

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL: UN ENFOQUE HUMANISTA

Autor: Fabiola María Betancur Gómez¹

Palabras clave

Modelos mentales, valores, comportamientos críticos, liderazgo, estándares de seguridad, solución de problemas, monitoreo del comportamiento retroalimentación positiva.

Resumen

La intervención de la accidentalidad a partir del comportamiento es un método proactivo y participativo que busca la mejora continua de los ambientes de trabajo y de las personas. Este método reclama un enfoque integral ajustado a las necesidades de cada empresa que trascienda los necesarios pero insuficientes controles tradicionales (ambiente, capacitación y entrenamiento) y ubique en un mismo lugar de importancia la intervención de los modelos mentales en el plano individual y colectivo. Desde un enfoque integral todos los niveles de análisis son parcialmente ciertos y todos se influyen mutuamente. Este modelo parte de identificar un grupo de comportamientos críticos para la seguridad, analizar y corregir las causas que los originan, construir colectivamente los estándares de seguridad, monitorear los comportamientos a partir de un método sistemático, retroalimentar positivamente y utilizar una serie de herramientas que permiten que las personas en todos los niveles y especialmente los trabajadores tengan el control sobre el proceso de cambio.

INTRODUCCIÓN

Los métodos tradicionales de seguridad y salud ocupacional, por razones de peso, han centrado sus esfuerzos de prevención en el mejoramiento de las situaciones ambientales de riesgo, buscando de una u otra manera eliminar los peligros desde la fuente de origen. Este desequilibrio entre tecnología y humanismo, ha hecho que el desarrollo de los factores que influyen en el comportamiento de las personas sea lento o reducido a las necesarias pero insuficientes estrategias de inducción, capacitación y entrenamiento.

De otro lado, estos métodos tradicionales, para el control de las lesiones en el trabajo, han hecho énfasis en la corrección y prevención después de ocurrido el hecho, pero se han perdido de las enormes oportunidades de mejoramiento que proporcionan los enfoques prospectivos basados en el análisis de los incidentes entre los cuales merecen especial atención los comportamientos de las personas.

No se trata por supuesto de trabajar únicamente sobre el comportamiento de los trabajadores, dejando de lado el comportamiento de las directivas y mandos medios. Tampoco se trata de gestionar los comportamientos de las personas sin realizar acciones simultáneas sobre la cultura organizacional, las condiciones físicas,

¹ Socióloga, Magíster en Educación, Especialista en Promoción y Comunicación de la salud. Jefe de la División de Capacitación de SURATEP. E-mail: fbetancur@suratep.com.co

las políticas de desempeño de los jefes, entre otros aspectos propios de las necesidades preventivas de cada organización.

Se trata sí, de implementar procesos de seguridad a partir del análisis de las causas de los comportamientos que son críticos para la organización y de la puesta en práctica de las mejoras en tres líneas básicas de actuación: las políticas y valores de la salud y la seguridad, las condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo y los estilos de liderazgo. Todos estos factores actúan como antecedentes básicos para el cambio de los comportamientos que favorecen la seguridad.

Sin embargo el motor de todo este proceso se encuentra en la participación de todos los niveles especialmente los trabajadores con un enfoque ético de responsabilidad y autonomía. No es posible promover el valor de la salud y la seguridad si las condiciones de trabajo, los estilos de liderazgo y la carencia de políticas y normas de desempeño, están demostrando el antivalor seguridad, o exigir responsabilidad y autogestión, cuando se imponen las normas y se coarta la libertad para intervenir sus propias situaciones de riesgo.

Lo anterior significa que un proceso de intervención de la seguridad basada en el comportamiento e impulsado por valores solo es posible a partir de un sincero deseo de cambio en todos los niveles de la organización, y sincero deseo quiere decir que la alta dirección se compromete con un proceso de mejora continua, los líderes con ser más facilitadores y menos supervisores y los trabajadores a participar y generar propuestas de mejoras con una alta dosis de creatividad y factibilidad.

Dentro de estas consideraciones el propósito de este resumen es presentar un modelo de intervención en seguridad laboral que combina simultáneamente acciones enfocadas a mejorar las condiciones físicas pero también a clarificar el sistema de valores de las personas, generar espacios de participación y diálogo, para la solución de problemas, negociar los estándares de seguridad, aplicar la retroalimentación positiva y los refuerzos e informar permanentemente sobre los resultados del proceso.

