

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

Ricardo Montero Martínez
Doctor en Ciencias Técnicas
Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Valle

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

¿Cuáles son las mejores prácticas para consistentemente reducir los accidentes?

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*

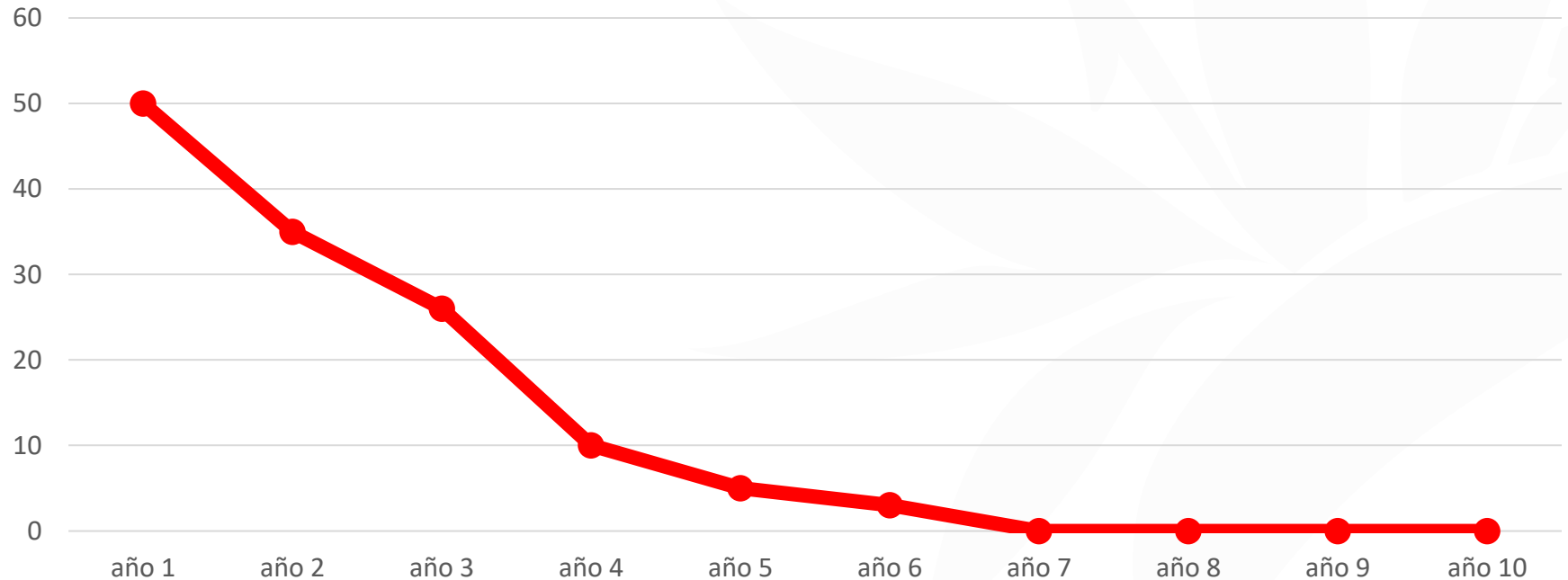


Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Estamos buscando esto

accidentes vs tiempo



Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



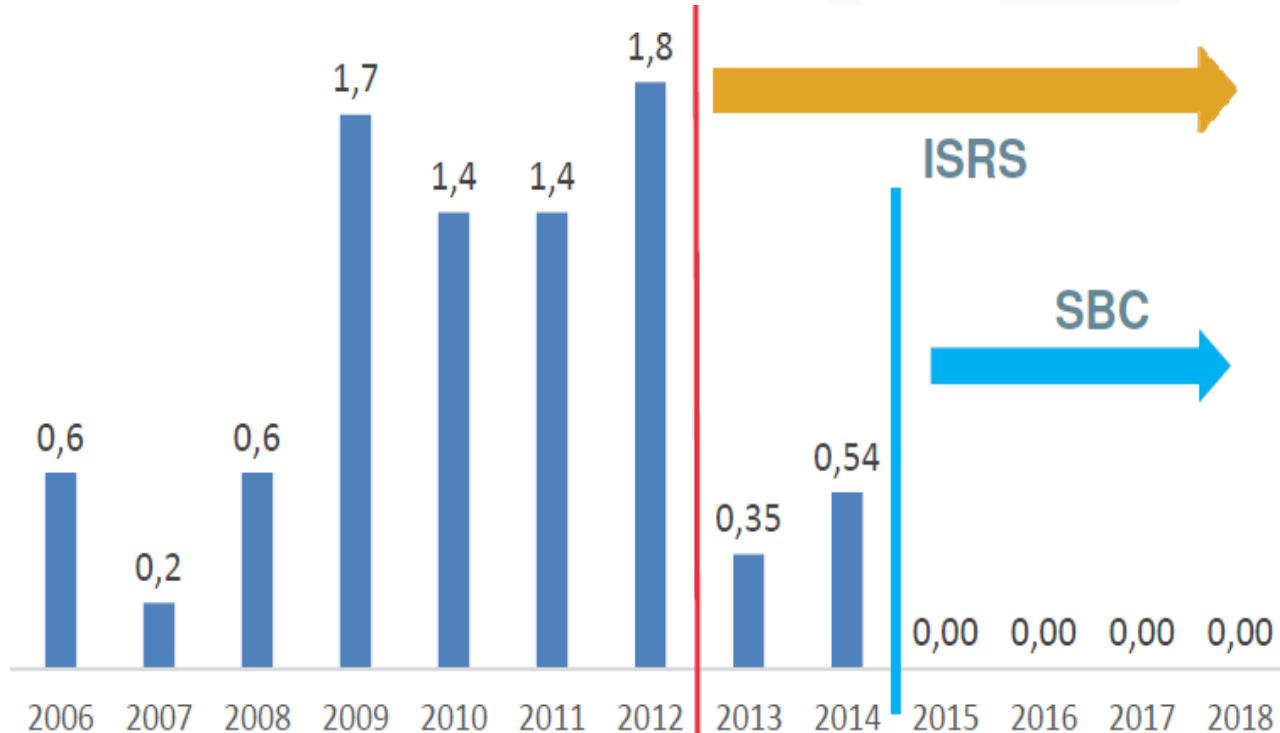
Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Y no es teoría, este es un ejemplo de una organización que desde hace 4 años tiene cero accidentes

