

SISTEMA INTEGRAL DE ENTRENAMIENTO EN MANEJO

Carlos M. Martín
BJ Services S.R.L.

Abstract

Aspectos de la realidad parecerían indicar que el solo hecho de cumplir con la legislación vigente, en referencia a contar con un carnet habilitante para conducir vehículos pesados otorgado por alguna autoridad, no acredita que la persona conozca cómo manejar un vehículo de esas características, teniendo en cuenta sus dimensiones, movimientos de carga, revisión del vehículo, entre otros.

A ésto se suma que:

- una compañía de servicios, para cada operación o trabajo que realiza, emplea una gran porción del tiempo total en el traslado de las unidades, la mayoría de ellas de gran porte;
- un entrenamiento en aula en manejo defensivo no garantiza la incorporación de conceptos básicos;
- un entrenamiento en manejo sin apropiado monitoreo y verificación de información a través de ciertas herramientas no garantiza eficacia.

Es por ésto que BJ Services se encuentra implementando un sistema de entrenamiento en manejo para todos sus choferes, que incluye la instrucción en manejo defensivo y actividades de coaching, o instrucción y evaluación continua de manejo con el fin de mantener bajo control los riesgos asociados a la conducción a través de la prevención, disminuyendo la probabilidad de ocurrencia de incidentes.

Este sistema de entrenamiento con modalidad de coaching tiene, entre otros, el objetivo de identificar personas con hábitos, vicios o características conductivas que atenten contra la seguridad en el manejo, al tiempo que el monitoreo periódico asegura la consistencia y coherencia a lo largo del tiempo de las mencionadas características, evitando que ciertos condicionantes puedan actuar negativamente sobre algunas de ellas, habida cuenta la posibilidad de intervenir proactivamente que esta metodología presenta.

Este entrenamiento y monitoreo continuo nos permite contar con un perfil de la persona que conduce una unidad pesada, cruzando la información que surge de un tacógrafo con sistema de posicionamiento satelital (GPS), con las características de conducción demostradas durante la instrucción y evaluación de manejo comentado, realizado con la frecuencia necesaria en función del desempeño.

Introducción

La conducción es una actividad que forma parte de la totalidad de las operaciones en la industria del petróleo en sus distintas etapas. Transporte de personas, equipos e insumos requieren que haya personas a cargo de la conducción de los vehículos.

Normalmente, gran parte de las movilizaciones implican el uso de transportes pesados, ya sea camiones de gran porte o vehículos especiales.

Si analizamos a la conducción como una actividad que se desarrolla en un medio donde los peligros representan una amenaza permanente, tales como el tránsito, caminos difíciles, falta eventual de visibilidad, animales sueltos y otros, podríamos concluir rápidamente que una apropiada preparación de los choferes puede ser la clave para la prevención de accidentes. Pero esta preparación no será totalmente efectiva si no se enmarca dentro de un sistema que garantice mecanismos, herramientas de gestión y controles integrales, que posibiliten un apropiado coaching y seguimiento personalizado de cada uno de los choferes.

Entendemos, entonces, que la capacitación aislada en técnicas de manejo defensivo es claramente insuficiente a la hora de cubrir todos los flancos de exposición, habida cuenta que existen muchos otros factores que condicionan las capacidades y hábitos de los conductores.

Ante esta realidad, BJ ha desarrollado un sistema abarcativo que va mucho más allá de los aspectos primarios de la capacitación en manejo defensivo. Una serie de procesos y herramientas se encuentra integrada en forma de sistema.

Esta visión integral del problema del entrenamiento en manejo permite avanzar sostenidamente hacia el objetivo deseado. Es evidente que lograr la eficiencia de todos los engranajes que interactúan hasta lograr “un viaje perfecto” es un esfuerzo considerable, pero que la concepción de sistema permite el cumplimiento de sucesivas etapas, para así consolidar los logros, ajustar los desvíos y redireccionar los rumbos hacia el objetivo de evitar accidentes.

Básicamente, el sistema se integra con elementos interconectados que posibilitan su propia revisión de manera continua a través de controles rutinarios y sistemáticos, y a su vez verificaciones más profundas que pueden permitir visualizar debilidades propias del sistema, para conducir eventualmente a modificar algunos de sus elementos.

Vamos a describir más adelante los elementos que componen el mencionado sistema, y las herramientas que viabilizan su implementación.

Pero previamente, recordemos que la seguridad es –o debería ser- una expectativa personal y legítima, y a su vez una responsabilidad individual. En la conducción, este concepto es particularmente importante. Y es por eso que el primer paso que debemos cumplir es asegurar que la persona que conduce valora su vida, y también la de sus semejantes. Podríamos, por tanto, preguntarnos ¿cuánto “vale” la vida de una persona?.