MODELO DE SEGURIDAD BASADO EN COMPORTAMIENTOS E IMPULSADO POR VALORES

Este modelo está soportado en 14 elementos que el autor considera clave para impulsar la cultura del autocuidado y generar cambios importantes en las condiciones de trabajo orientados a reducir de manera importante los accidentes de trabajo. Estos elementos rescatan lo valioso de las modernas tendencias de evaluación del desempeño e incluyen como eje central de la intervención los modelos mentales a partir de una pedagogía del mejoramiento continuo de las personas y las condiciones de trabajo. A continuación se explican brevemente cada uno de ellos:

1. INTEGRAR EL MODELO CON LOS VALORES, POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Esta etapa del proceso busca imprimir dirección y preferencias de las actuaciones de las personas a partir de un claro compromiso gerencial evidenciado en una política concreta que incluya objetivos claros relacionados con el mejoramiento del desempeño en seguridad, la generación de espacios para la alineación de valores, la solución participativa de problemas, la conformación de un equipo guía con poder de decisión, el suministro de los

recursos y la inclusión de los indicadores de cambio de comportamiento en las revisiones de gerencia.

2. CONFORMAR UN EQUIPO GUÍA.

Se trata de un equipo interdisciplinario conformado por personas con capacidad de tomar decisiones, a fin de remover los obstáculos que se presentan, especialmente durante las primeras etapas del proceso de cambio. Este equipo puede estar conformado por especialistas de seguridad y salud ocupacional, jefes de líneas de productos o gerentes de producción, jefes de calidad y de desarrollo humano. Las personas que conforman el equipo deben recibir una capacitación general sobre la orientación filosófica del modelo y sus principales herramientas

3. IDENTIFICAR LOS COMPORTAMIENTOS CRÍTICOS.

A partir del análisis de las estadísticas de siniestralidad y de la evaluación de los riesgos se identifican los comportamientos que están aportando en mayor medida al deterioro de las condiciones de trabajo y de salud de la empresa. La clave para la mejora continua a partir del comportamiento y lograr resultados a corto plazo, está en saber seleccionar un grupo de comportamientos críticos para la seguridad sobre los cuales se debe focalizar la intervención.

4. FORMAR A LOS LÍDERES O FACILITADORES CONTEXTUALES.

Para facilitar el proceso de cambio se recomienda escoger el grupo de líderes de las áreas donde objeto de la intervención. El propósito es desarrollar en estas personas habilidades técnicas y sociales mediante un proceso de formación acción que busca el que estas personas se apropien del proceso de cambio desde la identificación y análisis de la problemática, pasando por la selección de los comportamientos críticos, hasta llegar a la intervención y seguimiento de los mismos.

5. ALINEAR LOS VALORES ESENCIALES CON EL GRUPO DE COLABORADORES.

La clarificación de valores y el repensar los conceptos de salud y seguridad es un paso clave para el proceso de cambio del comportamiento, porque promueve el afloramiento y la verificación de los modelos mentales con la ayuda de un facilitador que les permite descubrir por si mismos la salud y la seguridad como valores de orden mayor. Es aquí donde comienza la evolución de una conciencia mágica o normativa a una conciencia crítica y autogestora, evolución que podrá ser mantenida mediante la retroalimentación positiva que se da durante los procesos de observación.

6. SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL DENTRO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Los líderes después de socializar el diagnóstico con el equipo de trabajo, comienzan el proceso de identificar y eliminar las barreras externas, que impiden un comportamiento seguro, mediante técnicas participativas de análisis de riesgo o de solución de problemas. La alta dirección debe orientar con políticas claras el uso sistemático de estas herramientas de mejoramiento continuo y los facilitadores aplicarlas en un ambiente de diálogo para promover en los trabajadores el pensamiento sistémico y el aprender a aprender.

7. TRADUCIR LOS COMPORTAMIENTOS CRÍTICOS A ESTÁNDARES DE SEGURIDAD.

Una vez eliminadas las barreras externas, y como último paso del método de solución de problemas, los comportamientos críticos se traducen a estándares o normas de seguridad, los cuales deben ser construidos con el equipo de trabajo o validados por estos. Este paso es de suma importancia dentro del proceso de cambio porque ayuda a eliminar las barreras internas que impiden un comportamiento seguro. La intervención de los modelos mentales requiere de la norma moral que señala la actuación esperada por todo el equipo y no únicamente por la dirección o el especialista de salud ocupacional.