ISRS:
International
Safety Rating
System

SBC: Seguridad
Basada en
Comportamieno
tos



Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Y podemos seguir poniendo más ejemplos

- Hay otras organizaciones aquí en Colombia que consistentemente reducen sus tasas de accidentes, con tendencias a cero
- Y hay muchas organizaciones en el mundo que también lo hacen: plantas nucleares, instalaciones de procesos de sustancias químicas muy peligrosas, portaviones,
- Todas operan a un grado de confiabilidad muy alto y lo primero que han resuelto son sus accidentes ocupacionales

¿ Qué hacen?

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*

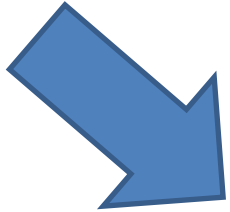


Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Considerando que:

Los comportamientos inseguros son la principal causa de los accidentes



Y de paso caracterizan a la cultura de la seguridad de una organización

Nota: las condiciones inseguras son resultados de comportamientos inseguros

Comunicación y aprendizaje: su relación con la seguridad

- Una de las formas más efectivas de desarrollar la cultura de la seguridad es a través de la **comunicación** en toda la organización.
- Desafortunadamente y aunque la mayoría de los trabajadores reconocen que deberían hablar con quien está realizando un comportamiento riesgoso, en la práctica no lo hacen.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

5 Justificaciones para el comportamiento inseguro

Grenny y Maxfield (2011) “Five Crucial Conversations That Drive Workplace Safety”, Professional Safety, August, 24-26

1. **¡Hay que hacerlo ya!:** comportamientos inseguros que se justifican por cumplir con plazos o metas ajustadas.
2. **Incompetencia:** comportamientos inseguros que se deben a un déficit de habilidades.
3. **Sólo esta vez:** comportamientos inseguros que se justifican como excepción de la regla.
4. **Hay que saltarse las reglas:** comportamientos inseguros que ignoran las precauciones por ser consideradas excesivas.
5. **Aquí siempre se hace así:** comportamientos inseguros que se justifican por el bien del equipo de trabajo, la empresa, o el cliente.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

5 Justificaciones para el comportamiento inseguro

Grenny y Maxfield (2011) "Five Crucial Conversations That Drive Workplace Safety",
Professional Safety, August, 24-26

Justificación del comportamiento inseguro	¿Cuántas veces ha observado comportamientos bajo la premisa anterior? (%)	¿Cuántos accidentes puede citar provocados por estos comportamientos? (%)	¿Cuántas veces intervino para ayudar a las personas? (%)
Hay que hacerlo ya	78	19	0
Incompetencia	65	28	26
Sólo esta vez	55	0	25
Saltarse las reglas	66	22	25
Aquí se hace así	63	17	18

PROMEDIO

65,4

18,8

5 Justificaciones para el comportamiento inseguro

Grenny y Maxfield (2011) “Five Crucial Conversations That Drive Workplace Safety”, Professional Safety, August, 24-26

- La fea realidad que está detrás de las lesiones ocupacionales es que **alguien había advertido el riesgo previamente (65.4 %)**, pero o no tuvo la **voluntad** o no tuvo las **habilidades para comunicarse**
- Pero la minoría **que intervino (18,8 %)** reportó que el **63 % de las veces** logró que la **situación se volviese segura**
- ¡ TREMENDO IMPACTO ¡

! Así que “hay que hablar”!

- Las conductas verbales (hablar sobre cualquier aspecto de la seguridad) que pueden crear una cultura positiva se refuerzan como cualquier otro comportamiento.
- Cuando estos comportamientos verbales aumentan, más personas van a hacerlos por sí mismas, modelando los que otras hacen.
- Ellas a su vez, refuerzan la cultura de la seguridad y la atención sobre la seguridad crece y crece, alcanzando un nuevo “nivel de energía en la gestión”.

! Así que “hay que hablar”!

- Los datos muestran que hablar con alguien acerca de la seguridad puede ayudar a cambiar su comportamiento
- Aún más importante, **hablar con alguien acerca de la seguridad hace que sea más probable que usted mismo cambie su propio comportamiento.**

! Así que “hay que hablar”!

- En vez de complicarse con conceptos difíciles de la cultura de la seguridad, **una posibilidad es impactarla a partir de que las personas se influyen entre sí al hablar sobre ella.**
- Así aparece una vía con la que podemos hacer algo..., y con la que se pueden poner en práctica tácticas útiles para reducir los accidentes.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MiEduación.

! Así que “hay que hablar”!

- El llamar la atención puede influir en un cierto tipo de comportamiento seguro en la personas individuales
- Los comportamientos seguros conscientes promueven la prácticas de trabajo seguras que pueden prevenir o interrumpir secuencias de eventos no deseadas y no anticipadas
- Por ejemplo advirtiéndolo a sus colegas si están en peligro o realizando operaciones de trabajo en alerta si hay incertidumbre sobre la seguridad.