Seguramente nos encontraríamos con respuestas dispares. Algunos individuos pueden pensar que, bajo ciertas circunstancias, “la vida no tiene un alto valor y, por lo tanto, se pueden tomar riesgos, al no tener mucho que perder”. En algunos casos, esta concepción o estado se refleja en la conducción.

Desde otra óptica, para una compañía de seguros o para una ART, la vida puede tener un “valor monetario” equivalente a lo que las reglamentaciones imponen o el seguro está dispuesto a pagar, es decir, un valor que podría ser económicamente significativo, pero finito o mensurable en definitiva.

Pero lo que permite considerar el real “valor” de la vida, si fuera posible efectivamente valorizarla de alguna manera, es el “valor” que ésta tendría para el entorno de la persona que sufre un accidente. Sin lugar a dudas, la vida es el bien supremo indiscutible, cuyo valor es imposible de cuantificar, aún bajo los criterios más materialistas.

Y bajo esta premisa es que BJ ha desarrollado su sistema de entrenamiento en manejo: la clave consiste en asegurar que cada chofer “aprenda” –antes de adquirir cualquier conocimiento en manejo defensivo- a valorar su vida y la de sus semejantes.

Este es uno de los grandes desafíos. ¿Cómo lograrlo?. Esta particular visión de la problemática del manejo, que podría extenderse a todas las áreas de la prevención, puede parecer en alguna medida utópica, pero a ciencia cierta es la única que puede garantizar que los conductores mantengan aptitudes y actitudes seguras en todo momento.

Desarrollo

Para ir avanzando en el entendimiento del sistema de entrenamiento en manejo, debemos aclarar previamente que en muchas organizaciones es posible encontrar un conjunto importante de muy buenas herramientas aplicadas a la conducción, pero que si estas herramientas no están apropiadamente integradas o, en otras palabras, no funcionan adecuadamente los mecanismos que las relacionan y controlan, seguramente se producirán variadas debilidades, a través de las cuales se presente la posibilidad de ocurrencia de accidentes.

Como parte del proceso de aprendizaje e internalización de hábitos que evolucionan hacia una conducción preventiva, es necesario tener en cuenta que deben darse los siguientes pasos: por un lado, la adquisición de conocimientos y habilidades (propias del manejo de herramientas y técnicas), que conforman la **aptitud** para conducir, y en segundo término, la **actitud**, que está compuesta de un porcentaje innato o natural, y además cultural, que nos lleva a actuar de determinada manera, y el comportamiento (que es aprendido o desarrollado) y que es clave para la obediencia de las reglas.

Y para transitar por estas instancias es necesario también contar con mecanismos de gestión que permitan establecerlas claramente, implementarlas con herramientas efectivas, controlarlas y realizar las correcciones convenientes para avanzar en el proceso en la dirección pretendida.

Por tanto, ¿de qué forma una empresa de servicios como BJ, con una importante flota de vehículos pesados, ha definido los caminos que es necesario recorrer hasta lograr la necesaria aptitud y actitud por parte de sus choferes?

La respuesta se encuentra en lo que se ha denominado Sistema Integral de Entrenamiento en Manejo (SIEM).