8. DEFINIR LA METODOLOGÍA PARA MONITOREAR Y MEDIR EL COMPORTAMIENTO DEL EQUIPO Y DE LOS LÍDERES.

En esta fase del proceso se define el indicador de comportamiento seguro, se determina el alcance de las mediciones, se definen los formatos de observación, se establece la frecuencia de las observaciones y la manera como se procesaran los datos y elaborarán las gráficas. El comportamiento de los líderes es evaluado por los trabajadores y él mismo, y el de los trabajadores es evaluado por los líderes. La clave del éxito para generar cultura con el proceso de observación es el seguimiento sistemático a la aplicación de la metodología así se cometan errores. Gradualmente se centrará la atención en la calidad del proceso.

9. DEFINIR ESTRATEGIAS PARA LA RETROALIMENTACIÓN, LOS RECONOCIMIENTOS Y LA DISCIPLINA

El equipo guía con los líderes definen las estrategias más convenientes para hacer la retroalimentación positiva, manejar los refuerzos y los procesos disciplinarios. La idea es que exista coherencia entre el equipo de líderes, en cuanto al manejo del refuerzo positivo y el tipo de reconocimientos que se dan a las personas y equipos que logran destacarse y al manejo de la disciplina para aquellas personas que no cumplen con los acuerdos.

10. CALIBRAR A LOS OBSERVADORES

Calibrar los observadores significa que los líderes que participarán del proceso interpretan de la misma manera los estándares definidos. Por lo tanto antes de comenzar el proceso de observación de los comportamientos es necesario medir el índice de confiabilidad de los observadores. Si el índice supera el 90%, significa que éstos están calibrados y por lo tanto podrán comenzar el proceso de monitoreo del comportamiento.

11. DETERMINAR LA LÍNEA BASAL Y UNA META COLECTIVA DE CAMBIO

Antes de comenzar el proceso activo de observación, se miden los comportamientos críticos a partir de los estándares definidos, con el fin de tener una medición antes de la intervención a partir de la cual se pueda establecer la tendencia al cambio. Esta línea basal debe ser comunicada a los equipos de trabajo y, a partir de esta, el líder debe estimularlos a establecer colectivamente su propia meta de cambio respecto al desempeño en seguridad. A su vez el equipo guía, después de obtener los primeros resultados respecto al comportamiento de los

líderes, establece con éstos acuerdos de desempeño, respecto a los comportamientos que debe cambiar.

12.MONITOREAR SISTEMÁTICAMENTE EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS LÍDERES

La esencia del monitoreo no está en la medición y en las estadísticas resultantes, sino en la oportunidad que genera para hacer retroalimentación positiva, aplicar refuerzos e invitar a una entrevista a profundidad o a un balance de consecuencias a las personas que aún no logran modificar su comportamiento. La intención con el uso de estas técnicas es eliminar barreras externas que por alguna razón no se detectaron desde etapas anteriores y traer al plano de la conciencia los modelos mentales (barreras internas) que están interfiriendo con el logro de la meta.

13.PROCESAR LA INFORMACIÓN, ANALIZARLA Y HACER EL GRÁFICO DE LOS RESULTADOS

El seguimiento del proceso se hace mediante el uso de herramientas estadísticas como las gráficas de control, los polígonos de frecuencia y las barreras que le facilitan al equipo visualizar la tendencia al cambio en un período específico de tiempo y compararse respecto al nivel de referencia inicial y la meta propuesta. También permite identificar cuando el comportamiento del equipo presenta variación especial, lo que indica que algo que no se alcanzó a prever, durante el proceso, está interfiriendo en los comportamientos seguros .

14.CONTINUAR EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

Una vez los comportamientos de los trabajadores alcanzan porcentajes altos de cumplimiento (entre el 95% y el 100% según sea su grado de complejidad), se deben monitorear de manera espaciada para identificar nuevos obstáculos que por razones de cambios en los procesos o en la tecnología, pueden dificultar el mantenimiento de la meta lograda. Las competencias de los líderes, a su vez, deben ser objeto de seguimiento y desarrollo permanente, con planes de acción acordados.

La mejora continua implica además identificar e intervenir otros comportamientos que han alcanzado prioridad.

Si bien es cierto estos 14 elementos al comienzo de un proceso de cambio pueden seguir este ordenamiento, una vez se implementa el sistema dejan de ser pasos secuenciales de un proceso y se convierten en aspectos que se deben trabajar de manera simultánea, o con secuencias diferentes según sea la problemática y características culturas de la organización.

Referencia bibliográfica

FABIOLA MA BETANCUR GÓMEZ. (2001), Salud Ocupacional: Un enfoque Humanista. Bogotá, McGraw-Hill Interamericana