! Así que “hay que hablar”!

- Los comportamientos seguros conscientes promueven la prácticas de trabajo seguras que pueden prevenir o interrumpir secuencias de eventos no deseadas y no anticipadas
- Por ejemplo advirtiéndolo a sus colegas si están en peligro o realizando operaciones de trabajo en alerta si hay incertidumbre sobre la seguridad.
- Para un trabajador, el expresar preocupación y crear un espacio para la reevaluación de un curso de acción elegido es central para mantener la seguridad.

! Así que “hay que hablar”!

- Las prácticas de seguridad conscientes, están basadas en **el razonamiento** basado en el conocimiento y contrastan con **el cumplimiento**, que se basa en reglas.
- En otras palabras, las prácticas de seguridad conscientes no se basan en seguir procedimientos, sino en una “evaluación subjetiva” en tiempo real de la situación existente en el momento dado.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MiEduación.

¿Qué se sabe que influye en las prácticas conscientes de seguridad?

- El sistema de gestión de la seguridad.
- Las competencias de seguridad.
- El liderazgo de seguridad

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

¿Qué se sabe que influye en las prácticas conscientes de la seguridad?

- **El sistema de gestión de la seguridad.**
- Las competencias de seguridad.
- El liderazgo de seguridad

El sistema de gestión de la seguridad.

- Sí, puede ser el Cap. 6 del Decreto 1072 del 2015 o la nueva ISO 45001:2018 el modelo a usar, o ambas, u otro SG-SST.
- Lo importante es que incluyan sub-procesos que garanticen **RUTINARIAMENTE** que hayan conversaciones cruciales sobre la seguridad entre todos los miembros de la organización.

RECORDEMOS ! Así que “hay que hablar”!

- En vez de complicarse con conceptos difíciles de la cultura de la seguridad, **una posibilidad es impactarla a partir de que las personas se influyen entre sí al hablar sobre ella.**
- Así aparece una vía con la que podemos hacer algo..., y con la que se pueden poner en práctica tácticas útiles para reducir los accidentes.

RECORDEMOS ! Así que “hay que hablar”!

- Lo que debe estar claro es que esta promoción de las conversaciones deben quedar bajo un proceso que las promueva y mantenga consistentemente.
- No es “vamos a hablar más”
- Es hablar y que pasen cosas por hacerlo, es importante hablar y también el contenido de lo que se habla y las consecuencias de esas conversaciones.

Lograr mayor comunicación y aprendizaje

- Pero una cosa es entender esto y otra cosa es ponerlo en práctica de una forma que sea consistente y tenga permanencia en el tiempo.
- Otro aspecto es lograr que haya congruencia con las demás acciones en la organización.
- Hay que aplicar la ciencia de la gestión para lograr hacer realidad esta intención de hablar más y más de seguridad en las organizaciones.

Promover la interacción

- Lo primero es promover que se hable de la seguridad
- La mayoría de la gente se preocupa, pero aparentemente carecen de la motivación o valor para intervenir y evitar con su llamado de atención posibles daños a otra persona.
- De hecho, sin motivación o valor, iniciativas más bien intencionados se convierten en otro “programa del mes”.

Promover la interacción

- Por ejemplo, solicitar sugerencias de los equipos de trabajo para mejorar la seguridad es una buena vía.
- Pero requiere **diseñar el sub-proceso** para que no sea cosa de un día y realmente **FUNCIONE**.
- Posteriormente, la aplicación de las sugerencias en la práctica será aún más lenta.
- En fin, para cualquier acción de promover la interacción se requiere un diseño organizacional.

Promover la interacción

Los trabajadores estarán más abiertos a la retroalimentación relacionada con la seguridad, si los que la practican hacen un mejor trabajo al darla y recibirla.

! Enséñese..a dar y recibir retroalimentación !

Promover la interacción

Más adelante veremos cómo, pero uno de los procesos que probadamente aumentan la interacción respecto a la seguridad son los de

Seguridad Basada en Comportamientos

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

¿Qué se sabe que influye en las prácticas conscientes de la seguridad?

- El sistema de gestión de la seguridad.
- **Las competencias de seguridad.**
- El liderazgo de seguridad

Las competencias de seguridad

- La primera condición es que los empleados tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para identificar los peligros e intervenir si es necesario.
- Esto depende de la educación y capacitación apropiadas, incluso en relación con las normas de seguridad actuales.

Las competencias de seguridad

- Hay que enseñar sobre seguridad en lo que respecta a técnicas y procedimientos.
- Pero también hay que enseñar habilidades de comunicación.
- Y estas habilidades de comunicación deben ser parte de la política para promover a la seguridad.

Las competencias de seguridad

Además de advertir a los compañeros de trabajo que operan en situación de riesgo, **es importante elogiar a los que regularmente realizan su trabajo con seguridad.**

Esto construye una cultura positiva de seguridad más abierta y aumenta la probabilidad de que estas prácticas de trabajo se llevarán a cabo de manera segura en el futuro.

¿Qué se sabe que influye en las prácticas conscientes de la seguridad?

- El sistema de gestión de la seguridad.
- Las competencias de seguridad.
- **El liderazgo de seguridad**

El liderazgo en seguridad

El efecto del liderazgo en los comportamientos de seguridad conscientes se debe al hecho de que estos comportamientos se basan principalmente en la interacción con compañeros de trabajo y la gerencia (por ejemplo, informar situaciones peligrosas, pedirles a los colegas que dejen de realizar operaciones peligrosas).

