EL PROCESO DE SEGURIDAD BASADO EN VALORES

MEJORANDO SU CULTURA DE SEGURIDAD CON UN ENFOQUE CONDUCTUAL

Segunda Edición

TERRY E. McSWEEN

Revisado por:
Dr. Francisco Ugalde, Ph.D.

CCS
Consejo Colombiano de Seguridad

Título original:
The Values-Based Safety Process
©2003, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Todos los Derechos Reservados. Traducción autorizada del idioma Inglés de la edición publicada por John Wiley & Sons Limited. La responsabilidad por la precisión de la traducción es únicamente del Consejo Colombiano de Seguridad y no es responsabilidad de John Wiley & Sons Limited. Ninguna parte de este libro podrá ser reproducida, de ninguna forma, sin el permiso por escrito de John Wiley & Sons Limited.

Traducido por: Jorge Tejera y Sandra Sánchez
Diseño y diagramación: Leila Katherine Bunch
Corrección de estilo: Pedro María Mejía Villa
Coordinación editorial: Rodrigo Forero Franco
Preprensa e impresión: Grupo OP Gráficas

©2013, CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD
Cra. 20 No. 39 - S2 Bogotá, Colombia
Tel. (57-1) 288 6355 Fax: (57-1) 288 4367
www.consejocolombianodeseguridad.org.co

ISBN: 978-958-9223-09-3

Derechos reservados
Prohibida su reproducción, almacenamiento o transmisión parcial o total por cualquier medio, ya sea eléctronico, químico, mécanico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Índice general

	Pág.
Prólogo a la edición en inglés	**IX**
Comentarios del autor	**XI**
Reconocimientos del autor	**XIII**
Prólogo a la edición en español	**XV**
Capítulo 1. Fundamentos sobre seguridad	**1**
Programas de seguridad tradicionales	1
El éxito de DuPont	4
Nuestros hallazgos	7
El triángulo de seguridad	8
Autocomplacencia	9
La seguridad como un proceso en equipo	10
Problemas comunes con los esfuerzos de seguridad	12
Problemas con el castigo	15
Uso apropiado del castigo	18
Componentes de un proceso de seguridad comprobado	19
Capítulo 2. La visión	**22**
Una semana típica	22
Capítulo 3. Un proceso de seguridad conductual basado en valores	**24**
Una cuestión de equilibrio	24
Asegurar una declaración clara de la misión o visión	28
Tipos de declaraciones de misión y visión	28
¿Qué es un valor?	30
¿Por qué aclarar los valores?	31
Utilizar un proceso probado y construir sobre valores básicos	31
Comentarios finales sobre los valores	32
Capítulo 4. El proceso de seguridad conductual	**33**
¿Qué hay detrás de un nombre?	34
Un proceso basado en equipos	34
Programas frente a procesos	36
Capítulo 5. La evaluación de seguridad	**38**
¿Qué es una evaluación de seguridad?	39
¿Por qué llevar a cabo una evaluación de seguridad?	39
¿Quién debería llevar a cabo la evaluación?	40

Objetivos de la evaluación 42
El resultado de la evaluación 45
El proceso de evaluación de seguridad 46
¿Cómo lleva a cabo una evaluación de seguridad? 46
Paso 1: revisar los datos sobre seguridad 47
Paso 2: realizar entrevistas 48
Paso 3: observar las reuniones, auditorías y prácticas de seguridad en las áreas de trabajo 51
Paso 4: análisis y plan de implementación 53
Paso 5: informe final y presentación 54

Capítulo 6. Visión general con ejecutivos y talleres iniciales 57
¿Qué es la visión general con los ejecutivos? 58
¿Cuáles son los objetivos de la visión general con los ejecutivos? 59
¿Qué es el taller del equipo de diseño? 59
¿Cuáles son los objetivos del taller del equipo de diseño? 59
¿Qué es la agenda? 60

Capítulo 7. Diseño final 61
¿Cuáles son los objetivos de esta etapa? 62
El proceso del equipo de diseño 63
El papel del equipo gerencial del sitio 65
¿Cuáles son los pasos en esta etapa? 65

Capítulo 8. Paso 1: establecer misión, valores y objetivos cruciales 67
Clarificar los valores: un enfoque estructurado 68
Paso 1: lluvia de ideas con acciones que puedan generar impacto en el proceso 69
Paso 2: puntualizar las prácticas 69
Paso 3: organizar estas prácticas en categorías de "valores" 70
Paso 4: utilizar los valores en el diseño de su proceso de seguridad 71
Paso 5: discutir los valores durante las reuniones iniciales de lanzamiento y capacitación 71
Paso 6: utilizar los valores como criterio para la evaluación 72
Establecer un cronograma de hitos 72

