

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO BASADA EN EL COMPORTAMIENTO Una propuesta desde el aprendizaje integral

Por: Fabiola María Betancur Gómez

Resumen

La intervención de las lesiones en el trabajo a partir del comportamiento es un método proactivo y participativo que busca la mejora continua de los ambientes de trabajo y de las personas que en ellos laboran. Este método reclama un enfoque integral que debe trascender los necesarios pero insuficientes controles tradicionales (de ingeniería, capacitación y entrenamiento) y ubique, en un mismo lugar de importancia, la intervención de los comportamientos y de las actitudes de los empleados y de los líderes. 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, retroalimentar positivamente y utilizar una serie de herramientas que permiten que las personas en todos los roles puedan desarrollar las competencias necesarias para ser autogestores en los sistemas de gestión.

Palabras clave

Comportamientos críticos, liderazgo, modelos mentales, solución de problemas, estándares de seguridad, retroalimentación positiva.

INTRODUCCIÓN

Los métodos tradicionales de seguridad y salud en el trabajo (SST) han centrado los esfuerzos de prevención en el mejoramiento de las condiciones de riesgo para eliminar los peligros desde la fuente de origen. Lo anterior ha sido una condición necesaria más no suficiente para mantener estas mejoras en el tiempo, porque las personas no cambian su percepción frente al riesgo por el solo hecho de tener que interactuar con los controles o recibir información sobre la nueva manera de operar.

El solo hecho de que las personas tengan conocimiento sobre las normas, aprendidas durante una capacitación o una campaña, no significa que se hayan generado cambios en sus modelos mentales y como consecuencia en sus actitudes. El conocimiento sobre los riesgos y los estándares, sin duda, es importante para producir una competencia inicial, pero si no hay un contexto cultural propicio (congruencia de los líderes, participación, consensos...), dicho conocimiento no logrará afectar su nivel de conciencia y, por lo tanto, los nuevos comportamientos no afectarán la cultura.

Las empresas que han logrado trascender a un *nivel de conciencia proactivo y creativo* diseñan estrategias que afecten de manera simultánea los comportamientos, los

procesos, la conciencia y la cultura, apoyadas por un grupo de líderes que han iniciado su propio proceso de transformación, lo que los hace más aptos para dar y recibir retroalimentación y abrir espacios de participación y aprendizaje para la autogestión de los problemas.

ELEMENTOS CLAVE DEL MODELO

El modelo que aquí presento está fundamentado en el aprendizaje integral. Este abordaje demanda que las acciones para impactar el **comportamiento** (hacer individual) se desarrollen de manera simultánea en tres dominios más: el dominio del **sistema socio-ambiental** (hacer colectivo), el dominio de la **cultura** (ser colectivo) y el dominio de la **conciencia** (ser individual). El modelo que propongo liga estos elementos en un *doble ciclo de mejora integral y continua*.

El primer ciclo se focaliza en trabajar de manera articulada los comportamientos y los procesos, mientras el segundo pone su atención en la conciencia y en la cultura. Si el primer ciclo se cumple a satisfacción, se garantiza el cambio más no la transformación. Esta última ocurre cuando se logran los resultados del segundo ciclo.

Sin embargo, debe entenderse que un modelo es una reducción simple de una realidad que es compleja y, como tal, no puede abarcar las múltiples variables que forman parte de esa realidad. Por ello, esta propuesta es una opción abierta que sólo tiene sentido en la medida que sirva de marco de referencia para que las empresas construyan sus propias estrategias, pero a partir de una clara comprensión de su fundamento filosófico y epistemológico. Es un modelo que puede aplicarse para cambiar los comportamientos problema asociados a un sistema de gestión en particular o para intervenir, simultáneamente, los comportamientos críticos de un sistema integrado de gestión.

Los 15 elementos que conforman este modelo rescatan lo valioso de las modernas tendencias de la formación, la evaluación del desempeño el aprendizaje integral y el coaching. A continuación se explican brevemente cada uno de ellos:

Primer ciclo de mejora integral y continua

1. Dar direccionamiento estratégico

Este momento del proceso busca imprimir dirección y preferencias a las actuaciones de las personas en el marco de las directrices de la política del sistema de gestión. La alta gerencia debe enviar, a los equipos que participarán en el proceso, un mensaje claro sobre los resultados que se quieren obtener y sobre la inclusión de los indicadores de cambio de comportamiento en las revisiones de gerencia. Además desde este nivel se debe promover el trabajo interdisciplinario en todas las etapas del proceso.

