

# Más allá de la mejora continua en HSE

Por: Fabiola María Betancur Gómez

## Introducción

Tradicionalmente hemos puesto la mayor atención al dominio operacional de los sistemas de gestión (mundo del hacer) que tiene que ver con generar las políticas, las estrategias, los procedimientos, las instrucciones y los comportamientos necesarios para intervenir los factores de riesgo, y generar ambientes de trabajo más saludables y seguros. Sin embargo, la atención a los elementos que impulsan la conciencia y la cultura de prevención muchas veces se pasan por alto, porque no se pueden observar, medir y evaluar, como sí sucede con los primeros. Pero el hecho de que no sean verificables de manera empírica no significa que no formen parte de la realidad que se necesita mejorar o transformar.

Hoy se ha vuelto más relevante para los líderes (entre ellos los profesionales de prevención) tener, además de las competencias técnicas, otro tipo de competencias que tienen que ver con la manera como nos relacionamos con nosotros mismos, los otros y el entorno. Son competencias que resultan indispensables si queremos buscar ese “lazo invisible” que une los sistemas y las normas con la conciencia humana. Bien sabemos que los principales desafíos en el campo de la intervención de los riesgos en particular y de la gestión empresarial en general, no están en las políticas y las normas, sino en el cómo lograr que tales políticas y normas resuenen en la conciencia de la gente.

La gestión de la salud, seguridad y cuidado ambiental (HSE) en el trabajo necesita hacerse desde un nuevo escenario que trascienda lo técnico, con foco en el cambio, e incluya lo humano, con foco en la transformación. Hoy no es suficiente tener sistemas de gestión bien documentados y programas de intervención que se ajusten a los requisitos de la normatividad y a los ciclos de mejora continua si, al mismo tiempo, no se tienen estrategias para intervenir la cultura y la conciencia, donde están las motivaciones básicas que dirigen las acciones y posibilitan el logro de los resultados.

El propósito del presente artículo es estimular reflexiones que nos entusiasmen a buscar maneras de armonizar lo externo (políticas, procedimientos, comportamientos...) con lo interno (emociones, creencias, valores...) en el marco de nuevas formas de convivencia humana. Para ello propongo tres factores que deben estar presentes en los procesos de intervención, si hay un deseo honesto de elevar los niveles de conciencia en materia de prevención. Estos factores tienen que ver con saber *facilitar espacios de libertad* para que las personas puedan comportarse de forma segura por su propia elección y no por imposición. Quienes deben facilitarlos son los líderes de la organización a partir de *ejercer el liderazgo desde un nuevo enfoque* basado en la confianza. Pero esta nueva manera de liderar solo es posible si los líderes están dispuestos a generar *aprendizajes de segundo orden* y no solo de primer orden. A continuación se explica brevemente cada uno de estos factores que, como se acaba de ver, están totalmente interrelacionados.

### 1. Espacios para el ejercicio de la libertad

Como ya se dijo, una de las brechas en materia de prevención de los riesgos no es la ausencia de normas (estas abundan en la mayoría de las empresas), sino la pobre conciencia sobre las mismas, debido a la falta de espacios para la libertad de elección,

que genera el actual estilo de mando y control, que poco reconoce las diferencias, acepta los debates y promueve los consensos.

Las personas se hacen responsables del cuidado mutuo si tienen la libertad de decidir. Y una buena elección se hace a partir de un abanico de opciones posibles que surgen cuando los que participan de un proceso tienen conocimiento sobre el mismo y comparten percepciones sobre lo que está pasando. Sin embargo, muchas veces eso no sucede porque la misma empresa ha causado que la gente se considere víctima de los sistemas y de la cultura de mando y control imperante, donde los jefes no comparten información sobre la realidad de sus procesos ni dejan pensar a sus colaboradores por sí solos. Esta situación niega toda posibilidad de responsabilidad frente a cualquier tipo de error. Cuando, por ejemplo, ocurre un incidente o accidente, alguien que se considera víctima diría: “yo tuve que trabajar sin equipo de protección porque no me lo suministraron”, “mi jefe me ordenó hacer un trabajo para el cual no estaba entrenado”...

Pero si las personas que viven los riesgos tienen la libertad para pensar sobre los problemas y dialogar sobre las causas y las soluciones, se legitima una cultura propicia para el compromiso y el cambio genuinos. Por ejemplo, en caso de un accidente estas personas se hacen cargo de lo que les pasa y podrían decir: “yo me accidenté porque no hice nada para conseguir el equipo” o “yo me lesioné porque no le dije a mi supervisor que no me sentía capaz de hacer dicha tarea”. Cuando “me doy cuenta” de mi responsabilidad, es más viable que comience a cuidarme y, desde ese estado, soy más consciente de cuidar al otro. El “darnos cuenta” es un gran regalo que nos damos como seres humanos, pero es necesario que la empresa lo promueva con acciones de reflexión en vez de imposición.

Pero ¿qué es aquello que hace que un operario no se responsabilice por lo que le pasa? Son muchos los factores que pueden estar influenciado lo anterior. Pero es innegable que una de las principales causas de ello se encuentra en los estilos de liderazgo que, en vez de confianza, inspiran miedo.

