



¿QUÉ ESTABAS PENSANDO?. OPTIMIZANDO EL CEREBRO PARA LA SEGURIDAD DEL LUGAR DE TRABAJO

Por David Musgrave, Vice Presidente, DEKRA OSR

INTRODUCCIÓN

El cerebro humano es una máquina altamente eficiente que forma parte de cada sistema organizacional. Bien optimizado puede ser un catalizador para la creación de una cultura de clase mundial.

Hoy en día estamos ante un masivo cambio en el pensamiento sobre el impacto que tiene el cerebro en el lugar de trabajo y las estrategias que las organizaciones pueden aplicar para aprovechar su poder. Muchas organizaciones, al incorporar otras capas de protección más efectivas, han visto notables avances en el desempeño de la seguridad relacionadas con la confiabilidad del desempeño humano, incluidas herramientas, tecnología y capacitación en habilidades clave.

Sin embargo aún permanecen algunas brechas. Esto se evidencia en las preguntas que comúnmente está realizando el liderazgo.

- Dado que tradicionalmente hemos tenido un sólido desempeño en seguridad, así como sólidos sistemas para su gestión, ¿qué sucede que seguimos teniendo incidentes con serio potencial de generar lesiones graves y fatales (LGF)?
- ¿Por qué las herramientas de desempeño como son los procedimientos, sesiones de seguridad, negativas responsables y charlas de 5 minutos, no siempre funcionan como esperamos?
- ¿Qué más puede hacer a una organización cuando ha agotado todas sus posibilidades para prevenir lesiones graves y fatales? ¿Qué otros aspectos puede explorar para encontrar una solución?

Los altos líderes y los profesionales de la seguridad y salud ocupacional hoy en día se encuentran analizando las brechas del desempeño humano en sus sistemas de trabajo. Su comprensión sobre cómo los empleados toman decisiones críticas y realizan tareas claves en la operación se está ampliando.

Con el fin de enfrentar los errores en el desempeño de las personas, activamente los líderes de la alta gerencia también están desarrollando capacidades dentro de la organización. Están entregando nuevas herramientas a sus colaboradores, que les permitan reducir la exposición y los riesgos que se derivan del funcionamiento natural del cerebro humano.

La nueva frontera para la seguridad es el cerebro. Con el fin de proteger a las personas y dar continuidad al negocio se están abordando los peligros internos del cerebro, tales como la distracción, la costumbre, la fatiga y la deseabilidad/presión social. Este artículo explora el factor humano en la seguridad, cómo funciona el cerebro y qué medidas pueden adoptar las organizaciones centradas en la protección cerebral para promover una fuerte cultura preventiva.



EL FACTOR HUMANO EN LA SEGURIDAD



Adicional a las perceptibles brechas en seguridad, los líderes se inclinan hacia estrategias que involucran al cerebro en base a la evidencia de los datos.

Por ejemplo, en muchas lesiones graves y fatales (LGF), el factor humano jugó un rol clave. Según la Organización Mundial de la Salud, los factores humanos “se refieren a características humanas e individuales, y a factores ambientales, organizacionales y del trabajo, que influyen en el comportamiento en el trabajo, afectando la salud y la seguridad. Una forma simple de ver los factores humanos es pensar en tres aspectos: el trabajo, el individuo y la organización y cómo influyen en el comportamiento relacionado con la salud y la seguridad de las personas”.

Según datos de la Oficina de Trabajo de EE. UU., el 71% de los eventos con potencial de lesión grave o fatal (LGF) se relacionan directamente con fallas en la aplicación de reglas o procedimientos para salvar vidas y una deficiente evaluación del riesgo previo a la tarea. Los hallazgos de DEKRA OSR muestran que los peligros centrados en el cerebro (precursores del error de desempeño) comúnmente contribuyen a más del 80% de los incidentes y cuasi accidentes.

La evidencia informal muestra que los trabajadores también tienden a subestimar los riesgos si perciben que sus tareas son "seguras". Lamentablemente, cuando esas tareas se repiten sin presentar un potencial de lesión grave o fatal (LGF), esos comportamientos son reforzados. Sin embargo, cuando ocurre un evento con potencial de lesión grave o fatal (LGF) o algo no planificado, los líderes se muestran perplejos respecto qué lo motivó. Y frecuentemente, el foco de la investigación se focaliza en el incidente en sí mismo o en el individuo. Ninguno de estos enfoques logrará comprender qué se debe mejorar para obtener un resultado seguro y confiable en el futuro.

Los eventos con potencial lesión grave o fatal (LGF) son el resultado de un sistema que no aborda la infalibilidad natural del comportamiento humano. Entender cómo los factores humanos juegan un rol en la exposición requiere ir más allá del foco en los empleados o individuos. En cambio, las organizaciones deben examinar todos los aspectos del lugar de trabajo y sus procesos para crear y diseñar estrategias orientadas a la protección de sus trabajadores.