Capítulo 9. Paso 2: elaborar el proceso de observación de seguridad 74
¿Cómo crear el proceso de observación? 76
Analizar los incidentes y lesiones del pasado 77
Elaborar una lista de prácticas seguras críticas 80
Redactar y revisar las listas de verificación 86
Elaborar un procedimiento de observación 90
Retroalimentación de las observaciones 97
Prueba de lista de verificación y del proceso de observación 101
Revisión de la gerencia 102

Capítulo 10. Paso 3: diseñar los procedimientos de retroalimentación y participación 103
Elaborar directrices para el uso de gráficos 104
Planificar las revisiones de los datos del proceso de seguridad 107
Elaborar directrices para establecer los objetivos de mejora 108
Establecer directrices para aumentar la participación en las observaciones 110

Capítulo 11. Paso 4: elaborar planes de reconocimiento y de celebración 111
Generalidades sobre premios e incentivos a la seguridad 113
Reconocimiento a la seguridad 115
Premios a la seguridad simples y simultáneos 115
Premios a la seguridad escalonados 117
Apoyo mediante la remuneración tradicional 127
Compensación de incentivos de seguridad 127
Pautas generales sobre apoyo a la motivación para la seguridad 129

Capítulo 12. Paso 5: planificar las reuniones de capacitación y lanzamiento 131
Capacitación de observadores 132
Planificar reunión(es) de lanzamiento 133
Planificar la capacitación necesaria para apoyar el proceso 134

Capítulo 13. Paso 6: realizar la revisión gerencial 136

Capítulo 14. Implementar el proceso de seguridad conductual 139
Llevar a cabo la capacitación de los equipos guía 140
Establecer un "dueño del proceso" 140
Responsabilidades del equipo guía 141
Responsabilidades de la gerencia 145

Capítulo 15. Mantener el proceso de seguridad conductual 147
Responsabilidades de los miembros del equipo guía 148
Situaciones comunes 152
Responsabilidades del equipo guía 153
Responsabilidades de la gerencia 154

Capítulo 16. Algunas sugerencias finales 156

Capítulo 17. Temas especiales: liderazgo de la seguridad 158
La mayor barrera para el liderazgo efectivo de la seguridad 158
Otras barreras para el liderazgo efectivo de la seguridad 159
El papel especial del liderazgo 160
Las etapas del apoyo gerencial 162

El papel más importante de la gerencia 163
Vigilancia formal y elementos de acción de la gerencia 165
El papel de los gerentes y supervisores en las observaciones 166
La importancia de los líderes informales 167
Otras responsabilidades del liderazgo 168
Lista de verificación de liderazgo de la seguridad 169
Comentarios finales sobre el papel del liderazgo 169

Capítulo 18. Temas especiales: prevención de incidentes graves 172
Elemento 1: construir compromiso y liderazgo de la gerencia 174
Elemento 2: involucrar a los empleados 175
Elemento 3: entender los riesgos 175
Elemento 4: identificar el trabajo esencial para controlar los riesgos 175
Elemento 5: establecer estándares de desempeño 176
Elemento 6: mantener sistemas de medición y retroalimentación 176
Elemento 7: refuerzo e implementación de acciones correctivas 177
Elemento 8: mejora y actualización del proceso 177
Implementación del proceso de prevención de incidentes graves. Caso de estudio de operaciones de oleoductos 179

Capítulo 19. Temas especiales: proceso de autoobservación 184
¿Qué es mi trabajo? 185
¿Cómo lo estoy haciendo? 185
¿Qué hay en él para mí? 186
¿Cómo implementar el proceso de autoobservación? 187
Sugerencias finales sobre autoobservaciones 193

Capítulo 20. Temas especiales: el equipo guía 194
Creación del equipo guía 194
Capacitación del equipo guía 195
Responsabilidades del equipo guía 195
A. Mediciones de gestión del proceso 195
B. Gestión de las mediciones conductuales de seguridad 199
C. Gestión de mediciones de impacto o resultados de seguridad 199
Resumen de responsabilidades 200

Capítulo 21. Temas avanzados: por qué funciona y conceptos básicos conductuales 204
Puntualización 205
Análisis ABC 206
Consecuencias 208
Antecedentes 211
Historia de aprendizaje individual 212
Hoja de trabajo de análisis conductual 213
Elaborar un plan de acción para abordar las causas conductuales 213

Capítulo 22. Temas avanzados: proyectos de mejora 216
Pasos para la resolución de problemas 216
Métodos de recolección de información adicional 217
Identificar elementos contingentes débiles o inexistentes 219
Directrices para el establecimiento de metas 222
Directrices para reconocimiento y celebraciones 223