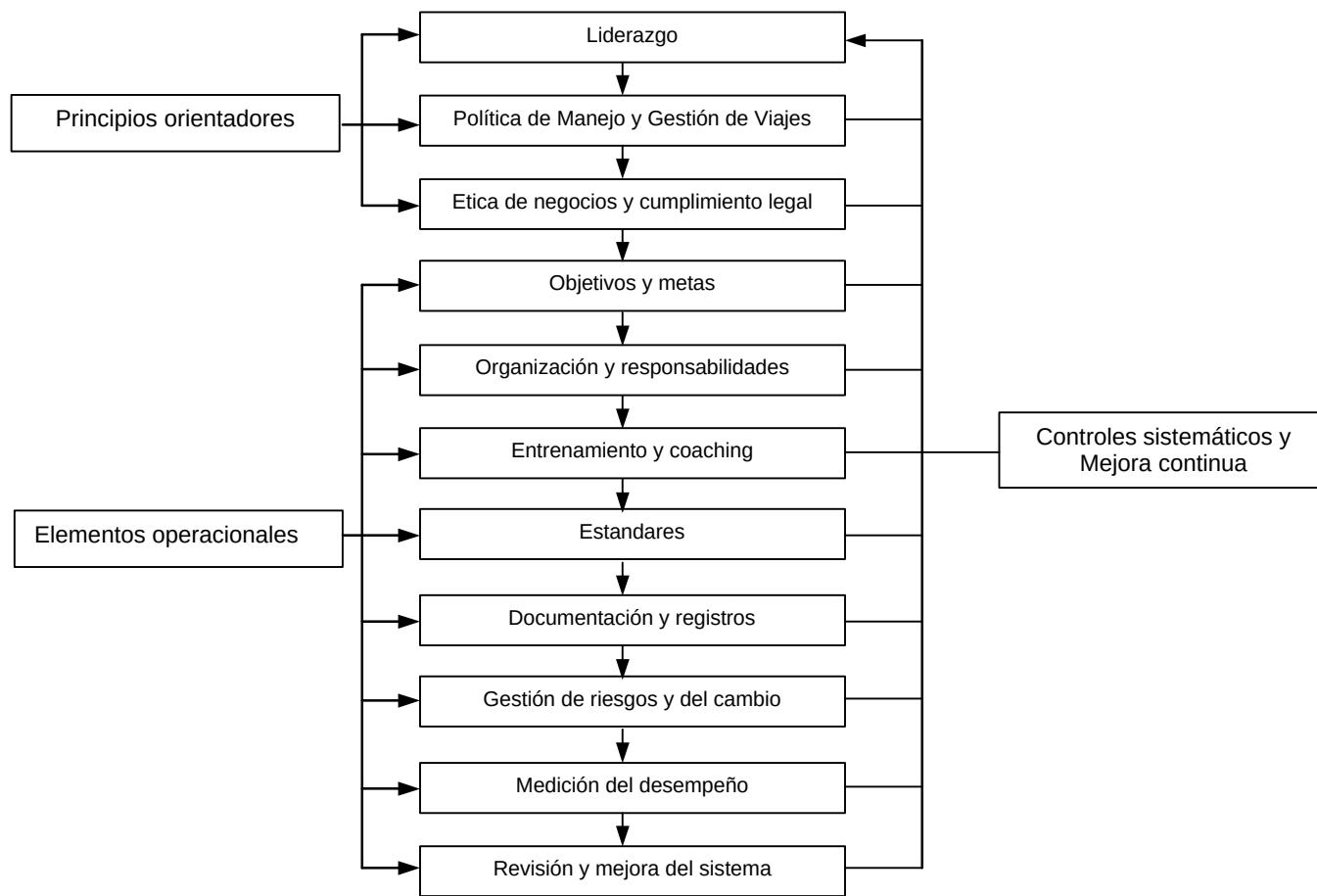
Este sistema se enmarca dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, Salud, Seguridad y Medio Ambiente (QHSE MS), compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados que facilitan el conocido circuito de la mejora continua.

Esta concepción, en gran parte coincidente con la que presenta la mayoría de los sistemas de gestión implementados en la industria, tiene la particularidad de sustentarse en un conjunto de elementos – los tres que describiremos en primer término- que en su conjunto proveen los fundamentos sobre los cuales se desarrolla el resto del sistema. Y estos fundamentos, cuando son asociados directamente a los temas de conducción, son particularmente relevantes, toda vez que representan la base de los comportamientos y actitudes que pueden tener los conductores.

Veamos ahora cómo se integran los elementos del Sistema de Gestión de QHSE aplicados al entrenamiento en manejo, para conformar el SIEM.

En primer lugar, veremos la generalidad del Sistema en su conjunto, para luego describir en forma individual cada uno de los elementos, con las características y herramientas que los conforman.

En forma esquemática, el QHSE MS aplicado al SIEM tiene la siguiente configuración:



Cuando hablamos del SIEM nos referimos directa o indirectamente a todos los elementos del Sistema, tal como lo vemos en la representación previa, los cuales deben ser conocidos, comprendidos, internalizados, e instrumentados por los choferes.

Podemos agrupar a los elementos del SIEM en dos grandes grupos: por un lado, como mencionamos anteriormente, los tres primeros, que conforman los principios orientadores o de dirección del sistema; sin ellos, no es posible garantizar mecanismos que conduzcan a la prevención de accidentes; por otro lado, el resto de los elementos conforman los aspectos operacionales, de control y mejoramiento del SIEM.

Analizaremos entonces detalladamente su funcionamiento e interacciones.

Descripción de los elementos del SIEM:

1.- Liderazgo.

Es por todos sabido que el Liderazgo de los diferentes niveles de Gerencia en materia de prevención es el reflejo de la convicción de los individuos que los integran. Esta convicción o creencia se manifiesta de forma visible a través del Liderazgo.