El liderazgo en seguridad

Cuando se percibe que la administración está comprometida con la seguridad y se comunica abiertamente sobre cuestiones de seguridad, es más probable que los comportamientos de seguridad se consideren importantes y apropiados.

El liderazgo en seguridad

- ¿Cuál organización con reconocida cultura excelente de la seguridad no tiene:
 - Un liderazgo visible por parte de sus líderes superiores
 - Que se esparce a través de toda la organización
 - Y que le “informa” de muchas maneras a sus miembros que la seguridad es un valor de la organización

El liderazgo en seguridad

- En lo que respecta a la cultura, es muy difícil influir en los valores y asunciones individuales que posee cada miembro de la organización.
- Pero la gerencia sí puede establecer comportamientos a seguir por todos, y ellos se pueden cumplir
- Implementando un sub-proceso adecuado que organice y fiscalice los mismos de alguna manera, lo cual sí influirá en la cultura hacia la seguridad.

El liderazgo en seguridad

- ¿Cuál organización con reconocida cultura excelente de la seguridad no tiene:
 - Un proceso de observaciones de comportamientos (PROPIO, o en el peor caso uno como STOP, SMART, SAFESTART, etc.)
 - Una rutina de inspecciones a condiciones fuerte
 - Un sistema de gestión de la seguridad con componentes diversos bien estructurado?

El liderazgo en seguridad

- ¿Cuál organización con reconocida cultura de la seguridad no tiene:
 - Una forma (o varias) de reconocer a sus miembros por su buen desempeño en seguridad
 - Un claro reconocimiento del carácter diverso de las causas de los accidentes y no de sólo ser responsabilidad de los operarios?

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



El liderazgo en seguridad

Tomado de Xavier Pladevall (2019)
<https://acciopreventiva.com/6-buenas-practicas-directivos-para-mejorar-prevencion-riesgos-laborales/>. Consultado el 24/04/2019



**BUENAS PRÁCTICAS DE LOS DIRECTIVOS
PARA MEJORAR LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

En busca de herramientas para concretar la teoría

Los procesos de gestión de la seguridad basados en los comportamientos

Como forma de facilitar la influencia organizacional respecto a la seguridad

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Principio básico organizacional: un comportamiento inseguro generalmente es un **síntoma**, no es la causa

Pobre diseño de la tarea

Pobre diseño del puesto

Pobre supervisión

Presión de trabajo

Procedimiento confuso

Presiones de sus compañeros

Entrenamiento insuficiente

Poca comunicación

Malos hábitos

Organización deficiente



Procesos de Gestión de la Seguridad Basados en los Comportamientos (PGSBC)

- La implementación de estos procesos en la práctica de la seguridad cambia exitosamente el comportamiento hacia la seguridad de individuos y grupos. Está más que probado.
- Un meta-análisis de Krause, Seymour and Sloa (hace tanto como en 1999) encontró una reducción en los accidentes del 26% después de 1 año y del 69% después de 5 años de la introducción de tales procesos.

Referencias: Sulzer-Azaroff, Harris and McCann (1994), Komaki, Coombs, Redding & Schepman (2000), Montero (2010, 2011), Zimolong & Elke (2005)

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

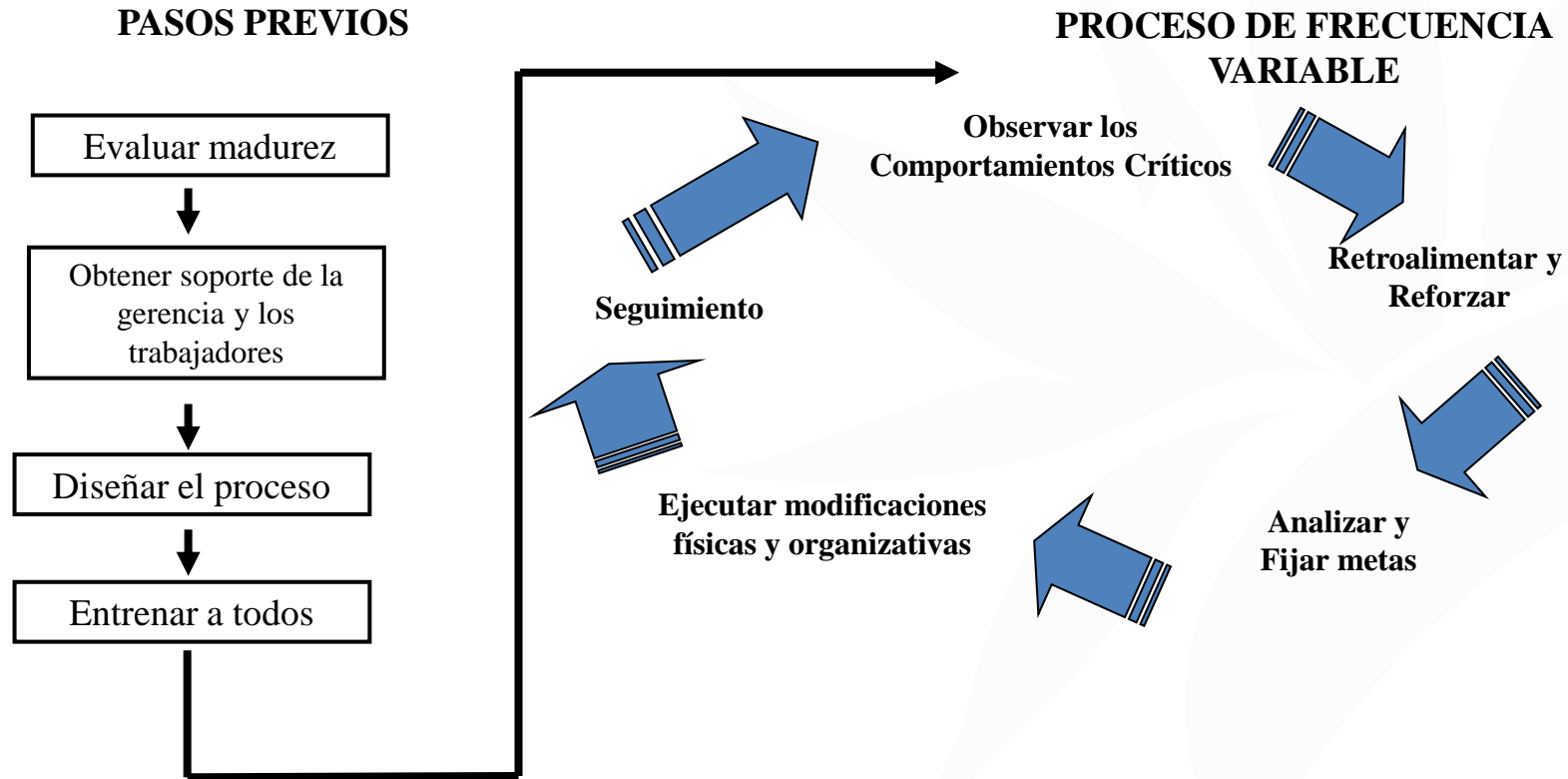
*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Procesos de Gestión de la Seguridad Basados en los Comportamientos: Modelo



Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

Participantes	Actividades Generales											
	Diseño				Implementación							
Alta Gerencia	Inicio del proceso	Aprueba el proceso		Aprueban CCs	Se entrena					Controla resultados de divisiones	Refuerza, celebran éxitos	Retroalimentan sobre el proceso
Gerencia Media		Diseñan el proceso			Se entrena					Organizan y ejecutan planes de medidas		
Facilitador y/o Consultor					entrena							
Especialistas en seguridad			Hacen u ofrecen análisis de riesgos, estadísticas seguridad	Definen o redefinen CCs	Se entrena			Procesan información del proceso	Preparan reporte			
Comité de Proceso					Se entrena					Analizadatos , propone medidas, controla		Revisa el proceso y perfecciona
Observadores					Se entrena	Observan, retroalimentan, refuerzan	Analizan y proponen medida					
Trabajadores de línea				Aprueban CCs	Se entrena	Reciben retroalimentación y refuerzo positivo						

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

PARTICIPANTES
Alta Gerencia
Gerencia Media
Facilitador y/o Consultor
Especialistas seguridad
Comité de proceso
Observadores
Trabajadores de línea

Participantes	Actividades Generales										
	Diseño					Implementación					
Alta Gerencia	Inicio del proceso	Aprueba el proceso						Controla resultados de divisiones		Refuerza, celebran éxitos	
Gerencia Media			Diseñan el					Organizan y ejecutan planes de medidas			Retroalimentan sobre el proceso
Facilitador y/o Consultor											
Especialistas en seguridad							Procesan información del proceso	Preparan reporte			
Comité de Proceso									Analizados, propone medidas, controla		Revisa el proceso y perfecciona
Observadores				Se entrena	Observa						
Trabajadores de línea											Reciben retroalimentación y refuerzo positivo

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

Participantes	Actividades Generales										
	Diseño				Implementación						
Alta Gerencia	Inicio del proceso	Aprueba el proceso		Aprueban CCs	Se entrena				Controla resultados de acciones	Refuerza, celebran éxitos	
Gerencia Media		Diseñan el proceso			Se entrena						Retroalimentan sobre el proceso
Facilitador y/o Consultor					entrena						
Especialistas en seguridad			Hacen u ofrecen análisis de riesgos, estadísticas seguridad	Definen o redefinen CCs	Se entrena						
Comité de Proceso					Se entrena				Analizadatos, propone medidas, controla		Revisa el proceso y perfecciona
Observadores					Se entrena	Identifican, proponen, refuerzan	Analizan y proponen medida				
Trabajadores de línea				Aprueban CCs	Se entrena	Reciben retroalimentación y refuerzo positivo					



Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

Participantes	Actividades Generales											
	Diseño				Implementación							
Alta Gerencia	Inicio del proceso	Aprueba el proceso		Aprueban CCs	Se entrena					Controla resultados de divisiones	Refuerza, celebran éxitos	Retroalimentan sobre el proceso
Gerencia Media										Organizan y ejecutan planes de medidas		
Facilitador y/o Consultor					entrena							
Especialistas en seguridad			Hacen u ofrecen análisis de riesgos, estadísticas seguridad	Definen o redefinen CCs	Se entrena			Procesan información del proceso	Preparan reporte			
Comité de Proceso					Se entrena					Analizadatos, propone medidas, controla		Revisa el proceso y perfecciona
Observadores					Se entrena	Observan, retroalimentan, refuerzan	Analizan y proponen medida					
Trabajadores de línea				Aprueban CCs	Se entrena	Reciben retroalimentación y refuerzo positivo						

Implementación

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

Participantes	Actividades Generales			
	Diseño			
Alta Gerencia	Inicio del proceso	Aprueba el diseño		
Gerencia Media		Diseñan el proceso		Aprueban CCs
Facilitador y/o Consultor				
Especialistas en seguridad			Hacen u ofrecen análisis de riesgos, estadísticas seguridad	Definen o redefinen CCs y Formatos
Comité de Proceso				
Observadores				
Trabajadores de línea		CCs: Comportamientos Críticos		Aprueban CCs

