Building a Safety Culture by Measuring Results – Spanish



Este deseo de medición y retroalimentación para llevar la cuenta es crítico para la forma en que vivimos nuestras vidas. También es la clave del éxito de nuestro programa de seguridad. Por una razón, nos permite saber lo bien que lo estamos haciendo. Por otra, puede servir como una fuerza motivadora en la medida en que las personas en el lugar de trabajo se esfuerzan por obtener un "buen puntaje". Discutamos cómo medir el rendimiento de la seguridad y utilizar la medición y la retroalimentación como una fuerza motivadora para ejercer un cambio positivo en la cultura de seguridad de nuestra organización.

El poder de la medición

Cada uno de nosotros utiliza medidas todos los días, tanto consciente como subconscientemente. A veces el acto de recopilar y analizar datos es tan simple como echar un vistazo a un reloj o a un indicador de gasolina, una mirada a un extracto bancario o un cheque del informe de la bolsa de valores o un resultado de una caja de béisbol. A veces los datos son más complejos como los informes sobre tiempos de ciclo y rendimientos de calidad. Cada una de estas cosas nos proporciona una información valiosa que afecta a nuestra toma de decisiones y a nuestro comportamiento.

Pero también nos bombardean con datos y no todos son igualmente importantes. Para procesar los datos de manera efectiva, necesitamos ser capaces de clasificar lo importante de lo menos importante y analizarlo, a veces en milisegundos, a veces en minutos y a veces en horas. O bien almacenamos los datos en nuestro cerebro para su uso futuro o actuamos sobre ellos de inmediato.

Lo que llevamos de puntuación

Llevar la cuenta es una forma de procesar los datos. El término "llevar la cuenta" o "puntuación" generalmente sugiere algo divertido en lugar de pesado, una actividad o medida que es importante para nosotros aunque parezca trivial o menor para los demás. Por ejemplo, llevamos la cuenta en actividades recreativas y eventos deportivos.

La "puntuación" no siempre se puede medir con números. A veces medimos nuestro nivel de satisfacción, placer o sentimiento de logro. Sabemos si lo pasamos bien, ya sea pescando, jugando al golf, haciendo un álbum de recortes, haciendo ejercicio, jugando al ajedrez o incluso jugando al tic-tac. Aunque estas medidas

son más subjetivas, podríamos cuantificarlas si tuviéramos que hacerlo.

Cómo medimos típicamente la seguridad

La seguridad, o el rendimiento de seguridad, por el contrario, es algo que generalmente consideramos demasiado complicado para "llevar la cuenta". Tradicionalmente, medimos la "seguridad" analizando lo que *no* es seguridad, es decir, las estadísticas de lesiones que ocurren en cada sitio de la planta, tales como lesiones registrables, accidentes con tiempo perdido, número de días perdidos o restringidos, reclamaciones de compensación de trabajadores pagadas, etc.

Pero hay problemas incluso con los datos que usamos para medir la "seguridad" de la manera tradicional. Como profesionales de la seguridad, todos estamos de acuerdo en que estos datos de lesiones no cuentan toda la historia. Por ejemplo, no indica todo lo que ocurrió, sino que es una compilación sólo de lo que se ha informado sobre eventos indeseables. Tampoco indica la cantidad o calidad del esfuerzo que hacemos para mantener o mejorar la seguridad. La ocurrencia de una lesión sólo mide el fracaso y no capta las cosas positivas que se lograron.

Además, todas estas medidas son medidas de "arrastre". Están detrás del hecho. Y conducen a soluciones a posteriori que son como cerrar la puerta del establo después de que los caballos ya se han ido.

Cómo los indicadores de seguimiento dañan la cultura de la seguridad

Los sistemas actuales de medición de la seguridad no hacen justicia a la forma en que nos desempeñamos en relación con la seguridad. Además, debido a su falta de retroalimentación positiva y de reconocimiento de los logros alcanzados, a menudo sirven para desmotivar a los empleados y hacer que mantengan actitudes negativas hacia la seguridad.

Los datos de lesiones que los profesionales de la seguridad han utilizado tradicionalmente para medir el rendimiento son indicadores de seguimiento. Identifican los problemas y las soluciones sólo *después de que los* incidentes hayan ocurrido. El uso de indicadores de seguimiento para medir la seguridad generalmente produce un efecto desmotivador. Conduce a acciones correctivas que pueden ser percibidas por los empleados como reactivas. "La única vez que se hace algo aquí es después de que alguien sale herido", piensan los empleados. Esto hace que los empleados desarrollen una visión negativa de la seguridad y fomenta la duda sobre la sinceridad y el nivel de compromiso de la dirección para protegerlos.

