la base de la que debe derivarse la consecuencia, en lugar de atribuir culpas superficialmente. "Hay que curar la enfermedad, no solo los síntomas", dice Ian Thorpe. Para Bianco, se necesita más diálogo para comprender cuáles son los impulsos del comportamiento abierto o encubierto. "Esto puede integrarse en el proceso de una falla del sistema. Al final del día, si no hacemos nada, seguirán ocurriendo por complacencia y hábitos". Entonces, como sugirió Alex Carnevale, presidente de Dynacast International, una política de tolerancia pura es, en realidad, el camino más fácil para un líder. "El trabajo duro es tomar una decisión racional, consistente y basada en hechos de una manera que aporte coherencia a la organización".

El error es una desviación no intencional de las prácticas de seguridad. El no cumplir con la regla es intencional. Aquí es donde usted debe introducir las reglas de oro, y verificar si se trata de una violación de rutina, una violación situacional o una violación excepcional.

David Bianco, gerente global del programa SafeStart en Epiroc

¿Sus reglas son claras?

De hecho, la consistencia y la coherencia surgieron como dos temas comunes en todos los paneles de discusión. Para Peter Batrowny, presidente y CEO de PB Global EHS, Inc., en América del Norte, es necesario tener muy claro cuáles son las expectativas. "Esto es algo en lo que las organizaciones no siempre son buenas. Podemos llegar a las reglas de oro, pero ¿son claras estas reglas de oro?", preguntó.

El lenguaje ambiguo también puede causar muchos problemas, al igual que las "reglas ocultas". Para ilustrar, Batrowny dio el ejemplo de un colaborador que soluciona un atasco en una máquina sin seguir el procedimiento LOTO adecuado para mantener la línea en movimiento. Si nadie resultó herido, en muchos casos el colaborador podría no solo salir impune, sino ser elogiado por asumir ese riesgo, o todo el turno podría ser elogiado por romper un récord de producción. "Esto se convierte en una especie de recompensa informal. Pero si alguien sale lastimado, empezamos a hablar de culpa, y ese es el tipo de inconsistencia que hace que sea muy difícil ser justo". Larry Wilson citó un ejemplo en un aserradero donde presenció que esto sucedía. "Tenían una política de tolerancia cero en el bloqueo. Y recuerdo que el supervisor me miró y dijo: '¿No puede esperar? Estamos trabajando en un día récord´". Como dijo Alex Carnevale: "Si esto está sucediendo y, como líderes, no lo corregimos, entonces sancionamos ese comportamiento, aprobamos que vuelva a suceder, lo pensemos o no".

Además de asegurar que las reglas sean conocidas, los expertos reiteran la importancia de que todos sepan por qué ellas están allí. "Usted puede conversar con las personas sobre las reglas, pero si alguien realmente entiende el por qué, entonces comienza a ser coherente y consistente", señaló Carnevale. En la visión de Wilson, parte de la importancia del por qué se olvida o, de alguna forma, se hace menos prominente que el aspecto disciplinar. "Las personas quieren saber las consecuencias y aclararlas en lugar del por qué, y entender cuán importantes son cosas como no caminar entre los vagones, LOTO, entrada en espacios confinados. Para todas estas cosas que salvan vidas, el por qué existente detrás de ellas es más importante que la disciplina de lo que sucederá después". Entonces, si usted va a implementar reglas que salvan vidas, una recomendación que todos los panelistas consideran fundamental, es comunicar su importancia subyacente para crear la claridad necesaria sobre cuáles son las expectativas y por qué.



La responsabilidad es de todos

Comunicar todo esto, sin embargo, puede ser más fácil decirlo que hacerlo. Para la Dra. Praveena, un gran desafío es llegar a su fuerza laboral altamente descentralizada. Explicó que el canal de comunicación correcto para un grupo al que está tratando de llegar puede no ser el mismo para todos. Ian Thorpe también expresó este sentimiento y dijo que una de sus grandes lecciones fue que "no es solo una cultura, cada cultura necesita un método diferente para lidiar con eso". Por ejemplo, su empresa tiene sus propios colaboradores, contratistas regulares y luego contratistas por proyecto. Explicó que este último grupo puede requerir de un enfoque que sea más enérgico, pero en su opinión, recompensar lo positivo es mucho mejor que un enfoque autoritario. "Usando incentivos y recompensas, usted puede descubrir lo que es 'bueno' y mostrarlo a los contratistas, porque a veces, simplemente, ellos no lo saben", señaló.

Una recomendación de Arun Subramanian es modelar el comportamiento de sus colaboradores que desea ver en sus contratistas. "Cuando sus propios colaboradores no siguen los procedimientos, usted no puede esperar que los contratistas lo hagan. Entonces, primero dé el ejemplo internamente y haga que sus contratistas sigan este ejemplo".

Al final, todo se resume a generar confianza en toda la organización, desde la alta gerencia hasta los colaboradores en la línea de producción. Como dijo David Bianco, "se reduce a 'si haces lo correcto, nosotros haremos lo correcto'". La responsabilidad, según Alex Carnevale, puede considerarse como un gerente que obliga a las personas a cumplir las reglas. Pero también puede ser "las personas siendo responsables de sí mismas, del negocio y de los demás; este es un verdadero valor y, en última instancia, nos lleva a un lugar mucho mejor". Además, no es trabajo exclusivo de los líderes garantizar que haya claridad sobre las expectativas, que las expectativas estén alineadas con los valores de la organización y que existan canales de retroalimentación y sistemas de medición funcionales. En pocas palabras: consistencia, coherencia y comunicación. "Si todo esto está en su lugar", dice Carnevale, "entonces la responsabilidad debe fluir".



Cuando sus propios colaboradores no siguen los procedimientos, usted no puede esperar que los contratistas lo hagan. Entonces, primero dé el ejemplo internamente y haga que sus contratistas sigan este ejemplo.

Arun Subramanian, jefe de EHS en Coromandel

Puntos Clave

- Para superar el desafío de encontrar un equilibrio entre la cultura justa y la responsabilidad, muchas empresas adoptan reglas "salvavidas" o "reglas de oro" que tienen un componente de tolerancia cero.
- Estas reglas ayudan a lograr buenos niveles de seguridad, pero no un óptimo nivel de seguridad.
- El problema de la tolerancia cero es que, con demasiada frecuencia, la culpa no recae donde debería. No siempre es culpa de los colaboradores, puede ser del sistema.
- Es necesario saber cómo diferenciar un error humano de una violación de la regla.
- Los colaboradores deben entender por qué existen las reglas y por qué son importantes.
- El liderazgo debe tomar decisiones racionales, consistentes y basadas en hechos; de lo contrario, los problemas seguirán ocurriendo, ya sea por complacencia o por hábito. Si los líderes no actúan, están aprobando estos comportamientos.
- Además, las reglas deben ser claras para toda la organización, sin lenguaje ambiguo ni "reglas ocultas".
- Todos son responsables de prevenir accidentes, desde los líderes hasta los colaboradores de planta. Esto también incluye contratistas regulares y contratistas por proyectos.
- Y una buena forma de comunicar las reglas a todos es modelar el comportamiento de los colaboradores, para que los contratistas sigan su ejemplo.

- Basado en los 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 Vs. Teoría por Mackenzie Wilson

SAFESTART®

¡Compruebe lo que sigue!

www.safestartlatam.com | info@ssi.safestart.com

Copyright © 2022 by SafeStart. Todos los derechos reservados. SafeStart es una marca registrada de Electrolab Limited.