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

Participantes	Actividades Generales		
	Implementación		
Alta Gerencia	Se entrena		
Gerencia Media	Se entrena		
Facilitador y/o Consultor	Entrena		
Especialistas en seguridad	Se entrena		
Comité de Proceso	Se entrena		
Observadores	Se entrena	Observan, retroalimentan, refuerzan	Analizan y proponen medidas
Trabajadores de línea	Se entrena	Reciben retroalimentación y refuerzo positivo	

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Actividades Generales de un PGSBC

Participantes	Actividades Generales				
	Implementación				
Alta Gerencia			Controlan resultados de divisiones	Refuerzan, celebran éxitos	Retroalimentan sobre el proceso
Gerencia Media			Organizan y ejecutan medidas		
Facilitador y/o Consultor					
Especialistas en seguridad	Procesan información del proceso	Preparan reportes			
Comité de Proceso			Analizan datos, proponen medidas, controlan		Revisa el proceso y perfecciona
					Recibe retroal
			Reciben retroal	Reciben refuerzos	Recibe retroal

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MiEduación.

¿ Por qué los PGSBC son una herramienta para influenciar organizacionalmente para reducir a los accidentes ?

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

¿ Por qué ?

- Porque propician analizar las diferencias entre trabajo prescrito y trabajo real
- Porque facilitan el estudio del éxito
- Porque facilitan la detección de las condiciones latentes que producen un comportamiento inseguro
- Porque aumentan la comunicación entre todos sobre la seguridad
- Porque facilitan la gestión del conocimiento sobre seguridad

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

¿ Por qué ?

- Generan información prospectiva y predictiva sobre la seguridad
- Estimulan un clima de reporte, que facilita anticiparse a resultados negativos para corregir sus contribuyentes
- Facilitan la capacitación continua
- Estimulan la vigilancia organizacional sobre todos los factores contribuyentes a los incidentes
- Generan climas de confianza

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Otros ejemplos de herramientas que puede contribuir a influenciar organizacionalmente la reducción de los accidentes

- Un sub-proceso de inspecciones de seguridad
- Reuniones de chequeo del estado de la gestión de seguridad frecuentes con rendiciones de cuentas de jefes a sus jefes superiores
- Un sistema exigente de permisos de trabajo
- Reuniones para tratar el tema de la seguridad con los trabajadores y con seguimientos a las sugerencias
- Cualquier otra que estimule la interacción y sea percibida como útil

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Hay otras dos tendencias en la gestión de la seguridad que tienen en su contenido la influencia organizacional, así no lo mencionen explícitamente:

- La Ingeniería de la Resiliencia
- El Desempeño Humano y Organizacional (Human and Organizational Performance – HOP)

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

La Ingeniería de la Resiliencia es “un paradigma para la gestión de la seguridad que se enfoca en cómo ayudar a las personas *y a las organizaciones* a lidiar con la complejidad bajo presión, para alcanzar éxitos”

*Adaptado de Resilience Engineering Network,
2008*

Objetos de atención de la seguridad según los resultados del desempeño

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

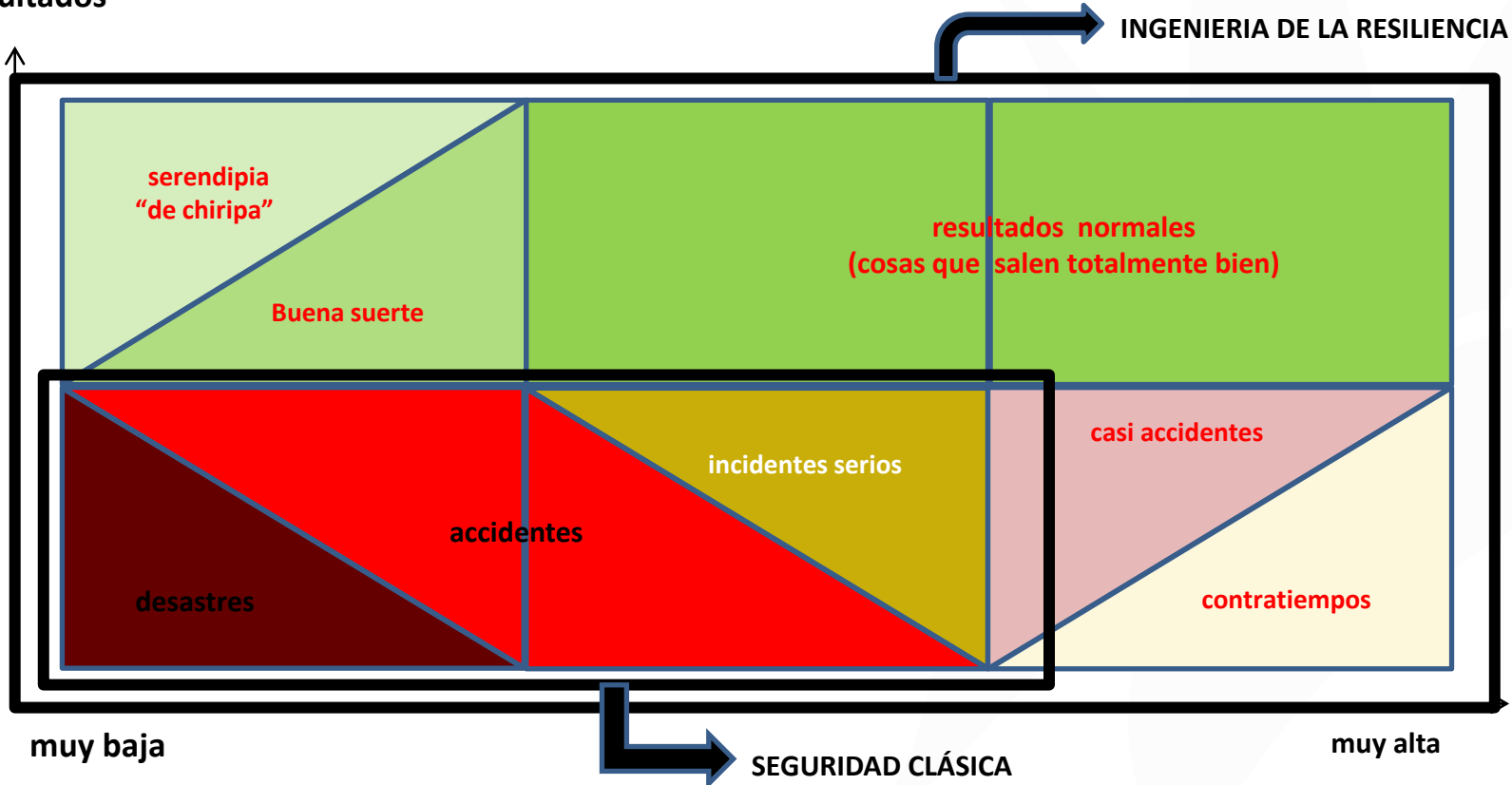
Vigilada MinEduación.