Una vez que este enfoque de la gestión de la seguridad se produce unas cuantas veces, se convierte en la norma a los ojos de los empleados. Esto socava la credibilidad del programa de seguridad. Debido a que los empleados sienten que sus intereses de seguridad no están en línea con los de la gerencia, cuando ocurre un incidente los empleados tienden a tomar una actitud defensiva diciendo "no fue mi culpa". A esto se suma otra percepción negativa común de los empleados de que las investigaciones son ejercicios de búsqueda de culpas y fallos. Estas percepciones negativas animan a los empleados a descartar la búsqueda de nuevos programas de seguridad y etiquetarlos como "sabor del mes". En lugar de motivar, nuestras buenas intenciones en cuanto a la seguridad se desmotivan.

Lamentablemente, una vez que se desarrollan, estas actitudes tienden a incrustarse en la cultura de la organización. Eso hace que sean difíciles de cambiar.

Hacia una solución: Medir la “seguridad” no las lesiones

¿Cómo se resuelve este problema? El punto de partida es considerar nuestra propia definición de seguridad. Tradicionalmente, la seguridad se ha pensado como la evitación de incidentes, accidentes y lesiones. Pero yo sostengo que la seguridad es en realidad la otra cara de estas cosas, es el estado de estar seguro. Es más un comportamiento que un resultado.

Aquí hay un ejemplo. Cuando hablamos de un conductor seguro, generalmente nos referimos a alguien que no ha tenido un accidente, no ha recibido una multa por exceso de velocidad y tiene bajas tarifas de seguro. Aunque estos son buenos resultados, no definen necesariamente a la persona como un conductor “seguro”. Estos resultados podrían haberse logrado fácilmente como resultado de la suerte. Por el contrario, de lo contrario, los “buenos” conductores no se convierten necesariamente en malos por el mero hecho de tener la desgracia de sufrir un accidente que no fue culpa suya.

El conductor verdaderamente “seguro” es una persona que se dedica a un comportamiento de conducción seguro, que utiliza las señales de giro, comprueba los puntos ciegos al cambiar de carril, mantiene la distancia recomendada detrás del coche de delante, etc.

Otro ejemplo: Cuando medimos el rendimiento de los atletas, miramos las cosas positivas en vez de las negativas que logran. Un jugador de bolos no se define por el número de bolas de canalón que lanza, sino por cuántos bolos derriba. Un bateador de béisbol es evaluado no por la frecuencia con la que golpea, sino por el número de veces que llega a la base.

Pocos profesionales de la seguridad discutirían la lógica de esto. Entonces, ¿por qué la seguridad es diferente? ¿Por qué tantos de nosotros usamos (o permitimos que nuestra gerencia use) un sistema de medición de seguridad que se basa en el desempeño de *las lesiones*? Como profesionales de la seguridad, debemos medir lo correcto y usar las métricas correctas. Después de todo, si nuestras decisiones se basan en datos defectuosos, conducirán a acciones erróneas.

Cómo la retroalimentación motiva el comportamiento

Muchos supervisores, gerentes y profesionales de la seguridad no comprenden la importancia de la retroalimentación en la medición. Los seres humanos, por naturaleza, miran a los demás para evaluar su rendimiento. ¿Por qué? Queremos ganar, ser reconocidos por hacer un buen trabajo y agregar valor. Y queremos recibir retroalimentación lo antes posible, especialmente si sabemos que lo hemos hecho bien.

Considere el ejemplo de los deportes. Los juegos como el béisbol implican un flujo constante de retroalimentación mientras se produce la actuación, bateador por bateador, entrada por entrada. Los patinadores artísticos reciben su retroalimentación justo después de patinar su rutina. En juegos de reloj como el baloncesto, el fútbol y el hockey, la retroalimentación en forma de puntuación y

tiempo restante sirve para motivar a los jugadores y a los aficionados. La emoción aumenta cuando el equipo está en cabeza y el reloj muestra que sólo faltan unos segundos.

