



AUTOPSIA DE UNA LESIÓN

DESCUBRIENDO 18 MILLONES DE EXPOSICIONES EN UNA ACTIVIDAD

Por Don Groover, Vicepresidente Senior de DEKRA OSR



Imagínese esto: un empleado se sube a una unidad para instalar una correa en un contenedor de envío. Termina, da un paso atrás, tropieza y cae cinco pies sobre su espalda.

Para los altos ejecutivos de una organización líder de transporte con la que trabajé, no necesitaban imaginar esta escena. Lo vieron por sí mismos en las imágenes de las cámaras de seguridad de las instalaciones. Afortunadamente, el empleado lesionado fue tratado y dado de alta con solo un pequeño hematoma, pero para estos altos líderes éste fue un evento aleccionador. Previamente habían definido cualquier caída de cuatro pies o más como un potencial de lesiones graves o fatales, y esta actividad subir y bajar de un contenedor es algo que su gente hace miles de veces al día. Ciertamente, **en este caso existía un potencial de lesiones graves**. Si el empleado no hubiera tenido tanta suerte, podría haber sufrido una lesión mucho peor.



LA EXPOSICIÓN ES UN ESTADO DE VULNERABILIDAD

Sabemos que la seguridad no mejora realmente a menos que se identifique la exposición, luego se controle, reduzca o elimine. Reduzca el nivel de exposición y los incidentes disminuirán. Las tasas de lesiones pueden dar una idea de lo que está sucediendo en el nivel de exposición de la organización, pero el número y la gravedad de los incidentes está influenciado por el elemento de la suerte, como en el caso del trabajador que cayó.

Considere lo siguiente: si una organización tuvo 100.000 eventos de exposición, esto podría resultar en cero lesiones registrables o cinco o más. Probablemente no 10, pero 10 es posible. El resultado cero podría ser la consecuencia de la efectividad de las capas de control que estaban en su lugar para proteger al empleado o podría ser simplemente el efecto de una serie de resultados afortunados. Con cada exposición, los empleados estaban sujetos a un estado de vulnerabilidad, a lesiones.

El estado de vulnerabilidad es el mismo tanto si alguien resulta herido como si no. Si me paro debajo de una persona que trabaja en lo alto con un martillo y el martillo cae, si cae en mi cabeza o en el suelo es una cuestión de suerte. Tengo suerte si cae al suelo,

pero no es tan afortunado si golpea mi cabeza. Cualquiera que sea el resultado, la exposición sigue siendo la misma.

Cuando una persona está expuesta, el resultado (si el martillo golpea el suelo o su cabeza) está fuera de su control. Las organizaciones avanzadas en seguridad encuentran formas de controlar la exposición. Implementan procedimientos o aplican soluciones de ingeniería que reducen el nivel de exposición y minimizan la dependencia del comportamiento de los empleados.



18 MILLONES DE EXPOSICIONES

Volvamos al empleado caído. Diseccionando el metraje antes de la caída, vemos cada exposición con gran detalle. Primero, dio un paso atrás sin mirar. En segundo lugar, quitó la mano del asidero, pasando de la posición de tres puntos de contacto más controlada a los dos puntos de contacto más vulnerable. Luego, su pie bajó e inesperadamente entró en contacto con una parte elevada de la



rejilla, lo que le hizo perder el equilibrio y caer. Afortunadamente, no había ningún objeto que sobresaliera ni obstrucción entre él y el suelo, que estaba cubierto de arena que amortiguó su caída. También tuvo la suerte de caer de espaldas en lugar de hacerlo de cabeza o en un ángulo que habría concentrado la fuerza. A solo cuatro pies de donde aterrizó había una plataforma de cemento con un borde elevado. Si hubiera caído allí, la probabilidad de una lesión grave habría sido mucho mayor.

Después de ver el video, los principales líderes comenzaron a discutir cómo prevenir la recurrencia. Comenzaron esta discusión incluso antes de que el presentador hubiera terminado su informe. Su conversación fue rápidamente a las soluciones más simples y centradas en los empleados. “Realice más observaciones de seguridad”, dijeron, “aumente las sesiones informativas de seguridad, implemente una suspensión de seguridad e inicie el reentrenamiento”. También le preguntaron al líder de esta unidad de negocios si iba a disciplinar al empleado por comportamiento inseguro y posiblemente a despedirlo por soltar el asidero, lo cual era una violación de uno de sus procedimientos para salvar vidas. Quiero resaltar que este no es un equipo de liderazgo senior que funcione mal. Están comprometidos con la seguridad y toman el concepto de exposición. Dejé que su conversación se desarrollara hasta que llegó el momento adecuado para hacer algunas preguntas puntuales.