Es así que, en el caso del entrenamiento en manejo, es fundamental que la organización demuestre claramente que valora la seguridad en el manejo como factor clave de la prevención de accidentes. De esa manera, Gerentes, Jefes y Supervisores son capaces de mostrar a todos los miembros de la

organización, en el día a día, con el ejemplo, que están convencidos de que cumplir las normas de manejo seguro y tener una actitud preventiva son fundamentales para evitar accidentes. Y los empleados, que ven en sus superiores esta convicción, aprenden a respetar dichas normas siguiendo este ejemplo.

Obviamente esta enseñanza y aprendizaje no se realiza durante los cursos de manejo defensivo, sino en la actividad diaria. Si este Liderazgo no es efectiva y visiblemente ejercido, será muy difícil, por no decir inviable, que los conductores puedan llegar a tener la actitud necesaria para manejar en forma segura.

A manera de ejemplo, si los niveles superiores de la empresa respetan aspectos básicos en su accionar diario, tales como el uso del cinturón de seguridad, la prohibición de uso de teléfonos celulares al conducir; si durante las inspecciones y auditorías prestan atención a temas vinculados a los equipos y a acciones de los empleados en relación a la conducción, como el estado de mantenimiento de camiones, requerimientos de equipos de emergencia, maniobras, entre otros temas, y de alguna manera transmiten a los choferes tanto sus inquietudes por aspectos que necesiten ser mejorados, como su beneplácito por las buenas prácticas observadas, estarán mostrando claramente que la conducción es un tema relevante para ellos y para la empresa, y por tanto para todos los empleados. Y, como consecuencia, ésta demostración se irá extendiendo progresivamente a todos los niveles dentro de la compañía: los empleados van asumiendo individualmente este liderazgo y el ejemplo personal, incluso entre pares, se convierte en una rutina. La intervención positiva, a través del consejo, agrega en este sentido valor a la concientización.

Por lo descripto, vemos la importancia que tiene el Liderazgo dentro del proceso de aprendizaje: es por ello que se enseña a los choferes de qué manera debe ser ejercido, inicialmente a través de los cursos de manejo defensivo; luego, en la rutina diaria, el ejemplo se convierte en el otro lado del proceso de enseñanza y concientización.

2- Política de manejo y gestión de viajes.

Esta Política surge naturalmente del elemento anterior, Liderazgo: la alta Gerencia plasma en un documento abarcativo aquellas sentencias que reflejan sus creencias y convicciones, marcando claramente los límites entre los cuales los choferes de la empresa pueden y deben desenvolverse. En ella se consignan, por tanto, los elementos básicos sobre los que deben desarrollarse los programas de manejo en las diferentes operaciones del País.

Y, como parte del entrenamiento en manejo, los conductores son inducidos a conocer y comprender perfectamente los contenidos de la Política, entendiendo la importancia de su estricto cumplimiento. Ésto es básico, debido a la necesidad que los conductores estén en línea con los mandatos organizacionales. En el caso de la conducción, éstos permiten que los empleados que manejan un vehículo de la compañía sepan perfectamente qué pueden y qué no pueden hacer.

Por lo tanto, los conductores son instruidos en el conocimiento de los componentes de la Política, los cuales obviamente son de cumplimiento obligatorio. En líneas generales, la Política incluye los siguientes elementos:

- Requerimientos de entrenamiento obligatorio para que un empleado pueda estar habilitado a conducir.
- Obligación de uso del cinturón de seguridad.
- Requisito de contar con el tacógrafo o monitor de manejo en funcionamiento.
- Obligación de llevar a cabo una evaluación de riesgos de viaje a través de la “Gestión de viajes”.

- Prohibición del uso de teléfonos celulares y radios durante la conducción.
- Obligatoriedad de respetar el proceso de caravana.
- Prohibición de manejo bajo los efectos de drogas y alcohol

El objetivo de uno de los primeros tramos del entrenamiento en manejo, es proveer a cada uno de los choferes los elementos para que comprendan y de esa manera puedan efectivizar cada uno de los puntos incluidos en la Política. Es claro para todos, que los mandatos de la Política son indiscutibles, y que cualquier apartamiento de ellos es considerado un incumplimiento de las normas de la compañía, con las consecuencias que ello implica.

Esta Política de Manejo y Gestión de viajes es suscripta por el Gerente General de la compañía, y revisada periódicamente para asegurar que sus contenidos reflejen los avances que puedan ser necesarios para asegurar el proceso.

3.- Ética de los negocios y cumplimiento de las leyes

Este elemento del QHSE MS hace referencia a los valores de la organización, a los que todos los empleados que trabajen en ella deben adherir. Desde la óptica de la conducción tiene singular importancia, dado que marcan los principios conductuales sobre los que deben moverse los choferes de la compañía.