Aplicando la lección de seguridad

Piensa en lo que podríamos hacer si pudiéramos crear una excitación y tensión similar en la seguridad. Lamentablemente, no usamos estos mecanismos de retroalimentación para motivar comportamientos seguros. Por el contrario, sólo medimos los comportamientos negativos como los accidentes e incidentes. Claro, proporcionamos retroalimentación a nuestros trabajadores – pero sólo para hacerles saber que han "metido la pata".

Otro gran error que cometen los gerentes es esperar hasta el final del mes para dar información sobre el desempeño en seguridad. La retroalimentación es mejor como motivador cuando se entrega fresca, es decir, durante o justo después del desempeño. Tiende a volverse rancia en un mes e incluso puede ser ineficaz después de sólo una semana. Piensa en ello. ¿Alguna vez has hecho algo que crees que merece algún tipo de reconocimiento o reconocimiento y no lo recibes hasta la semana siguiente? No es lo mismo que recibir una respuesta al día siguiente, ¿verdad?

Cambiando nuestros mecanismos de retroalimentación

¿Qué deberíamos hacer de forma diferente en el ámbito de la seguridad? En primer lugar, necesitamos definir los criterios correctos para indicar un desempeño exitoso. ¿Cuál es el "objetivo", el "homerun", el "touchdown"? En materia de seguridad, no hacemos un buen trabajo al identificar las actividades que equivalen a un éxito. Lo que tenemos que hacer es hacer la pregunta: ¿Estamos midiendo lo que tenemos que hacer para ganar?

Con demasiada frecuencia, medir el rendimiento de la seguridad cae en un juego de números que pasa por alto el valor de la actividad subyacente que se está midiendo. Ejemplos:

Típicamente medimos y rastreamos el número de empleados que asisten a las reuniones de seguridad. Apuntamos a un objetivo de 100% de asistencia. Aunque conseguir que los empleados se presenten a las reuniones de seguridad es ciertamente importante, la preocupación primordial, al menos inicialmente, debe ser la eficacia de la reunión medida en relación con los objetivos predefinidos. Hay por lo menos 15 objetivos de reuniones de seguridad que pueden ser fácilmente identificados para ser parte de una simple encuesta que sería completada por los asistentes.

Rutinariamente medimos el número de auditorías de seguridad realizadas contra el número requerido para el mes. ¿Pero no deberíamos medir el porcentaje de auditorías realizadas que han cumplido los objetivos acordados? Por ejemplo, ¿se proporcionó retroalimentación a los individuos cuando se justificó; se manejaron apropiadamente las deficiencias; y se comunicaron los resultados al área que fue auditada? El equipo de auditoría podría responder fácilmente a estos y otros objetivos una vez finalizada la auditoría.

Las sugerencias de seguridad se miden a menudo por las presentaciones por empleado por año. ¿No deberíamos medir más bien la eficacia de las sugerencias

de seguridad, es decir, el porcentaje de sugerencias que se han implementado con éxito, las sugerencias respondidas en un determinado período de tiempo y la retroalimentación proporcionada a la persona que las ha sugerido?

Puntuación y seguridad

El deporte tiene razón porque lleva la cuenta. Es por eso que tanta gente se preocupa profundamente por el resultado de los juegos que involucran a su equipo favorito. Esto se aplica tanto a los jugadores como a los aficionados que, aunque no participen físicamente, tienen un vínculo psicológico con el equipo.

Hay un poder real en la puntuación y que nosotros como profesionales de la seguridad podemos y debemos tratar de aprovechar este poder para mejorar el rendimiento de la seguridad. Si podemos identificar los resultados deseados, es decir, la eficacia real de nuestras actividades relacionadas con la seguridad, tendremos una comprensión más clara de lo que debe cambiarse, continuarse y priorizarse. Comprenderemos el valor de los diferentes resultados y estableceremos un marco de referencia completo con nuestra propia versión de sencillos, dobles, triples y jonrones.

También podemos poner a los gerentes, supervisores y empleados en la posición de llevar la cuenta de su desempeño y darles el poder de ganar. En ese momento, cuando todos en la organización estén jugando el mismo juego, usando las mismas reglas, en el mismo campo de juego y bajo el mismo entendimiento de cómo ganar, estaremos en una mejor posición para lograr nuestros resultados de seguridad y por lo tanto, nuestros objetivos de seguridad. El resultado será una fuerza de trabajo altamente motivada y un mejor rendimiento de seguridad.