Capítulo 23. Otros programas de apoyo 225
Componentes adicionales del proceso de seguridad 225
Programas de seguridad complementarios 225
Componentes adicionales del proceso de seguridad 226
Programas comunes de apoyo 228
Coordinar programas especiales 232

Capítulo 24. Estudios de caso a largo plazo 234
Seguridad conductual en una refinería 234
Fase 1: Área piloto 234
Fase 2: Implementación en toda la planta 236
Proceso de seguridad de los empleados en un centro de procesamiento de minerales 238

Capítulo 25. Estudios de caso de autoobservaciones 242
Una empresa canadiense de oleoductos y producción de gas 242
Una empresa de servicios públicos de energía 246
Industria maderera 249

Capítulo 26. Estudios de caso de pequeñas empresas 253
Empresa de oleoducto 253
Planta de poliolefina 254
Estudio de planta de procesamiento de alimentos 256

Capítulo 27. El efecto observador 259

Capítulo 28. Los estudios de caso originales 273
El proceso de seguridad de empleados en una compañía de gasoductos 274
Creación de un proceso de seguridad positivo 275
Lecciones aprendidas al elevar el desempeño de la seguridad en una fábrica de papel 276
Un enfoque conductual en higiene industrial 280
Efectos a largo plazo de un programa de premios a la seguridad en una operación minera a tajo abierto 288

Apéndice A. Ejemplos de cronogramas de implementación 293

Apéndice B. Lista parcial de consultores con experiencia en implementación de procesos de seguridad conductual 296

Apéndice C. El enfoque no estructurado para identificar y definir valores **297**
Identifique sus valores 297
Etapa 1: identifique sus valores básicos 298
Etapa 2: puntualice las prácticas que ejemplifican tales valores 298
Etapa 3: proporcione capacitación en los valores 299
Etapa 4: use los valores como las reglas fundamentales para las interacciones 300

Bibliografía seleccionada **301**

Prólogo a la edición en inglés

Por Scott Geller, Ph. D.
Virginia Polytechnic Institute and State University

Una de mis metas profesionales primarias ha sido la de animar a la gente para que se preocupe activamente por la seguridad y el bienestar de los demás en sus comunidades y ambientes de trabajo. Durante las últimas dos décadas, he viajado por todo el país para promover el concepto de preocupación activa, tanto en comunidades como en organizaciones. En el contexto de las organizaciones, la preocupación activa se define como los empleados que actúan para optimizar la seguridad de otros empleados (por ejemplo, al dar retroalimentación gratificante a un empleado que trabaja de forma segura, o dar retroalimentación correctiva a un colega que trabaja en situación de riesgo). De esto se trata *El proceso de seguridad basado en valores: mejorando su cultura de seguridad con un enfoque conductual*. Este libro enseña tanto la mecánica de cómo diseñar e implementar un proceso de seguridad conductual en cualquier organización, así como la importancia de crear un ambiente donde todo el mundo se preocupe activamente por sus compañeros de trabajo o socios.

Al examinar la importancia de los valores, Terry abraza mi concepto de preocupación activa, al abordar al mismo tiempo una serie de otras prácticas culturales que son cruciales para el éxito de un proceso de seguridad conductual. Muchos de estos elementos son muy familiares para quienes participan en esfuerzos de calidad total. Por ejemplo, hace hincapié en la importancia de eliminar la culpa del lugar de trabajo. Sugiere que los datos se utilizan para la resolución de problemas, no para culpar a víctimas. También nos advierte sobre el uso de los datos del proceso de observación de seguridad (es decir, "% seguro") como base para las evaluaciones de personal, ya sea para individuos o supervisores, al indicar que dichas prácticas destruyen la integridad del proceso. Además, nos advierte de los peligros de este tipo de normas obligatorias para los datos de observación, nuevamente, porque tales prácticas destruyen la integridad de nuestros esfuerzos de mejora.

El doctor McSween le muestra al lector cómo planificar e implementar un proceso de seguridad conductual. Todos somos conscientes de la dificultad de desarrollar una implementación tipo libro de recetas, pero el doctor McSween describe claramente lo que debe hacerse, e incluye al mismo tiempo las posibles opciones de diseño y las cuestiones por considerar al elegir a partir de esas opciones. En resumen, aunque no creo que alguien alguna vez escriba el libro de recetas perfecto para la gestión de la seguridad, este es el más cercano que he visto.

En el campo de la seguridad, es raro encontrar libros bien escritos, con directrices claras, prácticas y efectivas para el desarrollo de planes de acción destinados a toda la compañía. Este es uno de esos libros. Léalo con cuidado. Le ayudará a hacer una provechosa diferencia en su organización.