2. Conformar un equipo guía.

Los procesos de cambio, sobre todo en sus etapas iniciales, necesitan constituir un equipo interdisciplinario con suficiente poder para liderar el esfuerzo conjunto hacia la consecución de las metas colectivas y para ejercer una tensión creativa que estimule el trabajo en equipo y sus miembros se comprometan con las responsabilidades de su rol.

Se trata de un equipo con capacidad de remover los obstáculos que se presentan, especialmente, durante las primeras etapas del proceso de cambio.

3. Hacer sinergia con otros procesos de cambio

La calidad, el cuidado ambiental, la seguridad y la salud en el trabajo y otros sistemas de gestión, son diferentes perspectivas desde las cuales se puede comprender una misma realidad, y como tal, toda intervención que se haga desde cualquiera de ellas demanda un abordaje integral de la gestión y pensamiento sistémico por parte de los líderes que movilizan el cambio.

4. Definir y analizar los comportamientos críticos

Cualquier proceso de intervención del comportamiento, para que sea exitoso, debe dedicar un tiempo prudente a buscar el foco de la intervención. Esta tarea requiere de un buen sistema de información con el cual se pueda caracterizar y comprender la problemática de un sistema de gestión. El objetivo es hacer un *inventario de comportamientos* (los pocos críticos de Pareto) a partir de los cuales se pueda seleccionar por consenso los que deben ser atendidos en un primer momento de la intervención. Para ello se sugiere hacer una combinación efectiva de herramientas cuantitativas y cualitativas.

Una vez se hayan seleccionado los comportamientos críticos, el paso siguiente es analizarlos desde el punto de vista de los *antecedentes y las consecuencias* (modelo ACC). El propósito de este análisis es cambiar los antecedentes y las consecuencias que están influyendo en la presencia de los comportamientos problema por otros que favorezcan los comportamientos deseados. Lo importante es que el análisis sea participativo e incluya un abanico de causas presentes en los procesos, la cultura y la conciencia.

5. Definir y realizar el plan de formación y las competencias requeridas para el cambio

Cuando se trabaja con enfoques integrales, la aplicación de un modelo no se reduce, necesariamente, a una secuencia ordenada de pasos sino, especialmente, a privilegiar las interacciones entre cada uno de ellos. Una manera de lograrlo es entrenar al tiempo que se está interviniendo, para lo cual resulta de mucha utilidad construir una estructura modular por proyectos¹. El plan de formación está dirigido, en un primer momento, al equipo guía y al grupo de líderes de las áreas objeto de intervención y, en un segundo momento, al personal operativo de dichas áreas. Este plan debe diseñarse de tal manera que logre un balance entre las competencias del hacer y las del ser en cada uno de los roles.

6. Definir y realizar los planes de acción

Después de analizar las causas de los comportamientos críticos se definen los planes de acción con la participación de los equipos de trabajo, quienes a su vez deben tener responsabilidades asignadas durante el desarrollo de las soluciones. En este momento del proceso es clave que el equipo guía le haga seguimiento a los tiempos de

¹ Un modelo para trabajar una estructura modular por proyectos se puede consultar en: Fabiola Betancur G, Procesos de formación y aprendizaje organizacional, pp. 83-134.

cumplimiento definidos en los planes. También debe asegurarse que las mejoras hayan sido validadas con la población que conoce el proceso.

7. Verificar la efectividad de la intervención

La importancia de este paso radica en comprobar que las soluciones establecidas se llevaron a cabo y fueron aceptadas por el personal, antes de estandarizar la operación. En este momento del proceso se puede preguntar: ¿se ha llevado a la práctica la intervención tal y como se había diseñado?, ¿qué aspectos del plan han funcionado bien?, ¿qué objetivos se han conseguido?

8. Hacer los ajustes al plan y estandarizar el comportamiento

Una vez se llevan a cabo las acciones correctivas y preventivas identificadas en la etapa anterior, se puede tener tranquilidad respecto a que se han generado las condiciones y se ha creado una visión común de lo que significa trabajar con calidad, seguridad o sin dañar el ambiente... Por lo tanto, es el momento de documentar los estándares o normas de operación, para facilitar que el aprendizaje logrado se institucionalice. Los estándares deben ser el producto de un consenso y no, únicamente, la visión del área especializada.