resultados

positivo ↑

neutral

negativo



Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*

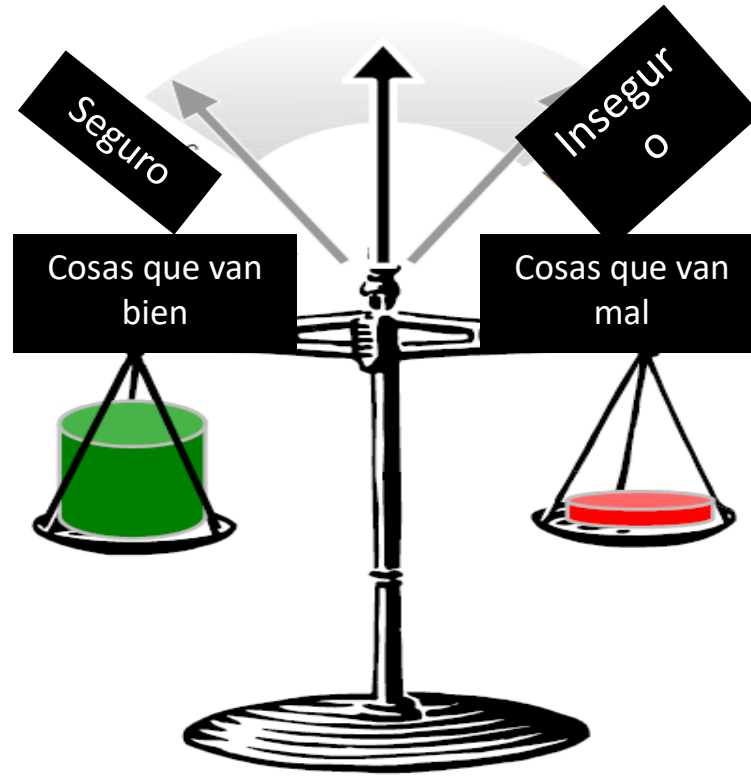


Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

El objetivo de la gestión de la resiliencia es incrementar el número de cosas que van bien....

La Ingeniería de la Resiliencia busca el resultado general, más que buscar los fallos



...más que reducir el número de cosas que van mal

Muchas de las técnicas y herramientas existentes se pueden usar, pero enfocadas con una perspectiva diferente

Ingeniería de la Resiliencia

En términos de seguridad y salud esto significa anticiparse a los peligros y a los fallos de las medidas de control de los mismos, de modo que se interrumpa el curso evolutivo de los incidentes.

5 Características destacadas de una Organización Resiliente

1. En circunstancias difíciles, sea debido a crisis, recesiones, accidentes, problemas de mercado, etc., es capaz de operar más eficientemente que otras, convirtiendo los problemas en oportunidades.
2. En circunstancias “normales” es capaz, sin evitar los grandes retos y presiones, de reducir las tensiones entre los componentes de sus sub-sistemas, permitiendo aumentar la eficiencia global.

5 Características destacadas de una Organización Resiliente

3. Entiende que las dinámicas humanas son fuente de su desarrollo y le prestan atención a sus personas de forma integral.
4. Entiende que las causas de las perturbaciones van más allá del individuo.
5. Es democrática, se valora la creación e innovación colectiva, la transparencia en las comunicaciones, la participación en la toma de decisiones y se cree y confía en sus trabajadores.

¿Qué hacer para desarrollar una organización resiliente?

Enfatizar la anticipación de futuros incidentes y el aprendizaje de las acciones que mitigaron, o permitieron la rápida recuperación, de incidentes pasados.

- Al observar e intervenir en los comportamientos que pudiesen generar futuros incidentes
- Al incorporar en los listados de los comportamientos observables lo aprendido ante incidentes pasados

¿Qué hacer para desarrollar una organización resiliente?

Medir continuamente las variables del estado del sistema

- Enfatizar la medición prospectiva versus la retrospectiva
- Sistemas de detección de desviaciones y análisis CAPA: al observar los comportamientos inseguros se detectan desviaciones, al analizar cuáles barreras impiden su cumplimiento se hace análisis CAPA

¿Qué hacer para desarrollar una organización resiliente?

Investigar para aprovechar las diferencias entre el trabajo prescrito y el trabajo real

- Estimular un clima de reporte
- Estimular el respeto mutuo e/ gerencia y trabajadores
- Lograr que los ejecutores directos propongan los procedimientos y participen en la creación de las políticas
- Estimular las sugerencias, especialmente por aquellos con menos estatus o autoridad

¿Qué hacer para desarrollar una organización resiliente?

