

Asegurar la intención de la autoridad para detener el trabajo

El rol de la cultura y el liderazgo en las políticas y procedimientos. Por Dennis Jackson

En la mayoría de las organizaciones los empleados reconocen el significado de la frase **detener el trabajo**, y es que todos los empleados tienen el derecho indiscutible de detener sus labores en cualquier momento en que determinen que existe demasiado riesgo para continuar; y la intención es que los empleados lo invoque según sea necesario. Sin embargo, con demasiada frecuencia, esta correcta intención no se cumple como la hemos definido. Entonces, con algo aparentemente tan claro, ¿Por qué persiste la variabilidad de esta

intención? Comprender las respuestas a esta pregunta y abordar las causas subyacentes permitirá a las organizaciones evitar que la autoridad para detener el trabajo se convierta en una práctica solo en el papel, elevar su importancia al lugar que le corresponde y producir mejoras más amplias en materia de seguridad y lugares de trabajo.

El poder predominante de la cultura

La cultura organizacional puede ser considerada en una organización como “la forma aceptada de hacer las cosas”. Y cuando los principios o las políticas (como la autoridad para detener el trabajo) chocan con la cultura, la cultura siempre gana. Como resultado, si su cultura organizacional no apoya constantemente a los empleados cuando consideran que es necesario invocar la autoridad de detener sus labores, será mucho menos probable que lo hagan cuando lo necesiten en el futuro. Esta falta de apoyo puede generar situaciones en las que los empleados exigen que se detenga el trabajo cuando ven que están en riesgo, pero cuando ya es dema siado tarde para evitar que ocurra un evento no deseado. Entonces, si las organizaciones declaran abiertamente que sus empleados pueden sentirse totalmente libres para detener sus actividades según sea necesario por razones de seguridad, ¿Cuáles son las normas culturales (tanto mencionadas de forma oral como no habladas) y los mensajes implícitos que pueden socavar dicha política? Algunos de los mensajes contrarios respecto a la autoridad para detener labores que los empleados escuchan o perciben a menudo son:

Parar de trabajar = interrumpir la productividad - En una organización regida por la producción, cualquier cosa que interrumpa la productividad se ve negativamente. En este caso, los líderes a menudo se centran en objetivos a corto plazo a expensas de la seguridad y la excelencia de las operaciones sustentables.

Dejar de trabajar solo ante un peligro inminente Este mensaje implica que tener casi certeza de un accidente o lesión es el requisito previo para poder detener el trabajo. Además, aumenta la posibilidad de tener que esperar demasiado para interrumpir una secuencia de eventos que pueden provocar lesiones.

Si deja de trabajar más le vale “tener una buena razón” Como mencionamos anteriormente, detener la producción en una cultura impulsada por la producción por cualquier motivo o por una falsa alarma se traduce en “*Ella detuvo el trabajo sin ningún motivo*”. Este enfoque no apoya para nada a los empleados que intentan garantizar la seguridad.

Detenerse demasiado pronto es una mentalidad de “Gallina” - En este caso, los líderes y los trabajadores fomentan una mentalidad que sostiene que “nunca podríamos hacer ningún trabajo si nos detuviéramos por todo lo que la gente cree que es riesgoso”. La bravuconería se alienta implícitamente y con demasiada frecuencia fomenta un entorno de riesgo.

Para de trabajar = más trabajo - Para muchos empleados el detener sus labores significa que luego tendrán que “recuperar” el tiempo que han perdido, abordar la exposición por sí mismos y, generalmente, reducir elpreciado bien del tiempo, que no les sobra.

Las organizaciones donde aún persisten estas creencias, no han logrado, obviamente, crear lo que llamamos un alto valor organizativo para la seguridad, un clima de seguridad que predice el desempeño de seguridad en toda la empresa. Introducir de a poco este valor comienza en la parte superior. La atención a la seguridad debe ser coherente y la seguridad debe considerarse de mayor importancia que las prioridades tradicionales, como la producción y la rentabilidad. Afortunadamente, estos objetivos no son mutuamente excluyentes. Las organizaciones que asignan la máxima prioridad a la seguridad suelen ocupar también los niveles más altos de productividad y rentabilidad.

El liderazgo influye en la cultura y la política

Políticas sólidas y compatibles son esenciales para un funcionamiento organizacional eficaz. Sin embargo, estas políticas sólidas pueden debilitarse severamente o destruirse completamente si los líderes las implementan de manera deficiente o si no las apoyan en situaciones cotidianas de trabajo. Por ejemplo, las políticas de autoridad para detener actividades tienen defectos de diseño cuando se asigna la responsabilidad total y exclusiva a un solo empleado para detener el trabajo. Si bien los trabajadores deben ser capaces de reconocer y sopesar los riesgos de manera independiente cuando sea necesario, también necesitan el apoyo y la asistencia de los supervisores y sus compañeros para ayudar a evaluar la exposición a lesiones. Deben apoyarse mutuamente, sin falta cuando se toma una decisión que implica proteger a los empleados. Poner a los empleados innecesariamente “solos en una isla” al evaluar riesgos es perjudicial para los resultados deseados. El apoyo debe estar siempre presente.