“¿Con qué frecuencia la gente se sube a estas unidades para realizar esta tarea? Pregunté.

“Dos veces por cada unidad cargada”, dijeron.

**“¿Cuántas unidades se cargan por día en el sistema?
“25.000”.**

Calculé rápidamente que eran 50.000 exposiciones por día o alrededor de 18 millones de exposiciones por año. Incluso si este cálculo está desviado en un 50%, eso sigue siendo 9 millones de exposiciones cada año solo para esta actividad.

Al desviar la conversación del comportamiento de los empleados y reformularla en términos de exposición, el equipo de liderazgo instantáneamente reconoció que con esta actividad las personas necesitarían realizar perfectamente acciones preventivas 18 millones de veces en un año, sin importar las condiciones climáticas, el nivel de fatiga o la sensación de urgencia, eso podría influir en la toma de decisiones segura por parte de los empleados.



LAS PREGUNTAS EMPEZARON A CAMBIAR A:

¿POR QUÉ NO HAY BARANDILLA?

Las unidades son unidades de carretera sin lugar ni espacio para instalar una barandilla. Las unidades se habían modernizado con un asidero para permitir tres puntos de contacto cuando los empleados subían, pero ningún otro soporte cuando se alejaban del borde de la unidad para hacer el trabajo.

¿POR QUÉ SE LEVANTA LA REJILLA EN UN PUNTO?

Las 55.000 unidades se modernizaron durante varios años para instalar el asidero. Alguien tomó la decisión de que habría tardado mucho más en colocar un trozo de rejilla en la abertura, para que quedara al ras. En su lugar, simplemente colocan un trozo de rejilla sobre la abertura.

Estas preguntas llevaron a preguntas aún más inquisitivas, no solo sobre la exposición, sino también sobre la justicia de disciplinar al empleado y si el sistema de disciplina estaba ayudando a crear la cultura que deseaban.

Las preguntas y la conversación ya no se referían a lo que hizo mal el empleado, sino a lo que la organización puede hacer mejor para asegurarse de que nadie resulte herido de esta manera nuevamente. La discusión y las preguntas de los líderes senior adquirieron un carácter preventivo y menos reactivo. Ellos preguntaron:

1. Cuando se instalaron los asideros, ¿hubo una revisión de prevención a través del diseño?
2. ¿Qué podemos hacer para recordar sistemáticamente a las personas sobre las exposiciones únicas asociadas con esta unidad?
3. ¿Hay alguna forma de completar esta actividad sin que las personas se suban a las unidades?
4. ¿Realmente queremos disciplinar a las personas por cometer errores como no mantener la vista en el camino o no mantener tres puntos de contacto?

Cuando los líderes entienden el concepto de nivel de exposición, puede cambiar su forma de pensar sobre la seguridad y la prevención.



Al alejar la discusión de lo que el empleado hizo mal y los esfuerzos de control centrados en el empleado a uno centrado en el volumen total de exposición y las herramientas disponibles para reducirlo, podemos generar un impulso para un mejor control de exposición que protegerá a los trabajadores cada vez que realicen una actividad, ya sea una o 18 millones de veces.



REDUCIR LA EXPOSICIÓN. DESARROLLAR CAPACIDADES INDIVIDUALES Y DE EQUIPO

El incidente descrito anteriormente deja en claro lo difícil que puede ser controlar la exposición. Ilustra la necesidad de que las organizaciones de todos los sectores se centren en las exposiciones y capaciten a los empleados para controlar por completo, e idealmente eliminar, todas las exposiciones. Con casi 80 muertes al año y una tasa de lesiones registrables cercana a 5, esto es particularmente cierto en la industria del transporte, donde ocurrió este incidente.

Al mismo tiempo, debemos ser realistas. Las soluciones de ingeniería no ocurren de la noche a la mañana y pueden tardar años en implementarse por completo. Mientras tanto, las organizaciones deben desarrollar las capacidades individuales y de equipo que activen las acciones correctas en el momento adecuado. Esto no se limita solo a las acciones necesarias para proporcionar el mayor nivel de control de exposición. También incluye las acciones que hacen que las personas se detengan y piensen conscientemente en sus acciones. Finalmente, la organización debe agregar sistemáticamente capas de control, para que los empleados estén capacitados y equipados para tomar decisiones de seguridad todos los días.