Es fácil darse cuenta que los aspectos referidos a la ética de los negocios aplican perfectamente a la conducción y, por supuesto, son parte de todas las actividades de los empleados de la empresa. Y, del mismo modo, los temas reglamentarios (cumplimiento de leyes) son parte básica de las capacitaciones. Y en este sentido, durante los cursos de entrenamiento en manejo, tanto teóricos como en las prácticas de manejo comentado, se pone foco en estos dos aspectos fundamentales:

- Por un lado, los conductores son instruidos acerca de los contenidos de los manuales de ética de la Compañía. Este conocimiento tiene asociada la adhesión a estos principios corporativos, sin la cual ningún empleado puede desarrollar actividades en BJ. Desde el punto de vista del manejo, existen un sinnúmero de situaciones que pueden tomarse como ejemplo de la aplicación de estas normas: respeto a las leyes y reglamentaciones como mandato; denuncia de irregularidades que puedan observarse; trato honesto con las autoridades; informe inmediato de incidentes en los cuales un chofer pueda ser parte y muchos otros.
- En segundo término, durante los cursos de capacitación en manejo defensivo se hace una revisión de la legislación vial incluyendo, entre otros, los aspectos reglamentarios referidos a equipos, pesos, dimensiones, antigüedad, requerimientos especiales, señalización, cargas peligrosas, habilitaciones, y otros temas, de manera de proveer a los conductores el conocimiento necesario para poder actuar conforme lo establecen las normas. Este conocimiento es de vital importancia en nuestra actividad, dado que los equipos que se deben conducir tienen diferentes características, lo cual implica distintas reglamentaciones a cumplir. Es así, que para algunos equipos cabe la necesidad de obtener permisos especiales de circulación, debido a sus dimensiones, pesos o características, lo cual debe ser conocido por la totalidad de los choferes.

Hasta ahora hemos podido observar de qué manera tanto el entrenamiento en manejo, como la conducción en sí misma se integra dentro de los primeros elementos del sistema, que de alguna forma constituyen un marco de principios orientadores dentro del cual los choferes deben moverse: Liderazgo, Política y Ética.

Es posible ver claramente que, sin un estricto respeto a las premisas que surgen de estos elementos, queda abierta la puerta a posibles debilidades en el sistema –y por consiguiente se incrementa la probabilidad de accidentes-, dado que estos tres elementos constituyen los fundamentos a partir de los cuales los siguientes elementos del sistema se van encadenando consistentemente. Y es por este motivo que cuando un chofer comienza el proceso de entrenamiento en manejo, es instruido y concientizado en la importancia de internalizar profundamente estos conceptos.

Los elementos a los que nos referiremos en adelante, constituyen el otro grupo en que dividimos el sistema, y están orientados a los aspectos operacionales del SIEM.

4.- Objetivos y metas

Dentro del marco del SIEM se establecen dos tipos de objetivos y metas:

- Por un lado, los referidos específicamente a los entrenamientos en manejo, que se reflejan en varios frentes que requieren medición, entre otros: asegurar el 100% de cumplimiento de los programas de entrenamiento para la totalidad de los choferes, con su permanente vigencia y actualización; garantizar que el 100% de los choferes que manejan transportes de cargas peligrosas cuenten con su correspondiente habilitación; monitorear mensualmente la performance de la totalidad de los choferes a través de los datos que surgen de los tacógrafos...

- Por otro lado, tenemos aquellos objetivos y metas que hacen a los resultados siniestros, que bajo la concepción del SIEM están “ atados” o son consecuencia de los anteriores, y que de alguna manera miden indirectamente la eficiencia del sistema.

Sin lugar a dudas, el objetivo final es único, y consiste en alcanzar el resultado de cero accidente vehicular. Por tanto, la verificación periódica de la marcha de los programas tiene particular relevancia, toda vez que la prevención de accidentes tiene un alto componente relacionado a la efectividad de los entrenamientos.

5.- Organización y responsabilidades

Desde la óptica del entrenamiento en manejo, la importancia de este elemento se centra en los aspectos que van definiendo los roles y responsabilidades de las distintas funciones.

Podríamos pensar que un chofer tiene un lugar asignado en el organigrama de la Compañía, y que simplemente con conocer quién es su Superior jerárquico tiene resuelta su actuación, pues teóricamente éste es su referente y le provee el input continuo sobre las actividades que debe llevar adelante. Pero este punto va mucho más allá.