Piense en su entorno operativo actual y en otros donde ha estado. Si un empleado de primera línea deja de trabajar por motivos de seguridad, ¿Qué será lo que dirá inmediatamente su supervisor? Será escéptico, dirá: “¿Qué está pasando aquí?”, ¿Por qué apagaste la máquina?”, O será autentico y dirá: “¿Están todos bien?”, ¿Necesitamos echarle un vistazo?”, ¿Recalcará el supervisor que el empleado tomó la decisión correcta para estar en el lado seguro? Lamentablemente, la respuesta es con demasiada frecuencia una de escepticismo y preocupación inapropiada que requiere que el empleado defienda su decisión. Lo que necesitan los empleados son supervisores que presten asistencia al evaluar de posibles exposiciones y que apoyen a los empleados para que hagan lo corre-

to. Hay varios elementos de la cultura organizacional que tienen un fuerte efecto en estas interacciones y otras similares, incluyendo:

Acerarse a los demás: la medida en que los empleados sienten la libertad para hablar entre ellos sobre temas de seguridad.

Intercambio líder-miembro: la relación que el empleado tiene con su supervisor(a). En particular, esta escala mide el nivel de confianza que tiene el empleado acerca de si su supervisor lo buscará y cuidará sus intereses y viceversa.

Percepción del apoyo organizativo: la medida en que los empleados creen que la organización se preocupa, los valora y los respalda.

Al examinar estos elementos culturales, hágase la pregunta: “¿Con qué frecuencia los supervisores de esta organización obtienen *feedback* sobre la producción y las métricas operativas relacionadas?” En muchas organizaciones, ese *feedback* se realiza diariamente o de manera continua. Eso no es algo malo, pero, ¿Cómo se compara con el *feedback* de supervisores y empleados sobre la seguridad? Para algunos, el *feedback* sobre seguridad solo se genera cuando una persona se lastima. Cuando este es el caso, el valor organizativo para la seguridad se personifica de manera negativa tal que debilita los objetivos de la organización.

La realidad es que, en la mayoría de las organizaciones, ocurren mucho más cosas seguras cada día que situaciones u eventos riesgosos. Necesitamos reconocer eso. Necesitamos reforzar y habilitar esas acciones positivas y descubrir qué se puede hacer para aumentarlas aún más. En resumen, debemos demostrar a los empleados que los valoramos como personas y que valoramos absolutamente su seguridad. Cuidarlos y protegerlos no solo es lo correcto, sino lo más inteligente que podemos hacer. Cuando los empleados se sienten valorados, tienen más ganas y se sienten mejor al ir a trabajar. Tienen además la moral más alta, tienen relaciones más sólidas con sus supervisores y con otros, y no es de sorprender que sean más productivos. Los supervisores y líderes de toda la organización son claves para construir este tipo de cultura. Los líderes deben involucrarse, apoyar a los empleados y ser activos en la búsqueda de controles de ingeniería u otros recursos para resolver problemas. Esta es una práctica constante en las culturas que apoyan la autoridad para detener las labores y la seguridad en general. Tener una idea clara de cómo se ubican los entornos operativos de su organización en estos y otros elementos de la cultura organizacional es clave para obtener información sobre la efectividad y la eficacia de sus políticas y sus respectivos propósitos.

Pausas programadas y autoridad para detener el trabajo

Algunos líderes y trabajadores tienen problemas para equilibrar lo abrupto que sugieren las políticas de autoridad para detener las labores, y con razón. Tomado demasiado literal, podría interpretarse como: “Sigue trabajando hasta que pienses que algo malo va a suceder”. Pero la exposición es dinámica, y debido a eso, líderes y organizaciones inteligentes también construyen “pausas” de trabajo en sus operaciones. Esto se puede definir como tomar descansos planificados o no planeados del trabajo programado para evaluar y/o reevaluar el estado de la exposición y, si es necesario, aplicar los controles y soluciones necesarios para reducir las exposiciones (riesgos) a niveles aceptables. Esto es parte de nuestro trabajo, no una interrupción del trabajo. También sugiere un entorno en el que los empleados se puedan sentir cómodos acercándose a sus compañeros o supervisores y preguntar: “¿Qué piensa usted?” sobre posibles exposiciones.