La Organización Mundial de la Salud concuerda en que evaluar el riesgo requiere una mirada holística del lugar de trabajo, ya que el potencial de riesgo está presente en los procedimientos operativos, la capacitación, los niveles jerárquicos, las cargas de trabajo, la cultura organizacional, las comunicaciones de seguridad, la fatiga y los turnos, e incluso en el diseño mismo de los puestos de trabajo. Dado que el comportamiento se ve afectado por múltiples aspectos, resulta más sensato examinar cómo el trabajador interactúa con su entorno.



CÓMO FUNCIONA EL CEREBRO

Al estructurar los programas de seguridad y el trabajo en sí, las organizaciones deben comprender un área fundamental, tal como las neurociencias.

- 01 Si bien gracias a los grandes y brillantes cerebros, los humanos dominan el planeta, también cometen errores.** La función de conservación de energía con que cuenta nuestro cerebro muchas veces inhibe y reduce el pensamiento consciente. En otras palabras, biológicamente nos desconectamos, generalmente con nuestro cerebro en neutro. Esto nos permite fluir a través de actividades en el trabajo, casa o simplemente en la carretera.
- 02 Cuando el desempeño humano resulta en un error, por lo general no se debe a una falta de inteligencia, habilidad o motivación del empleado.** Más bien, el error se relaciona con una tarea realizada completamente de manera inconsciente. Las personas quieren hacer un buen trabajo y hacer las cosas bien. Incluso, suelen estar motivados por hacerlo así. Pero simplemente todas se equivocan alguna vez. Conocer los factores que aumentan el riesgo que esto suceda puede ser muy útil para abordar el error de desempeño humano.
- 03 El sistema visual de los humanos está diseñado para perder información importante.** Esto es, los ojos ven solo lo que les indica el cerebro que busquen, y el resto, en gran medida se pierde. La biología detrás de la identificación de peligros puede empoderar a las personas para comprender cómo controlar de mejor manera los peligros identificados. Los seres humanos tienen la capacidad de sostener su atención focalizada, como el volumen de su canción favorita, de tal manera que pueden aprender a aumentar su atención y conciencia de la situación para esas tareas críticas, como evaluar riesgos y tomar decisiones clave.

“Una forma simple de ver los factores humanos es pensar en tres aspectos: el trabajo, el individuo y la organización y cómo influyen en el comportamiento relacionado con la salud y la seguridad de las personas”



CEREBRO RÁPIDO

- Automático
- Inconsciente
- Sin esfuerzo
- Rutinario
- Intuitivo / Habitual
- Emocional/ Respuestas Reactivas

Hasta un **50%** del tiempo estamos en modo cerebro rápido



CEREBRO LENTO

- Pensado
- Consciente
- Esforzado / Escurrente
- Nuevo / Complejo
- Analítico
- Alterado por fatiga, enfermedad o estrés



AVANZANDO EN NEUROCIENCIAS PARA UN NUEVO ENTENDIMIENTO



En el centro de la reciente investigación en neurociencias, se han confirmado dos funciones básicas del cerebro humano que operan en forma independiente y en momentos complementarios para dirigir toda acción humana. Llamamos a esto el Cerebro Rápido y el Cerebro Lento.

El Cerebro Rápido es reactivo y habitual. Es el cerebro que usamos cuando realizamos una acción rutinaria como manejar un automóvil, andar por una vereda atestada, o cortar el pasto. El Cerebro Rápido involucra hábitos y “músculos de la memoria” para cumplir con estas tareas.

El Cerebro Rápido es genial cuando realizamos tareas de baja exposición, pero las respuestas del Cerebro Rápido a tareas rutinarias pueden llevar a la pérdida de pasos, un trabajo incompleto, y una peligrosa confianza en experiencias previas para predecir y dirigir acciones actuales. Eso significa, que si las circunstancias no son idénticas, se tomarán acciones incorrectas. El Cerebro Lento es analítico, razonador e intencional. Personas operando en modo de cerebro lento ponen más atención a los detalles, tienen una memoria más precisa de los recuerdos, planifican y piensan analíticamente. El Cerebro Lento debe estar intencionalmente activo para incitar la cognición consciente – el estado cerebral que permite análisis, identificación precisa de problemas, razonamiento, planificación y toma de decisiones.

Desafortunadamente, el Cerebro Rápido controla la mayor parte del tiempo que permanecemos despiertos. Somos criaturas de costumbres, que estamos muy confiadas en el Cerebro Rápido para llevarnos a través de las rutinas del día. El Cerebro Lento, sin sorpresa, requiere más energía, lo que significa que por defecto lo usamos menos.

Incidentes del trabajo suceden mucho más seguido cuando operamos únicamente con el Cerebro Rápido. La neurociencia nos demuestra que el Cerebro Rápido opera rápido y es reactivo. Aún peor, cuando la fatiga se instala, el tiempo de reacción y la irritabilidad pueden aumentar, y el juicio puede verse gravemente afectado. La privación del sueño ha surgido como una exposición peligrosa que obstaculiza la confiabilidad y seguridad del rendimiento humano. Cuando los colaboradores experimentan ya sea fatiga aguda o acumulada, se someten a sí mismos y otros a un riesgo significativo.