Comentarios del autor

Sobre la segunda edición, en inglés

Cuando escribí la primera edición de *El proceso de seguridad basado en valores*, en 1993, mi objetivo era ilustrar un método de probada eficacia en la aplicación de técnicas conductuales para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo. Desde entonces, el campo y el interés en la seguridad de la conducta se han ampliado en gran medida, al igual que nuestra experiencia. Con esto en mente, me propuse tres objetivos principales para la segunda edición: alinear la metodología y la terminología con la práctica actual, abordar una variedad de temas especiales y proporcionar estudios de casos que representan con más acierto las prácticas actuales y las aplicaciones.

En esta edición volví a organizar la secuencia del proceso de implementación y el uso de la terminología del equipo de diseño y del equipo guía en forma más coherente con la práctica actual. En el Capítulo 9, paso 2: Crear el proceso de observación de seguridad, amplié en gran medida la sección sobre la creación de listas de verificación de observación, al agregar tanto hojas de trabajo adicionales como ejemplos actuales.

El lector también encontrará nuevos capítulos, que abordan temas especiales. En particular, el papel del liderazgo (Capítulo 17), tratar incidentes graves (Capítulo 18), empleados que trabajan de forma aislada (Capítulo 19) y el papel del equipo guía (Capítulos 20 y 21). Todos reciben una profunda cobertura.

Esta edición también incluye ocho nuevos estudios de caso. Estos nuevos estudios demuestran la eficacia a largo plazo de un enfoque conductual (Capítulo 24), ilustran sobre la eficacia de un proceso de autoobservación (Capítulo 25) y documentan la eficacia de la seguridad conductual en organizaciones pequeñas (Capítulo 26). Por último, en un capítulo adicional se presenta la investigación de Alicia Alevero y John Austin, con la que demuestran el impacto positivo que tiene llevar a cabo observaciones, ¡en el *observador*! Esta investigación que ellos han titulado "El efecto observador" es muy importante, dado que documenta el valor de hacer que los empleados hagan observaciones de seguridad. Me emociona poder incluir un resumen de su investigación en el Capítulo 27.

Reconocimientos

Tengo una deuda de gratitud con mis maestros y mentores –también con los investigadores conductuales–, quienes desarrollaron originalmente las ideas presentadas en este libro. En particular, Richard W. Malott, de la Western Michigan University, quien ha sido, y sigue siendo, mi maestro, director, entrenador y amigo. Varios amigos y clientes también merecen un agradecimiento especial. Entre ellos, Rixio Medina, de Citgo Corporation, en Houston, Texas, quien ha sido un soporte y un amigo especial por muchos años, y Kem McVey, quien me dio la primera oportunidad.

Por sus esfuerzos en la preparación de esta segunda edición, agradezco a mis asociados de Quality Safe Edge: Bob Foxworthy, Beth Foate, Grainne Matthews, Jerry Pounds y Judith Stowe. Ellos me proporcionaron una ayuda fundamental con los nuevos capítulos y casos de estudio de todo el libro. También un reconocimiento especial a la contribución de Wanda Myers, quien falleció en 2006, poco después de que la segunda edición estuviera disponible.

Sigo en deuda con las personas que colaboraron en la primera edición de este libro: la doctora Maria Malott, Malott & Asociados, Kalamazoo, Michigan; el doctor Dale Brethower, Western Michigan University, Grand Rapids, Michigan; la doctora Judy Stowe, Quality Safety Edge, Tioga, Texas; el doctor Victor Zaloom, Lamar University, Beaumont, Texas. Además, aprecio mucho el trabajo de Beth Sulzer-Azaroff, Bill Hopkins, Tracy Thurkow y Gim Gettingen, por la elaboración de tres casos de estudio incluidos en la primera edición.

Además, estoy particularmente en deuda con el señor J. K. Hillstrom, de Houston, Texas, por sus habilidades técnicas en escritura y edición, que simplificaron en gran medida mi tarea y me mantuvieron centrado en el lector, en ambas ediciones.

Prólogo a la edición en español

Luego de revisar diversos libros acerca del tema, el CONSEJO COLOMBIANO DE SEGURIDAD escogió, para su publicación, este texto del doctor Terry E. McSween porque, simplemente, es el mejor libro disponible en inglés que contiene información práctica y detalla paso a paso el proceso de implementación de un sistema de seguridad basado en la conducta. Personalmente, concuerdo totalmente con esta apreciación.