Todos sabemos que a veces las organizaciones no tienen una clara definición en este sentido: si se pregunta a un empleado quién es su jefe, nos sorprendería ver que en ciertas oportunidades existe confusión, dado que dicho empleado recibe órdenes de varias personas distintas, y a la hora de la toma de decisiones se pueden presentar conflictos.

En el caso de la conducción, como en cualquier otro rol, saber a quién se reporta posibilita que se mantenga control sobre aspectos clave, tales como el establecimiento de descansos adecuados, la dedicación apropiada al chequeo del equipo, una línea de reporte de incidentes bien definida (inexistencia de temores a la hora de informar un evento)....

Estos aspectos parecerían irrelevantes, pero considerando que las estructuras organizacionales tienden permanentemente a ser más reducidas y racionalizadas, es habitual que existan desvíos desde el punto de vista de la definición de responsabilidades que de alguna manera puedan atentar contra el desarrollo de un trabajo o conducción segura. Es claro que la única manera de llevar adelante una apropiada gestión, consiste en que cada uno de los integrantes de la empresa conozca perfectamente cuál es su posición, de quién depende, sus responsabilidades y el alcance de su trabajo.

Dentro de este elemento incluimos también los aspectos organizacionales de mantenimiento de unidades, indispensables también para posibilitar un manejo seguro, que se materializan en un área específica dedicada a esta actividad, con un responsable a cargo de la función y un grupo de especialistas en mecánica, electricidad, hidráulica y demás temas relacionados al mantenimiento de equipos. Dichos especialistas conforman también el equipo de entrenadores, en lo referente a controles mecánicos y preinspecciones.

Por tanto, el hecho de que los choferes conozcan claramente la organización, sus responsables y alcances de las diferentes funciones, su propia ubicación en el organigrama, y continuamente accedan al conocimiento de los cambios que se producen, constituye un aspecto más que forma parte del SIEM.

6.- Entrenamiento y coaching

Este es uno de los elementos fundamentales del SIEM. Ya hemos mencionado, cuando hablamos de Objetivos y metas, la importancia que adquiere contar con la totalidad de los choferes apropiadamente capacitados.

Los cursos de capacitación son comprehensivos y cubren tanto los principios orientadores como los elementos operacionales del sistema.

No vamos a detenernos en el detalle de los contenidos de los cursos, sino en las herramientas que se aplican.

Por un lado, los choferes reciben durante el curso de manejo defensivo -que debe ser renovado cada tres años- los conocimientos sobre las técnicas y herramientas necesarias para adquirir las habilidades que son propias a la conducción segura de los diferentes equipos.

Durante la evaluación anual de manejo comentado, un instructor verifica a lo largo de un trayecto no menor a las dos horas de recorrido, por los caminos que se transitan habitualmente en la actividad petrolera, tanto los hábitos y habilidades de conducción del chofer como sus conocimientos sobre las reglamentaciones viales y normas propias de la compañía.

En esta prueba se realizan diversas verificaciones: preinspección, frenada y arranque en pendiente, distancias de seguimiento, visión panorámica, movimiento de los ojos, uso de espejos retrovisores, cuidado del vehículo, reversa, entre otros aspectos. El manejo comentado no es sólo una evaluación: al finalizar la parte práctica el instructor discute y provee consejo adicional al chofer, en referencia a los aspectos positivos y negativos observados durante la actividad. Cada punto de la evaluación es profundamente analizado en conjunto. Este enfoque es particularmente beneficioso, toda vez que el chofer sabe anticipadamente que la actividad no consiste solamente en una evaluación, sino que es una oportunidad de mejora y aprendizaje.

El instructor tiene acceso previo –y posterior a la prueba en caso de ser necesario- a la información detallada proveniente de los tacógrafos con GPS, cuyo análisis aporta valiosa información sobre las

características conductivas habituales del chofer evaluado. La importancia de esta herramienta radica en que a través de aplicaciones informáticas asociadas a la tecnología GPS, es posible verificar si los resultados de la evaluación práctica son consistentes con los que surgen de los registros reales del GPS, obtenidos de otros recorridos realizados por el chofer. De esta manera, este control cruzado permite ratificar o no el resultado del manejo comentado.

Tanto las actividades descriptas precedentemente, cuando los resultados no son totalmente satisfactorios, como al momento de ingresar un nuevo empleado que tendrá entre otras funciones la responsabilidad de conducir un vehículo pesado, se realiza un proceso de coaching. Este entrenamiento con acompañamiento por parte de un chofer experimentado, se realiza por el período de tiempo necesario que asegure que el nuevo chofer ha incorporado todos los conocimientos que permiten una conducción segura. Este componente tiene un peso considerable dentro del proceso de capacitación, pues sólo la experiencia de choferes con trayectoria puede proveer el suficiente grado de conocimiento en el manejo de unidades pesadas.