Un ejemplo de los principios en acción

Usemos un ejemplo concreto para ayudarle a convertir estos principios abstractos en un plan de acción. Suponga que quiere usar las reuniones de seguridad para mejorar el rendimiento. El enfoque típico sería medir el número de asistentes a cada reunión. Pero, como discutimos la semana pasada, esta no es la medida más apropiada. El verdadero punto de partida es medir la efectividad de la reunión en sí misma. En otras palabras, si los objetivos de la reunión se cumplieron y ejecutaron a un nivel satisfactorio. Después de todo, una asistencia del 100% no mejorará la seguridad si la sustancia de la reunión carece de valor real o se ejecutó mal.

Una forma de medir la efectividad de las reuniones de seguridad es dar a los asistentes una encuesta para que la rellenen con respuestas de sí, no o N/A. La encuesta tendría todos los objetivos importantes listados. Los resultados de la encuesta proporcionarían una forma de evaluar si las reuniones de seguridad están “ganando” (o mejorando) o no, turno por turno, mes a mes, o incluso de supervisor a supervisor, si se desea. Los resultados de la encuesta también servirían para motivar a la persona que organiza las reuniones a hacer los cambios apropiados o, si los resultados son muy buenos, a mantenerlos tal como están. El resultado impulsará automáticamente la mejora continua del rendimiento de las reuniones de seguridad de las futuras reuniones.

Medir las cosas correctas

Si se hacen bien las mediciones y los sistemas de retroalimentación, el

rendimiento de la seguridad mejorará debido a la motivación para ganar. ¿Cómo se hace esto? Primero, encuentra las cosas correctas para medir. Para ello, defina los objetivos deseados para las actividades clave y los resultados deseados que proporcionarán una cultura de seguridad positiva en su organización. Los elementos que querrá incluir además de las actividades son:

- Liderazgo de la dirección y compromiso con la seguridad;
- Actitud y motivación de los empleados para trabajar con seguridad;
- Propiedad de los empleados y participación en el programa de seguridad;
- Eficacia de la comunicación y la retroalimentación; y
- La efectividad de sus actuales programas e iniciativas de seguridad, incluyendo programas de incentivo y reconocimiento, programas de sugerencias de los empleados, investigaciones de incidentes, auditorías e inspecciones, gestión del cambio, sistema de orden de trabajo, comités y reuniones de seguridad.

Asegúrese de medir el comportamiento de los empleados en todos los niveles de la organización, incluidos los supervisores y la dirección.

Establecimiento de metas y entrega de retroalimentación

La medición no sólo mide el rendimiento, sino que lo afecta. Recuerda el viejo dicho: Lo que mides es lo que obtienes. También recuerde los principios de llevar la cuenta. Déle a sus empleados una oportunidad de ganar. Establezca objetivos de rendimiento y defina los resultados deseados de los programas que ha establecido para que sepan *cómo* ganar. Algunas personas están auto-motivadas mientras que otras pueden necesitar que sus puntuaciones sean publicadas o revisadas por otros.

Los objetivos deben ser definidos en términos de comportamiento real vs. Esperado. Una vez que se definan y midan los resultados deseados y se comuniquen a los individuos apropiados, todos estarán involucrados en el proceso de mejora continua. Este método de medición y retroalimentación ha sido fundamental para proporcionar a los gerentes de seguridad de muchas industrias una visión y capacidad para asignar sus recursos de manera más efectiva.

Conclusión

La retroalimentación y la medición pueden motivar o desmotivar. Todo depende del sistema que usemos. Desafortunadamente, el mundo de la seguridad tiene las cosas al revés. Medimos los fallos (la ocurrencia de lesiones y accidentes) y entregamos retroalimentación negativa (dejando a los empleados cómo la han cagado). Lo que obtenemos por estos esfuerzos es una fuerza de trabajo desencantada con el programa de seguridad y desmotivada para comportarse con seguridad.

Convierte la medida de seguridad en una fuerza motivadora a tu favor. Defina sus resultados deseados y mida el grado de cumplimiento de los objetivos. Proporcione una retroalimentación inmediata si es posible, y un estímulo positivo a todos los empleados, (no se olvide de los que están en los cementerios). Dé a los empleados la oportunidad de ganar y establezca un método de llevar la cuenta para que sepan lo que se necesita para ser un ganador. Hacer estas cosas le pondrá en el camino de mejorar el rendimiento de seguridad y construir una cultura de seguridad líder.