A lo largo de todo el libro, el doctor McSween enfatiza en una planificación detallada, de cómo llevar a cabo la implementación. En un mundo donde abunda la receta fácil, copiar lo que otros hacen sin mayor consideración de las realidades propias de cada sitio, además de las legítimas preocupaciones por los costos y plazos involucrados en la puesta en marcha de cualquier herramienta nueva de gestión de la seguridad, el doctor McSween, respaldado por su extensa trayectoria como investigador y consultor profesional, nos plantea de manera inequívoca que una planificación amplia y sistemática de cómo desarrollar el proceso es una inversión necesaria para tener éxito. Sin planificación, simplemente, no hay éxito.

Un elemento clave del enfoque de seguridad conductual que describe el doctor McSween es su soporte en la disciplina del análisis conductual, que es definida como la aplicación de la psicología de la conducta a problemas de relevancia social; en este caso, la seguridad industrial y la prevención de accidentes. Los fundamentos del proceso de observación de conductas, la preparación de las listas de verificación, la metodología para el análisis causal de la conducta preocupante y los procedimientos de reforzamiento positivo de la conducta segura y de la participación son algunos de los puntos donde la ciencia de la conducta ofrece las mejores prácticas. No es suficiente hablar acerca de que debemos centrarnos en la conducta, si para abordarla no aplicamos conceptos y metodologías que estén respaldados por una evidencia empírica. Al respecto, el lector interesado encontrará mayor información en la sección de temas avanzados.

Cuando se intente sacar lecciones del presente libro, es necesario tener presente que la seguridad basada en la conducta tuvo sus orígenes en los Estados Unidos y el norte de Europa, países con una fuerte industria de manufacturas y donde la participación y el involucramiento de los empleados es una práctica extendida en la cultura laboral. La implementación, en nuestros países de América del Sur, del enfoque de seguridad basado en la conducta y que es descrito en el presente libro, muchas veces requerirá de ajustes transculturales para acomodar las realidades de una relación laboral más vertical y menos acostumbrada a la autogestión de los equipos de trabajo.

La importante función de los gerentes y supervisores no se deja al azar. El texto nos ofrece ejemplos detallados de las conductas que se esperan en estos

niveles, las cuales contribuyen a remover barreras para el éxito y apoyar la participación de los empleados. De este modo se asegura la efectividad del proceso y su mantenimiento en el tiempo.

El doctor Terry McSween tiene una larga y destacada trayectoria en los campos de la investigación aplicada y la consultoría profesional. Sus contribuciones conceptuales y prácticas para el mejoramiento de la seguridad con base en un enfoque centrado en la conducta son mundialmente reconocidas. El presente libro no solo permite corroborar esta apreciación, también resulta muy grato de leer. Si usted busca un texto que le entregue detalles precisos sobre cómo proceder para poner en marcha un proceso de seguridad conductual en su lugar de trabajo, aquí lo ha encontrado.

¡Buena suerte!

Dr. Francisco Ugalde, Ph.D.

Capítulo 1

Fundamentos sobre seguridad

Mejorar la seguridad es, a menudo difícil, en parte debido a los éxitos del pasado. La mayoría de las empresas y las industrias de hoy tienen excelentes historiales de seguridad. Con base en el promedio de casos del año 2000, de tres días de trabajo perdidos por cada 200.000 horas laborales, el empleado promedio en la industria estadounidense puede esperar que un accidente de trabajo le haga perder un día laboral en aproximadamente 33 años de trabajo. El problema con este alto nivel de seguridad es la autocomplacencia que se crea a menudo. Los empleados pueden tomar atajos en un procedimiento de seguridad y, aun así, raras veces resultan lesionados. Por lo tanto, en términos del comportamiento, muchos de ellos ven la escasa probabilidad de sufrir una lesión, lo consideran como algo de poco peso, como para cumplir el 100% de los procedimientos de seguridad. A menudo, la reducida probabilidad de una lesión, simplemente, no compensa el confort inmediato, la conveniencia o el ahorro de tiempo asociados con un atajo inseguro. Pero los resultados del comportamiento son predecibles en muchas empresas. La frecuencia global de actos inseguros sigue siendo muy alta y los incidentes de seguridad, incluidas lesiones graves, continúan en una tasa estadísticamente predecible.

En este capítulo se analiza lo que la mayoría de las organizaciones hacen para ocuparse de los problemas de seguridad conductual.

Programas de seguridad tradicionales

La mayoría de empresas ha adoptado los siguientes programas e iniciativas para mejorar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad:

- Retroalimentación informal sobre el cumplimiento de los procedimientos de seguridad
- Reuniones y entrenamiento sobre seguridad
- Premios de seguridad
- Auditorías de seguridad
- Procedimientos escritos
- Iniciativas especiales (carteles, boletines, programas de seguridad en jornadas no laborales, etc.)