7.- Standares

Dada la necesidad de contar con referencias claras a la hora de diseñar los programas y acciones relacionados con manejo, así como la de establecer normas claras con suficiente nivel de detalle, dentro del manual de normas de QHSE de la empresa se incluye un capítulo en el que se describe el Standard de conducción.

Dentro de dicha normativa se delinean los procesos que conforman los requerimientos de manejo, dando pautas prácticas para su implementación.

Durante los entrenamientos, este Standard es analizado y comprendido por los choferes que participan de ellos, de manera de complementar las consignas previamente establecidas en la Política de manejo y Gestión de Viajes con la metodología en que la compañía indica que se deben llevar adelante los diferentes procesos que lo componen.

Demás está decir que, como ocurre con cualquier otro Standard, esta norma provee una guía o referencia permanente para que las operaciones vinculadas a la conducción se realicen de la misma manera, bajo las mismas consignas, en cualquier locación, e independientemente de los eventuales cambios que puedan producirse en los más altos niveles de responsabilidad de la organización.

8.-Documentación y registros

Este elemento se refiere a la Documentación del sistema de gestión, en este caso del SIEM, que de alguna manera permite que se asegure el necesario control básico de la totalidad de las actividades realizadas.

Es de gran ayuda a la hora de planificar la renovación de entrenamientos y manejos comentados, así como también para anticiparse a las necesidades operativas que pudieran demandar requerimientos adicionales, como por ejemplo, incrementar el número de choferes habilitados para manejar equipos que transportan cargas peligrosas o equipos especiales.

Los registros en bases de datos permiten manejar la información en forma dinámica, y prever las acciones necesarias.

Junto a los registros electrónicos, se mantiene registro documental –en papel- sobre los manejos comentados y los resultados de los mismos, que incluyen las recomendaciones del instructor.

Desde el punto de vista de los necesarios controles sistemáticos, la documentación es clave como parte integral de los programas de entrenamiento, al tiempo que constituye un requerimiento esencial a la hora de llevarse a cabo auditorías tanto internas como por parte de Clientes.

Otro requerimiento registrable dentro del SIEM es el relativo a las licencias y habilitaciones. En este sentido, son cruciales en nuestra actividad las habilitaciones de choferes para el manejo de transportes de cargas peligrosas, de manera de asegurar el apropiado cumplimiento de las regulaciones.

9.- Gestión de riesgos y del cambio

Tal vez sea este elemento el que da sentido al SIEM desde la concepción -si se quiere dogmática- relacionada con el “valor” de la vida a que hicimos referencia al comienzo de este trabajo.

Sabemos que la conducción es una actividad que se desarrolla en un medio peligroso. Nuestros choferes, por tanto, se exponen continuamente a riesgos. Pero la naturaleza propia de la conducción dentro de nuestras operaciones implica que sea necesario manejar asumiendo un cierto nivel de riesgo, habida cuenta que muchos de los peligros del medio no están bajo el control directo del chofer.

Es así que, a través de los procesos de Gestión de viajes es posible identificar los peligros a que se va a exponer un chofer o choferes antes de iniciar el viaje, evaluar los riesgos asociados y definir los controles que puedan ser necesarios para mantenerlos en un nivel aceptable. Más aún: es posible que de esta evaluación surja la decisión que impida la realización de un viaje.

El conocimiento, a través de los procesos de aprendizaje, del alcance de la Gestión de viajes, de la importancia que tiene este análisis a la hora de tomar decisiones y de las consecuencias que no llevarlo adelante implican, es de tal relevancia que ocupa un espacio considerable durante el entrenamiento integral en manejo. No es posible que un chofer conduzca un vehículo de la compañía si no ha comprendido e incorporado que el proceso de Gestión de viajes es la herramienta que permite hacer el análisis necesario antes de cada trayecto, de manera de optimizar las chances de realizar un “viaje perfecto”.

En el proceso mencionado juega un rol fundamental el Supervisor. Es él la persona que tendrá la responsabilidad de lograr que los choferes involucrados en un viaje expongan abiertamente todas sus inquietudes, se sientan “libres” para expresar su posible estado de fatiga o incapacidad para realizar un viaje y demás factores que puedan atentar contra una conducción segura. Es por ese motivo, que el proceso de entrenamiento es particularmente fuerte en este punto con los niveles de Supervisión y Jefatura.

La compañía ha establecido un proceso formal de Gestión de viajes, con una guía que permite un análisis sistemático de las condiciones que permite la toma de decisiones. Este proceso no sólo se aplica en los casos de caravanas, sino también en los de viajes individuales, donde el Supervisor debe asegurarse que las condiciones estén dadas para un viaje seguro.