Cuando se hace una pausa o cuando se invoca la autoridad para dejar de trabajar, es importante que los líderes no solo se aseguren de que las exposiciones se aborden adecuadamente, sino que también consideren la pregunta: ¿Es el concepto de aceptación de riesgo consistente en nuestros lugares de trabajo? En muchos casos no lo es y un ajuste es necesario. Como primer paso, hay que asegurarse de que todos comprendan y apoyen principios fundamentales tales como:

Nadie en ningún nivel de la organización debe estar en contra del control de la exposición; nuestro objetivo es “una producción segura realizada correctamente a la primera vez”. Cualquier persona en contra de hacer una pausa para evaluar el control de exposición está transmitiendo que la producción es más importante que la seguridad.

Los líderes son responsables de establecer pautas de cultura y de centrarse en las verdaderas causas que contribuyen a lesiones que son las exposiciones. Nunca nadie debe aceptar que está bien que alguien se lastime en ese trabajo.

La mayoría de las organizaciones y líderes encontrarán una amplia variabilidad entre empleados y grupos de trabajo respecto a su tolerancia a exposiciones. Independiente de la tolerancia individual a la exposición, si un empleado está capacitado para reconocer la exposición en el lugar de trabajo, entonces la exposición es algo que todos pueden ver y reconocer. Además, cada vez que vemos un aumento en la exposición, independientemente de las tolerancias únicas al riesgo, tenemos que hacer una pausa, retroceder y evaluar.

Unir todo junto

Los líderes deben establecer y construir un alto valor para la seguridad en toda la organización. Sin embargo, antes de poder discutir el valor de la seguridad, es importante asegurarse primero de que los líderes estén alineados con el concepto de seguridad. Muchos definen la seguridad como la ausencia de lesiones, daños o pérdidas. El problema con esa definición es que se enfoca en lo negativo: solo nos dice lo que no queremos. Obviamente, nadie está a favor de lesiones, daños o pérdidas. Piense en cambio en lo que sí queremos. La seguridad se puede definir de manera positiva como **controlar exposiciones para los demás y usted mismo**. Tenga en cuenta que esta idea es mucho más amplia que solo la prevención de lesiones que podamos sufrir. Si controlamos las exposiciones para nosotros mismos y para los demás, estamos trabajando proactivamente para reducir riesgos; lo que a su calidad y mayor capacidad para cumplir con el cronograma y el presupuesto. En esencia, está logrando la excelencia operativa a través de “Hacer las cosas bien a la primera vez”. Esta definición más amplia de seguridad plantea dos preguntas fundamentales:

1. ¿Es realmente posible reducir las exposiciones? La respuesta es sí, absolutamente. Muchas organizaciones lo han hecho con éxito y han logrado alcanzar nuevos niveles de desempeño a través de un enfoque en las exposiciones.

2. ¿Cuándo medimos el éxito de la seguridad (o: cuándo sabremos que estamos mejorando)? La respuesta es, de inmediato: trabajo

a trabajo y tarea a tarea. Cuando entendemos la exposición podemos, por lo general, detectar cambios (hacia arriba o hacia abajo) en el mismo momento. Esto significa que tenemos la oportunidad de responder a las exposiciones antes de la lesión. Y sí, si la exposición no se puede controlar de inmediato, es posible que tengamos que pausar o detener el trabajo hasta que ésta sea controlada. Construir y mantener los procesos y el apoyo a la autoridad para detener el trabajo requieren un compromiso por parte de toda la organización. Por supuesto, los diferentes niveles tendrán diferentes roles. Lo importante es establecer que la participación es imprescindible y que, independiente del nivel, se espera que todos se adhieran a varios principios fundamentales: El trabajo seguro, realizado correctamente a la primera vez, es el máximo retorno de la inversión para los accionistas de una empresa. Centrarse en las exposiciones es vital para un trabajo seguro y es un enfoque proactivo, en lugar de reactivo. Los trabajadores deben poder reconocer y controlar las exposiciones de forma dinámica y contar con el apoyo para hacerlo. Se debe proporcionar un estímulo rápido, seguro y positivo a las personas cuando hagan pausa en el trabajo para evaluar y controlar las exposiciones.

No se debe permitir que las exposiciones permanezcan desatendidas. El controlar las exposiciones **es parte** de nuestro trabajo, no un complemento al trabajo. Cuando la autoridad para detener el trabajo y políticas similares se desempeñan de manera diferente en la práctica que en el papel, la cultura organizacional está casi siempre en la raíz del tema. Comprender estos elementos, y el efecto que los líderes tienen sobre ellos todos los días, le ayudará no solo a asegurar la intención y la eficacia de políticas como la autoridad para para de trabajar, sino que también lo capacitará de manera general para construir una cultura organizacional que respalde la seguridad y la excelencia operativa.

Dennis Jackson, vicepresidente de BST, trabaja con altos ejecutivos, equipos de liderazgo y otros clientes clave líderes para ayudarlos a crear una visión para el futuro de su organización. Identificando las barreras para lograr sus objetivos y desarrollando planes de acción para eliminar dichos obstáculos, él los ayuda a guiarlos hacia los resultados deseados.