Motivar a aprender

- Capacitar continuamente, tanto a ejecutores como a jefes
- Estimular la flexibilidad en la aplicación de lo aprendido bajo reglas organizacionales
- Generar la confianza en que los procedimientos, reglas, etc. pueden ser mejorados si es necesario

¿Qué hacer para desarrollar una organización resiliente?

Lograr un estado de vigilancia organizacional

- Que se traduzca en no complacencia con lo logrado
- Por ejemplo que no disminuyan las acciones preventivas ni las inversiones aún cuando no hay historia reciente de incidentes
- Es bien conocido el tema de los riesgos latentes o la teoría de los “patógenos residentes”.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Desempeño Humano y Organizacional (Human and Organizational Performance – HOP)

Origen conceptual : cambio del foco del individuo a la organización en la prevención de errores.

“La culpa individual, sofoca el aprendizaje organizacional”
Sidney Dekker

La premisa: los humanos somos propensos a errores y si esperamos que las personas hagan las cosas bien todo el tiempo, lo más probable es que nos decepcionen,
¡mucho!

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Desempeño Humano y Organizacional (Human and Organizational Performance – HOP)

Intentar eliminar la posibilidad del error humano es como intentar eliminar la humanidad en los humanos.

La organización debe gestionar lo que influye en el comportamiento humano, no solo pedirles a los trabajadores que cambien.

Considera al trabajador como el gran solucionador de problemas, no el único, pero sí el más importante. Y sólo aprendiendo de él y comprendiendo sus necesidades, podremos realizar un diseño de procesos seguros.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Desempeño Humano y Organizacional (Human and Organizational Performance – HOP)

Por lo tanto, el objetivo es diseñar sistemas fuertes y/o lo suficientemente resistentes como para absorber esos errores sin provocar desviaciones (eventos, accidentes...)

Esta visión potencia por completo la proactividad frente a la desviación que “seguro que vendrá”.

Además, este enfoque de que los errores no se pueden evitar y que tenemos que minimizar las consecuencias negativas, nos acerca más al mundo operativo.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Desempeño Humano y Organizacional (Human and Organizational Performance – HOP)

- De nuevo para lograr esto se necesita:
- Las conversaciones sean más abiertas y honestas y como se está cambiando la respuesta al fracaso, se tiene una idea mucho más clara de lo difícil que es para los trabajadores realizar el trabajo.
- HOP no es realmente como cualquier tipo de programa tradicional (es decir, Lean, Six Sigma, ISO, etc.). Estos programas son excelentes y aportan la estructura y la mejora que tanto necesitan las organizaciones.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MiEduación.

Desempeño Humano y Organizacional (Human and Organizational Performance – HOP)

HOP trata más de las conversaciones, de la forma en que se tratan los diferentes actores entre ellos, de escuchar y aprender de quienes hacen el trabajo y de apreciar su profundidad de conocimiento en la forma en que funcionan las operaciones.

Se trata de una mejor colaboración.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Los principios de HOP se basan en la misma filosofía que ayudó a mejorar el diseño de nuestros automóviles.

En la década de los 50s, nuestros automóviles hicieron muy poco para protegernos de nuestros propios errores; no había cinturones de seguridad ni airbags; una cabeza en colisión partía el cuello del conductor y el timón se insertaba en su pecho fácilmente.

Hoy, nuestros autos se diseñan asumiendo que el conductor del sistema fallará y el automóvil se estrellará.

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MinEduación.

Los principios de HOP se basan en la misma filosofía que ayudó a mejorar el diseño de nuestros automóviles.

Este pensamiento llevó a avances en la tecnología que, a lo largo de los años, han aumentado la capacidad del conductor para fallar de manera segura (sobrevivir a un accidente automovilístico), a pesar de la velocidad creciente de los viajes y el aumento del número de automóviles en la carretera.

¿ Cómo finalmente definimos a HOP?

Para los que se sienten más cómodos con los datos y el análisis, enmarcaremos a HOP con lenguaje de ingeniería:

“los humanos fallan (cometen errores y rompen reglas) con una **frecuencia conocida** que se ve afectada por **factores de influencia conocidos**. Si tomamos esos datos como entradas disponibles, **diseñamos** mejores sistemas, incluyendo mejores reglas y mejores métodos de disciplina operativa”.

¿ Cómo finalmente definimos a HOP?

Para los que prefieren comunicarse usando el lenguaje de las habilidades blandas, definimos HOP de una manera un tanto diferente:

“tenemos prejuicios que nos llevan a **juzgar las decisiones de los demás** más duramente que las nuestras. Creemos que otros tienen acceso completo a toda la información necesaria y tienen plena autonomía mientras toman una decisión ... pero no es así.

Este malentendido se magnifica por el hecho de que vivimos con una cultura industrial que usualmente infravalora a sus trabajadores.

Combinados, estos factores han creado una brecha que **solo es superada por los mejores líderes entre las industrias.**”

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

*¡Soy Autónomo,
soy calidad!*



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada MiEduación.

Por supuesto todo lo anterior
implica una transformación
cultural hacia la seguridad, algo
que no ocurre nunca en un breve
período de tiempo

Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¡Soy Autónomo,
soy calidad!



Res. No. 16740, 2017-2021.

Vigilada Mineducación.

Desarrollar la cultura de la seguridad es un proyecto a largo plazo



Las influencias organizacionales para reducir accidentes

¿Preguntas?

Medellín, 27 de agosto del 2019