Este proceso de control de viajes es particularmente exigente a la hora de evaluar viajes nocturnos, dado el incremento del nivel de riesgo asociado a esta condición de manejo.

La preinspección de las unidades, a través de distintas herramientas de chequeo que provee la compañía, ayudan a evaluar aspectos críticos previos a la realización de los viajes, como herramienta fundamental de gestión.

10.- Medición del desempeño

Ya en la etapa de monitoreo y medición de desempeño, la compañía ha definido como una de las herramientas de evaluación a la información que surge de los equipos de monitoreo que tiene cada unidad.

Se ha desarrollado un reporte mensual que agrupa los datos obtenidos de los mencionados monitores, de una manera que es amigable a la hora de su comprensión por parte de los choferes. Al mismo tiempo, la información es analizada por los Gerentes y Jefes, tomando éstos las acciones de concientización o reentrenamiento que consideran apropiadas.

Desde la óptica del SIEM, tal vez el rasgo más beneficioso que caracteriza al manejo de información, es que se lo considera fundamentalmente como herramienta para la mejora de las habilidades y hábitos de conducción –aprendizaje o enseñanza- y no como una forma de control de violaciones a las normas.

Para lograr este cometido, los reportes asocian cada parámetro de medición con las características de manejo.

A modo de ejemplo, si tomamos la medida de la cantidad de frenadas bruscas referidas a los kilómetros recorridos, podemos concluir que está representando posibles debilidades de manejo en relación a: insuficiente distancia de seguimiento sobre los vehículos precedentes, lo cual obliga a desaceleraciones repentinas; visión demasiado cercana o de campo visual restringido, impidiendo la toma anticipada de decisiones; velocidad demasiado alta para las condiciones, llegando con exceso a intersecciones o puntos críticos de los recorridos, y otros.

Bajo esta forma de análisis, Gerentes y Jefes pueden realizar el coaching apropiado con aquellos choferes que presentan desvíos con respecto a las buenas prácticas, instrumentando las medidas correctivas que sean necesarias.

Adicionalmente, se van acumulando en el sistema los registros de los últimos 12 meses de cada chofer, lo cual permite ampliar el cuadro de análisis a través de la verificación del mantenimiento o no de los hábitos de conducción a lo largo del tiempo. De alguna forma, ésto permite la identificación de choferes que tienen vicios o características conductivas que pueden representar acciones de riesgo, posibilitando entonces la eventual desafectación como choferes de dichos individuos.

Por tanto, el monitoreo se convierte en una valiosísima herramienta de aprendizaje, proveyendo información que, apropiadamente analizada, genera un alto valor agregado a la gestión de manejo.

11.- Revisión y mejora del sistema

Llegamos por último al elemento abarcativo de control de gestión del sistema.

En esta instancia, las auditorías al SIEM posibilitan la identificación de las debilidades propias de cada uno de los elementos descriptos, permitiendo que se tomen las medidas correctivas apropiadas que corrijan estas debilidades dentro del marco de la mejora continua.

Esta revisión es sistemática y abarca a la totalidad de las herramientas del SIEM, e incluso permiten la eventual modificación de fondo de cualquiera de los elementos del sistema, en caso de que esto sea necesario.

La auditoría del SIEM apunta fundamentalmente a asegurar que los mecanismos estén funcionando apropiadamente, que los controles rutinarios sean efectivos para la toma inmediata de acciones que permitan retomar los rumbos correctos y que el sistema se vaya enriqueciendo en forma continua para una más efectiva acción preventiva.

Conclusiones

Hemos visto a lo largo de este trabajo a la conducción como parte de un sistema, y no como un grupo desordenado de herramientas aisladas; más aún, comprobamos que si todas las acciones que se implementan para lograr una conducción segura se visualizan desde la óptica de la continua docencia, es posible asegurar mecanismos efectivos que garanticen un alto grado de prevención de accidentes vehiculares.

Es clave contar con principios orientadores sólidos plasmados en tres elementos: Liderazgo, Política de Manejo y Gestión de viajes, y Ética; la adhesión a ellos constituye la base sobre la cual se construye el sistema integral de entrenamiento en manejo. Los elementos operacionales del sistema proveen las herramientas y controles apropiados.

De esta manera, se cierra el circuito de permanente mejora, necesario para una actividad altamente crítica como lo es el manejo de unidades pesadas en una empresa de servicios. El potencial que tiene la conducción a la hora de evaluar los riesgos asociados a ella, amerita todos los esfuerzos que una organización pueda tener a su alcance para la preservación de la vida.