



# ELIMINANDO LOS RIESGOS DE LA TOMA DE DECISIONES

La psicología detrás de las decisiones llamadas “intuitivas” que afectan la seguridad del trabajo

Jerome Hart, Líder de mercado en el Reino Unido, DuPont Sustainable Solutions  
Conforme publicado en *Safety & Health Practitioner*, Marzo de 2017

Frente a una situación crítica y compleja que requiera una reacción en fracción de segundos, ¿cuáles es la probabilidad de que dos personas tomen la misma decisión? Esta es una situación para la cual muchas industrias deben planearse. Sus empleados no trabajan en un entorno consistente e invariable, ejecutando tareas completamente predecibles en todos los momentos. No siempre toman decisiones racionales o incluso están bajo las mismas condiciones.

Como las barreras técnicas para accidentes y normas de seguridad son tan efectivas como las personas que las utilizan, las industrias deben estar preparadas para los casos en los que los empleados no tomen la decisión correcta y segura al instalar, operar o mantener equipos y deben saber cómo reaccionar en estas situaciones.

Decisiones tomadas por personas no siempre se basan en información y datos, siendo influenciados por sentimientos y emociones (Figura 1), por lo que sus reacciones a ciertas situaciones pueden variar grandemente.

Para administrar las circunstancias que escapan a los procesos estandarizados, DuPont cree que es importante ir más allá de

la mera gestión de seguridad basada en comportamiento y considerar cómo se seleccionan y ponen en práctica las decisiones. Por esta razón, hemos desarrollado un enfoque de seguridad que usa la neurociencia y la psicología afectiva. Este modelo combina la toma de decisiones, su funcionamiento consciente y subconsciente y el comportamiento afectivo o, en otras palabras, asume que el comportamiento se determina por sentimientos y emociones.

## Posible variabilidad de juicio

Como ha señalado el ganador del Premio Nobel Daniel Kahneman y los coautores Andrew M. Rosenfield, Linnea Ghandhi y Tom Blaser en la edición de octubre de 2016 de *Harvard Business Review* (HBR)<sup>1</sup>, las decisiones incoherentes tienen un alto costo para las empresas. Esto es particularmente grave cuando esas decisiones afectan a la seguridad. Reconocido por su trabajo en influencia cognitiva, Kahneman y sus coautores han llamado la atención sobre el hecho de que “el juicio de las personas es fuertemente influenciado por factores irrelevantes, como el actual estado de ánimo, las condiciones climáticas y el



Figura 1: Elementos de la toma de decisión

<sup>1</sup> hbr.org/2016/10/noise

## ELIMINANDO LOS RIESGOS DE LA TOMA DE DECISIONES

tiempo transcurrido desde la última comida. Llamamos a esta posible variabilidad de juicio ruido. Es una carga invisible en los resultados de muchas empresas”.

En el artículo de HBR, Kahneman et al explican la diferencia entre dos tipos de influencias en el juicio y en la toma de decisiones. Ellos distinguen influencias sociales y cognitivas y ruidos. Ya estamos familiarizados con influencias sociales, tales como las raciales, pero tal vez menos con las cognitivas. Ellas están formadas por nuestras experiencias, percepciones y emociones y nos pueden llevar a tomar atajos mentales. Algunas de las influencias cognitivas que son más relevantes para la gestión de la seguridad industrial son:

- **Influencias de disponibilidad** – Sobreestiman el valor de la información disponible prontamente. Si testimoniar alguien atrapando la mano en una máquina, es probable que sobreestime el riesgo de que eso suceda con usted más que cualquier otra persona que no ha sido testigo de un incidente. Lo mismo también se aplica a la inversa. Si ya ha visto alguien corriendo un riesgo y escapando indemne, es probable que asuma que puede correr el mismo riesgo y estar seguro.
- **Influencias de resultado** – Enfocan el resultado, y no las decisiones que condujeron a él. Por ejemplo, si consigue limpiar rápidamente un equipo sin bloquearlo y sin sufrir ningún accidente al hacerlo, el riesgo percibido de esa decisión y acción será baja.
- **Efecto tren** – Si una persona influyente en un grupo expresa una cierta opinión sobre un riesgo involucrado en una determinada actividad, el número de personas en el grupo con esa misma creencia probablemente aumentará.

Kahneman y su equipo explican que muchos errores surgen de una combinación de influencias y ruidos. Decisiones precisas no se influyen por ningún de los dos elementos. Sin embargo, cuando la influencia está presente, la toma de decisiones puede no alcanzar los objetivos, incluso cayendo dentro de parámetros similares cada vez.

### Más allá de la seguridad basada en comportamiento

Entonces, ¿cómo las empresas pueden reducir la acción de los ruidos y las influencias para que los empleados tomen decisiones seguras y coherentes?

Las estrategias de gestión del riesgo han utilizado hace mucho tiempo la psicología para estudiar, comprender e influir en el comportamiento de los funcionarios. Como profesionales de seguridad, hemos trabajado con empresas

alrededor del mundo en una amplia gama de sectores y verificado lo que un enfoque coherente basado en comportamiento es capaz de cambiar en la seguridad y lo que un sistema integrado de gestión de seguridad de procesos puede lograr. Sin embargo, la seguridad de comportamiento tiene sus limitaciones. Tal vez por eso las estadísticas en el área de Salud, Seguridad y Medio Ambiente muestran que muchas empresas en el Reino Unido no logren mejorar sus niveles de desempeño en seguridad. En el último informe estadístico de la organización, “hubo una tendencia de baja de largo plazo en la tasa de lesiones fatales, aunque en los últimos años los números tengan mostrado señales de estabilización”<sup>2</sup>.