Todas las anteriores iniciativas son importantes para un proceso de seguridad exitoso. Implementados correctamente, estos elementos contribuyen a un

buen desempeño en seguridad. Pero hoy en día, estos elementos definen los esfuerzos de seguridad promedio (que es lo que hace todo el mundo). Si una empresa los implementa bien, conseguirá un nivel de seguridad promedio para la industria. Aunque el índice de lesiones se verá afectado por la consistencia de estos esfuerzos, el resultado será, básicamente, la variación normal por encima y por debajo de la media de la industria: algunos años mejor que el promedio, algunos años peor.

La excelencia en seguridad consistente requiere más. Para alcanzarla es necesario de una constancia mucho mayor en cómo se maneja la seguridad de lo que la mayoría de las empresas han logrado con métodos tradicionales. Las investigaciones realizadas por DuPont y otros indican que del 80% al 90% de los incidentes de hoy son el resultado de actos inseguros, no de condiciones inseguras. Por lo tanto, muy pocas empresas que se centran en estas condiciones inseguras alcanzan, consistentemente, altos niveles de cumplimiento en sus procedimientos de seguridad.

Una nueva investigación confirma la eficacia de un enfoque de seguridad conductual que aumente el cumplimiento y reduzca, en gran medida, los incidentes. Este libro presenta el tipo de resultados que pueden alcanzarse mediante un enfoque de seguridad conductual, un resumen de los componentes clave de un proceso de seguridad conductual y un resumen de procedimientos simples para implementar un enfoque conductual dentro de los esfuerzos de seguridad ya existentes en una organización.

En cada uno de los casos descritos a continuación, las empresas habían utilizado previamente los elementos tradicionales en sus programas de seguridad. Como ejemplo de mejora, al cambiar –en 1980– a un enfoque conductual, una importante empresa de perforación de EE. UU. redujo su índice OHSAS de lesiones registrables en un 48%, y pasó de la media del sector a ser uno de los cinco mejores actores de seguridad de la industria. Esta mejora se logró gracias a un enfoque de direccionamiento de conducta, incluso sin los niveles típicos de participación de los empleados hallables en los esfuerzos de implementación actuales (figura 1.1).

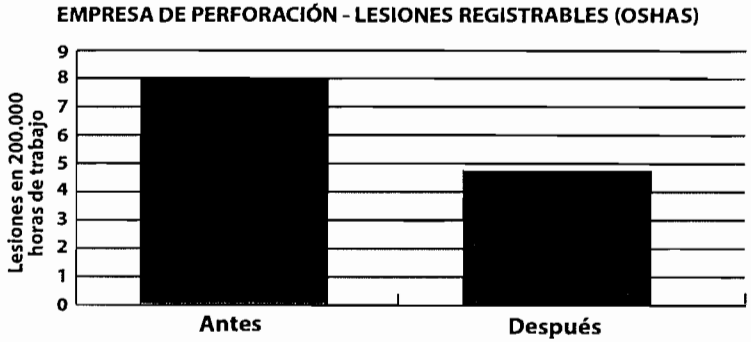


Figura 1.1. Reducción en lesiones registrables alcanzada por una empresa de perforación que utiliza procesos de seguridad conductual.

En otro caso, la adopción de un enfoque conductual en una empresa química de manipulación de sólidos, con tasas de incidentes más o menos típicas para la mayoría de estas empresas en el mismo periodo, pasó de tres o cuatro lesiones registrables OHSAS por año a cero: lesiones registrables en un periodo de más de 18 meses (figura 1.2). Esta fue una planta sindicalizada y el nuevo enfoque se puso en marcha con los trabajadores contratados por hora, quienes afirmaron que estaban "cansados de ser aporreados por causa de la seguridad". Ellos deseaban crear un proceso de seguridad positivo que estuviera dirigido al empleado.

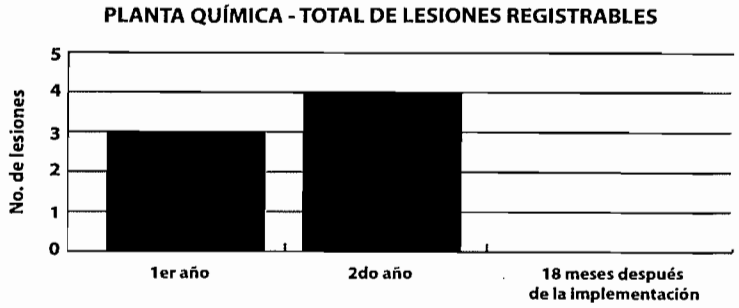


Figura 1.2. Reducción en lesiones registrables alcanzada por una planta química que utiliza procesos de seguridad conductual.