Segundo ciclo de mejora integral y continua

9. Calibrar a los observadores

Cuando varias personas observan un mismo hecho, cada una de ellas filtra de manera diferente la información percibida como producto de su modelo mental –no hay observación pura–. Este hecho hace necesario que el grupo de observadores revise los criterios que guiarán sus observaciones antes de iniciar esta actividad, para garantizar que los comportamientos de una misma persona puedan ser evaluados de manera confiable por diferentes observadores.

10. Definir la metodología para el monitoreo de los comportamientos

Para efectos prácticos, cuando se hable de monitoreo –entendido como observación y medición sistemática– se estará haciendo referencia al rol operativo que tiene contacto directo con los procesos de producción o de servicio y cuando se hable de evaluación de competencias se estará haciendo referencia al rol de líderes o coordinadores de los equipos de trabajo. El comportamiento de las directivas y del equipo guía debe ser retroalimentado durante las reuniones, auditorías o conversaciones del día a día.

11. Establecer la línea basal y la meta colectiva para el cambio

Antes de comenzar la intervención del comportamiento, se recomienda hacer una línea basal, con la cual se pueda comparar la tendencia al cambio (las comparaciones dan vida a los datos). Esta medición para el grupo de líderes se refiere al perfil de las competencias críticas antes de la intervención, con base en el cual cada líder, con su jefe inmediato, establece las metas de desempeño. La línea basal para el personal de la operación se comprende mejor si se hace un gráfico de tendencia que ayude a visualizar el índice de comportamientos críticos positivos antes de la intervención. Este indicador moviliza al equipo a establecer su propia meta de cambio.

12. Evaluar el comportamiento del personal operativo y dar retroalimentación

El comportamiento humano no es simplemente un conjunto de eventos que se pueden observar de manera objetiva. Éste incluye un componente profundamente subjetivo que hay que considerar e interpretar. De acuerdo con uno de los principios de la Programación Neurolingüística (PNL), “ante un comportamiento problemático resulta más respetuoso, ecológico y productivo responder a ‘su estructura profunda que a su manifestación superficial’”. Los métodos de observación requieren de *los sentidos* para percibir hechos, secuencias y detalles, y los métodos de interpretación reclaman *la intuición y las emociones* para descubrir patrones y significados. Unos y otros deben ser considerados.

13. Evaluar el comportamiento de los líderes y dar retroalimentación

A partir de un inventario inicial de competencias, el equipo guía define cuáles de ellas serán evaluadas teniendo en cuenta la naturaleza de las brechas y lo que puede ser más significativo para el cambio. Se sugiere revisar las competencias técnicas (las del hacer) en el marco de las auditorías que se hacen a los proyectos o procesos del sistema de gestión, para lo cual es necesario tener los procedimientos documentados con base en los cuales se juzgará y se buscarán las evidencias de desempeño que sean necesarias. Las competencias del ser, por corresponder al dominio de las interpretaciones, deben ser evaluadas utilizando el “método de valoración múltiple” que integre, como mínimo, tres perspectivas: la de uno mismo, la de los colaboradores y la de sus jefes.

14. Procesar la información, hacer el gráfico con los resultados y retroalimentar el proceso

La información que se obtiene del proceso de monitoreo del comportamiento del personal de la operación y de la evaluación de las competencias de los líderes se debe pasar a gráficos fáciles de interpretar.

15. Cumplir con los acuerdos, revisar el proceso e iniciar un nuevo ciclo de mejora

Una vez cumplidos los acuerdos que surgen de la retroalimentación positiva, es muy probable que los comportamientos críticos positivos alcancen porcentajes altos de cumplimiento. Las competencias de los líderes, a su vez, deben ser objeto de seguimiento y desarrollo permanente con planes de acción acordados con sus propios jefes y apoyados en procesos de *coaching* grupal e individual.

Resumen tomado de:

Fabiola Maria Betancur Gómez. Aprendizaje integral: Una propuesta para el cambio del comportamiento en el trabajo, FBG consultoría, Medellín, 2008.

Nota: Si usted desea conocer más sobre el contenido de éste y otros libros de la autora puede ingresar a la siguiente página:

www.fbgconsultoria.com