## **2. Un nuevo liderazgo basado en la confianza**

Para que las normas logren resonar en la conciencia de la gente se necesita de un nuevo liderazgo basado en una manera diferente de conversar, que invita a las personas a expresar con tranquilidad y confianza lo que se debe hacer para mejorar o cambiar las condiciones de trabajo y los comportamientos problema. El foco de las conversaciones no es únicamente sobre las condiciones técnicas y administrativas propias de los sistemas, sino, especialmente, sobre el comportamiento de los líderes. Por ejemplo, un operario de montacarga conduce su equipo a la velocidad que especifica el estándar, pero el jefe le hace una señal para que incremente la velocidad, dada la presión por parte de producción. ¿Qué creen ustedes que haría este operario?

Posiblemente si la empresa ha promovido las conversaciones abiertas y la retroalimentación en doble vía, el conductor del montacarga podría detener por unos minutos el equipo para decirle al jefe que no puede desviarse del procedimiento. Pero si la organización aún trabaja con el modelo burocrático (ordenes, control, jerarquía, obediencia...), el operador sentirá miedo, y condicionado por ello hará lo que el jefe le ordena.

¿Pero qué podría pasar si el operario decide retroalimentar a su supervisor? Es probable que un supervisor inteligente emocionalmente reflexione sobre lo que le dice el operario y agradezca su comentario. Pero también podría pasar que, condicionado por la presión de su superior, le diga que “por una vez que lo haga no va a pasar nada” o que “tiene que

hacer lo que él le dice, porque es su jefe”. Mientras la primera respuesta tiene un gran impacto en la cultura de prevención, las dos últimas generan grandes barreras para alcanzarla.

El líder que es coherente entre lo que siente, piensa, dice y hace, no está libre de cometer errores, pero sí estará atento a reconocerlos y hacerse cargo de ellos. Además es alguien que antes de mirar afuera para buscar comportamientos a riesgo, mira hacia adentro para indagar en las causas de su propio comportamiento y emprender las acciones que sean del caso.

### **3. Aprendizajes de segundo orden**

Los procesos de mejora continua son una *manera distinta* –más eficiente y productiva– de *hacer* lo que hacemos ahora. Estos procesos conllevan aprendizajes de primer orden, porque se enfocan en cambiar o mejorar las estrategias de acción sin salirse de las rutinas estandarizadas. Si una organización quiere pasar al siguiente nivel en el desarrollo de la cultura preventiva, debe trascender el simple *cambio* y enfocarse en los procesos de *transformación*, que incluyen una *manera distinta de ser*. Mientras la mejora continua demanda aprendizajes de primer orden, la transformación, que involucra la primera, requiere de aprendizajes de segundo orden. Este tipo de aprendizaje conlleva acciones en un nivel más profundo: el nivel de la identidad. Y para trabajar a ese nivel los líderes y después el resto del personal deben estar en capacidad de interpretar los problemas con otros valores y otras creencias y, sobre todo, adelantarse a los muchos problemas que están por venir, en vez de estar reaccionando a ellos de manera fragmentada.

Los aprendizajes de segundo orden son una invitación a ampliar nuestra propia consciencia, reconocer nuestras cegueras y observar nuestras propias incongruencias en relación con la forma como se aplica el liderazgo. Tradicionalmente hemos pensado que el líder es el que tiene la “verdad” sobre la realidad, es el que ordena lo que hay que hacer, lo cual niega la reflexión propia y ajena. Y al negar la reflexión no hay forma de cambiar la cultura porque se niega el examen de los modelos mentales que predominan en el grupo o en uno mismo.

Mientras los aprendizajes de primer orden necesitan competencias de tipo cognitivo, los de segundo orden se alimentan de las competencias del ámbito de lo emocional y espiritual. Un líder que no conoce su interioridad difícilmente podrá movilizar a su equipo de trabajo y a otras partes interesadas hacia la autonomía y la responsabilidad, porque le resultará supremamente incómodo hacerlo.

El trabajo con el mundo interno (el ser), necesita de otras herramientas distintas de las que usamos para trabajar con el mundo externo (el hacer). Esto significa que la organización debe desarrollar otras competencias, que no son técnicas, sino emocionales y conversacionales. Y quienes primero las deben desarrollar son las personas con roles de liderazgo.

### **Conclusión**

Los procesos de mejora continua, por sí solos, no son suficientes para lograr los resultados esperados. Se necesita de algo más que tiene que ver con ampliar la conciencia que tenemos sobre nosotros mismos para poder comprender las creencias y emociones que favorecen u obstaculizan la evolución de la conciencia del colectivo. Cuando lo anterior se logra, desaparece la principal incongruencia que hoy tienen los

sistemas. Me refiero a la que se presenta cuando lo que está escrito en las normas no coincide con lo que interpretan los equipos de trabajo y tampoco con lo que comunican los líderes y lo que se hace en la operación.

### **Referencias bibliográficas**

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

Betancur G., Fabiola María. La influencia de los líderes en la cultura de HSE-Q. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 2007, Vol. 29, No.1; 2010; pp 74-82.

Betancur G., Fabiola María. *Autogestión e inteligencia emocional. Liderazgo transformacional en HSE-Q*. Ponencia presentada en la 16ª semana de la Salud Ocupacional, Medellín, 2010.

Cadavid, Gustavo. *Ética básica para profesionales*. Medellín: Escolme, 1998.