Finalmente, una división de una gran empresa de tuberías logró cero lesiones durante tres años consecutivos, una gran mejora sobre los seis años anteriores (figura 1.3). Esta empresa, inicialmente, había previsto poner en práctica un proceso de autoobservación, pero durante la planificación descubrió que podía organizar a los empleados de una manera que permitiera hacer observaciones entre pares en terreno. Esta última programación resultó altamente efectiva.

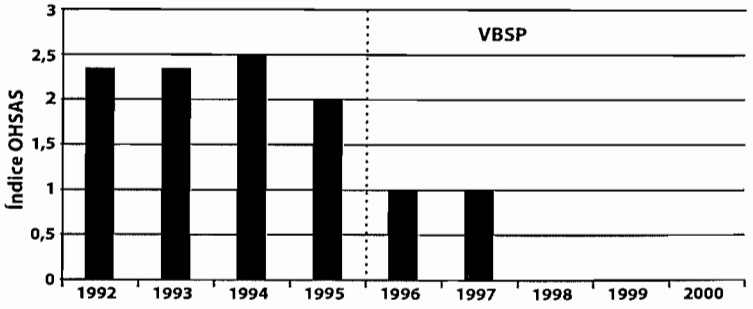


Figura 1.3. Reducción en lesiones registrables alcanzada por la división de una empresa de tubería que utiliza procesos de seguridad conductual.

El proceso que permite alcanzar estos resultados está bien documentado, tanto por estudios experimentales como por la experiencia directa. Los componentes clave son, básicamente:

- Un proceso de observación del comportamiento y la retroalimentación
- Revisión formal de la información resultante de la observación
- Objetivos de mejora
- Reconocimiento por mejoras y consecución de metas

Estos elementos parecen tan sencillos y de sentido común que mucha gente subestima la dificultad que hay en la creación de un sistema de seguridad conductual. Los directivos, en particular, a menudo fallan en anticipar las dificultades para alcanzar el nivel de consistencia y el apoyo necesarios a fin de que el enfoque resulte exitoso. Sin embargo, estos elementos se unen con el fin de proporcionar un proceso comprobado para gestionar sistemáticamente la seguridad en el trabajo, de manera que se minimice el riesgo de error por causa de actos inseguros, se asegure un alto grado de cumplimiento de los procedimientos y se mantenga consistentemente ese nivel de desempeño durante largos periodos.

Antes de analizar con más detalle el proceso de seguridad conductual, demos una mirada más de cerca a algunos de los elementos clave de los esfuerzos actuales por mejorar la seguridad.

El éxito de DuPont

En la época de la colonia, DuPont fabricaba pólvora negra. La familia DuPont planificó y construyó su fábrica en una ladera, de una manera que, en caso de ser necesario, dirigiría la fuerza de una explosión a lo largo del río Delaware. Esta orientación protegió los hogares y las familias de los trabajadores en el pueblo, que se situaban detrás de la fábrica. Los riesgos en este negocio les obligaban a pensar en la seguridad todo el tiempo: sus vidas dependían de ello.

Actualmente, DuPont sigue enfatizando en la seguridad. Esta empresa continúa promoviendo la innovación en seguridad industrial. Con los años ha estado entre los primeros en defender las siguientes prácticas de gestión de la seguridad:

- Auditorías de seguridad por estamentos
- Auditorías de seguridad centradas en factores conductuales, en lugar de factores ambientales
- Técnicas específicas de retroalimentación durante las auditorías

Estos elementos adicionales del enfoque de DuPont sobre seguridad evolucionaron a partir de un estudio formal de todos los casos de días laborales perdidos que tuvo la empresa en un periodo de diez años. Los resultados de este estudio indicaron que el 96% de las lesiones en DuPont fueron el resultado de ac-

ciones inseguras y no de condiciones inseguras (figura 1.4). Su estudio apoyó los hallazgos de 1929, los cuales indicaron que el 88% de todas las lesiones resultaron de acciones inseguras de los empleados y no de condiciones inseguras (Heinrich, 1959). La información de DuPont le da credibilidad al trabajo de Heinrich, a pesar de que varios autores después criticaron su metodología.