Una solución propuesta por Kahneman es “adoptar procedimientos que promuevan la coherencia al asegurar que empleados en la misma función utilicen métodos similares para buscar información, integrarla en un modo de visión del caso y traducir ese punto de vista en una decisión”. Él sugiere que “los profesionales deben contar con herramientas de fácil uso, tales como listas de verificación y preguntas cuidadosamente formuladas para guiarlos en cómo recoger información (...)”.

### Usando el equilibrio riesgo/recompensa para aumentar la seguridad

Al tomar decisiones, personas casi instintivamente equilibran riesgo y recompensa. Basada en nuestras experiencias, la mayoría de nosotros tiende a subestimar los riesgos y sobreestimar los beneficios. Esto a menudo conduce a decisiones malas y no seguras. En el ambiente de trabajo, las recompensas percibidas están por todas partes.

- La presión productiva dará lugar a recompensas percibidas. Si puede arreglar algo rápidamente sin bloquearlo, puede producir más rápido. Al ahorrar tiempo, también puede realizar su próxima tarea, descansar o ir a casa temprano.
- Sentir vergüenza o no querer decepcionar a su equipo o líder porque su turno no sería capaz de completar la tarea.
- Su pasión personal es una fuerte recompensa emocional. En general, los mecánicos de mantenimiento adoran arreglar cosas. Es por eso que están en el área de mantenimiento. Esperar un permiso de trabajo, el equipo ser bloqueado o el lubricante correcto no es una recompensa.
- Conexión social es también una poderosa recompensa emocional, después de todo ¿por qué escribimos y hablamos por teléfono mientras conducimos el coche?

<sup>2</sup> <http://www.hse.gov.uk/statistics/overall/hssh1516.pdf?pdf=hssh1516>

## ELIMINANDO LOS RIESGOS DE LA TOMA DE DECISIONES

DuPont ha buscado desde hace algún tiempo medios para cambiar los ambientes y hacer las elecciones correctas. Hay varias metodologías para ayudar a las organizaciones.

Una de ellas es la Teoría del Empujar. Un ejemplo simple de un empujón es un puente peatonal en una fábrica con huellas pintadas para que la gente la utilice como ruta de acceso. Una situación de código de bloqueo colorido puede llevar a las personas a colocar el bloqueo en el punto correcto.

Otro enfoque se denomina 'Lean Thinking' en el área de riesgo y seguridad. Él considera el flujo de operaciones o actividades desde la perspectiva de riesgo/recompensa. Si el puente peatonal da por resultado una desviación de 10 minutos, varias veces al día, la recompensa percibida de tomar un atajo es muy alta comparando con el riesgo de no usar el puente. La idea es mejorar el flujo de trabajo para que la gente no se sienta tentada a tomar atajos.

Comportamientos automatizados comienzan con un signo. Rutinas desencadenan comportamientos y recompensas percibidas. Para cambiar un hábito, tenemos que cambiar el signo, la recompensa percibida, desarrollar y mantener nuevos hábitos a través de repetición y refuerzo.

### El nuevo enfoque de riesgos operacionales

DuPont actualmente se centra en el desarrollo de capacidades que abarquen personas a nivel emocional e influya en la toma de decisiones intuitivas, reconociendo primero y después eliminando ruidos y neutralizando influencias.

Hacemos eso al volver a la gente más consciente de sus influencias para que puedan anticipar posibles decisiones basadas en riesgos y tomar medidas preventivas. Utilizamos evaluaciones, técnicas de entrevistas conductuales, listas de verificación y discusiones en grupos enfocados y también aseguramos que líderes y supervisores superiores comprendan su papel clave en la definición de procesos de toma de decisiones para sus empleados. Trabajando con clientes de diversas industrias alrededor del mundo, comprobamos que este enfoque funciona eficazmente para una fuerza de trabajo ampliamente distribuida.

Si las organizaciones no entienden cómo se toman las decisiones por distintas personas que componen su fuerza de trabajo, no serán capaces de promover mejoras en su seguridad sostenible. Ellas necesitan saber cómo va a reaccionar el personal en un entorno que no sigue normas y procedimientos comunes y está

fuera de los escenarios predecibles. ¿Ellas permitirán que la toma de decisiones subconscientes prevalezca o funcionarán la psicología afectiva de gestión de riesgos y la formación para que incluso riesgos inesperados sean tratados por acciones deliberadas y conscientes?



### Acerca de DuPont

DuPont Sustainable Solutions (DSS) es uno de los ocho negocios de DuPont. Proporcionando a los clientes los beneficios de una empresa global e integrada de servicios de asesoría y procesos tecnológicos, DSS aplica la experiencia de DuPont en el mundo real, su historia de innovación, su éxito en la solución de problemas y sus marcas fuertes para ayudar a las organizaciones a transformar sus lugares de trabajo y sus culturas y así convertirse en empresas más seguras, operacionalmente más eficientes y ambientalmente sostenibles.

#### Para obtener más información:

Escriba para [internacional@training.dupont.com](mailto:internacional@training.dupont.com)

Visite nuestro sitio web en

[www.sustainablesolutions.dupont.com.mx](http://www.sustainablesolutions.dupont.com.mx)

[www.latam.training.dupont.com](http://www.latam.training.dupont.com)

Únase a nosotros para discutir temas relacionados con estos y otros segmentos en el grupo DSS de LinkedIn.



[www.linkedin.com/groups/DuPont-Sustainable-Solutions-4617132](https://www.linkedin.com/groups/DuPont-Sustainable-Solutions-4617132)



[@DuPont\\_DSS](https://www.twitter.com/DuPont_DSS)



[www.youtube.com/DuPontSustainableSol](https://www.youtube.com/DuPontSustainableSol)

**DuPont**  
**Sustainable Solutions**