PROTECCIONES CENTRADAS EN EL CEREBRO



Cada vez que los humanos realizan tareas críticas de operaciones y seguridad, las empresas deben implementar capas sistémicas de protección diseñados para impulsar comportamientos y prácticas de confiabilidad en el desempeño humano. Más específicamente, los líderes deben rediseñar sus lugares de trabajo. Esto requiere instituir estructuras organizacionales alineadas con el cerebro, sistemas, prácticas y procedimientos. La organización, equipo, y los niveles individuales de la empresa deben dar soporte al compromiso y empoderamiento de las capacidades de los empleados para la cognición consciente.

Por esta razón, desde la cultura y los mensajes hasta la capacitación de la fuerza laboral, horarios de trabajo, procedimientos operativos, interfaces hombre-máquina e incluso investigaciones de incidentes necesitan ser renovados para alinearse con la nueva ciencia del cerebro.

La confiabilidad del desempeño humano se puede aumentar mediante un enfoque de capas defensivas que incita a los líderes y empleados a ejecutar tareas críticas (como la capacitación de desempeño humano, herramientas de desempeño y de estímulo, mensajes de liderazgo efectivo) junto con intervenciones transversales de la organización (como procedimientos operativos diseñados con el cerebro en mente para reducción de errores, políticas y prácticas de gestión de la fatiga, y alineación de riesgos operativos, conflictos de objetivos y toma de decisiones basada en valores).



“ Cada vez que los humanos realizan tareas críticas de operaciones y seguridad, las empresas deben implementar capas sistémicas de protección diseñados para impulsar comportamientos y prácticas de confiabilidad en el desempeño humano ”

HABILIDADES PARA MEJORAR LA CONFIABILIDAD DEL DESEMPEÑO HUMANO

Por ejemplo, para mejorar la confiabilidad del desempeño humano, las organizaciones pueden invertir en estos 3 entrenamientos:



El enfoque de tomar decisiones seguras

Módulos de desempeño humano y mejora en habilidad dan a la fuerza laboral la oportunidad de compartir un entendimiento común sobre cómo lograr mejorar en tareas críticas. También proporciona una comprensión del cerebro humano y su rol en las tareas laborales. Por último, esta intervención permite a los trabajadores planificar la confiabilidad y participar en procesos para profundizar el conocimiento de las diversas situaciones.



Control de peligros centrados en el cerebro

Para apoyar de mejor manera a sus equipos en el desempeño deseado desde un inicio, este entrenamiento permite a supervisores y gerentes de línea aprender la aplicación práctica de acciones de mejora al desempeño humano. En octubre de 2019, mediante una encuesta aplicada en un seminario web de DEKRA OSR reveló que, por lo general los supervisores carecen de habilidades en el desempeño humano, pero muestran un alto deseo de desarrollarse en esta importante área.



Entrenamiento centrado en la construcción de vitalidad por turnos de trabajo

Este entrenamiento se centra en la gestión del riesgo de fatiga. Proporciona información y comprensión sobre el impacto y beneficios del sueño en el cerebro. También muestra cómo la higiene del sueño, la neurociencia del sueño, la dieta y la digestión, y la guía sobre el trabajo por turnos, brindan resultados y desempeños óptimos todos los días. Esta intervención fortalece la toma de decisiones individual a la vez que fomenta trabajadores alerta y descansados en todos los niveles.



CONCLUSIÓN

Hoy en día es conocido que la cultura organizacional se ve fuertemente afectada por los mensajes y comportamiento de sus líderes. Por ejemplo, cuando los líderes transmiten mensajes urgentes a su fuerza laboral, probablemente no se dan cuenta de que tales presiones de tiempo en realidad disminuyen el compromiso del cerebro lento. En cambio, el cerebro rápido se hace cargo porque el trabajador ha recibido instrucciones para terminar la tarea lo más rápido posible. Y por lo general, lo más rápido posible implica hacerlo por rutina o hábito.

Pero una tarea finalizada no es lo mismo que un desempeño sin errores. Para facilitar la confiabilidad del alto rendimiento, se requieren diversos mensajes culturales de parte de los líderes. En términos específicos, el cerebro humano debe estar preparado con mensajes del tipo “confiabilidad a la primera”, tales como:

- Siempre tienes el tiempo para hacer bien tu trabajo.
- Tómate tu tiempo para hacer la tarea bien a la primera.

Este tipo de mensajes, centrados en la confiabilidad, le indican al cerebro humano que “piense” en las tareas que implica el trabajo, enfocándose en la ejecución de acciones correctas en lugar de la velocidad de las acciones.

Para las empresas que han alcanzado una meseta en la mejora de la seguridad, están experimentando un alto potencial de cuasi accidentes o un aumento en las lesiones o errores críticos, la solución es clara: Invertir en la confiabilidad del desempeño humano impulsada por la neurociencia los llevará al siguiente nivel de desempeño en seguridad.



Para más información llama al **600 360 7777** (Salud Responde del MINSAL)
o a nuestro **ACHS CENTER 600 600 2247**