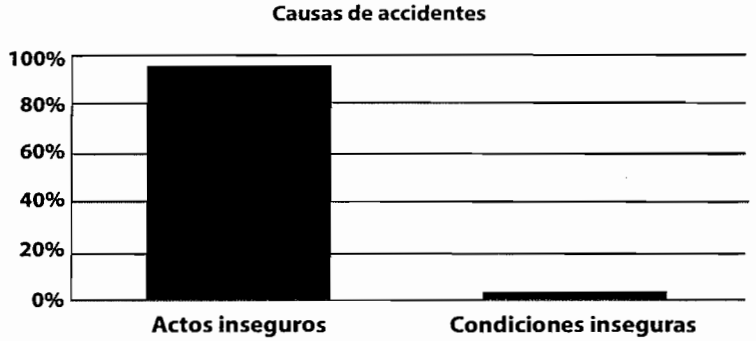


Figura 1.4. *DuPont encontró que el 96% del tiempo perdido por accidentes de trabajo en un periodo de diez años fue el resultado de un acto inseguro de un empleado.*

Con base en estos resultados, DuPont perfeccionó su enfoque sobre seguridad en su actual Programa de Observación de Formación en Seguridad (STOP, por sus siglas en inglés). Este enfoque promueve ampliamente el STOP, tanto dentro de la empresa como fuera de ella. El STOP involucra un proceso de "auditorías de seguridad por estamentos", en el que cada estamento de gestión lleva a cabo una auditoría de seguridad periódica, normalmente cada semana. Un administrador ingresa en un área, busca a su superintendente y los dos realizan una auditoría de seguridad de ese lugar. En una semana diferente, el superintendente escoge a un supervisor de área y entonces efectúa una auditoría de seguridad. Además, todo el personal de administración hace una auditoría formal cada semana en una de las áreas de trabajo de las que son responsables, mientras realizan, adicionalmente, observaciones informales, tanto de prácticas de seguridad como de condiciones de trabajo seguras en todo momento.

Mientras llevan a cabo las auditorías periódicas, los administradores y supervisores completan las tarjetas "stop" para documentar los actos inseguros que han observado, pero no los nombres de los empleados observados. Sin embargo, tan pronto como sea conveniente, se acercan a un empleado que realizó un acto inseguro y le formulan dos preguntas. La primera es una pregunta tipo "¿Qué podría pasar?". Esta da lugar al empleado para que identifique cuáles de las acciones observadas generaron el riesgo de un incidente. La segunda es una pregunta tipo "¿Cómo podría [el empleado] hacer el trabajo de forma segura?", con la que el empleado identificaría la manera de hacer, precisamente, eso.

Junto con su programa "STOP", DuPont hace hincapié en la importancia de la seguridad de muchas otras maneras. La empresa cuenta con gran cantidad de material de capacitación en seguridad para apoyar las reuniones y facilitar la planeación en este aspecto. Por ejemplo, "Take Two" es un programa de seguridad que anima a los empleados a tomarse dos minutos para considerar los elementos relacionados con este tema en cada puesto de trabajo antes de comenzar su labor. Con este programa se hace un seguimiento de las lesiones fuera del puesto de trabajo y se efectúan actividades de formación en seguridad externas. También, como un modo de procedimiento formal, cualquier día de trabajo perdido, a causa de un incidente de seguridad, genera la visita de un ejecutivo de la compañía, quien revisa personalmente la investigación del incidente y entrevista a todo el personal involucrado en el caso. Informalmente, se siguen los registros de seguridad de los empleados durante su estadía en DuPont. Estos elementos se combinan para crear una "cultura de seguridad" que, de manera rutinaria, resulta en el desempeño de seguridad. Esta se muestra en la figura 1.5. DuPont, generalmente, ha sido la empresa número uno en seguridad en la industria química e, históricamente, con frecuencia, los resultados indican que es dos veces mejor que la empresa que ocupa el segundo lugar.

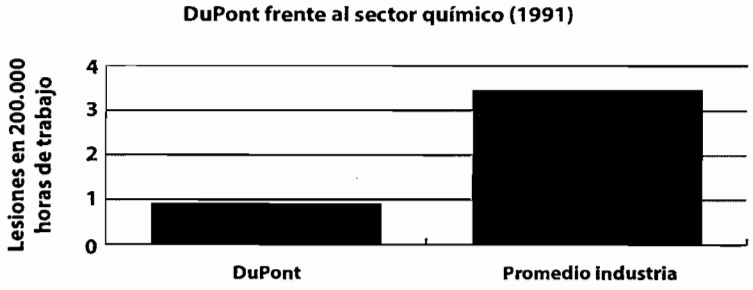


Figura 1.5. Du Pont, por lo general, tiene los mejores registros de seguridad en la industria química (datos presentados para 1991).

Aunque el registro de seguridad de DuPont es muy bueno, también lo es el promedio de toda la industria química. El promedio de la industria, representado en la figura 1.5, indica que un empleado de una planta química tiene una probabilidad muy baja de sufrir una lesión. Con base en la casualidad, un empleado del sector químico sufriría, aproximadamente, un incidente de lesión en cada treinta años de trabajo. Con la misma medida, un empleado de DuPont padecería una lesión que requiera tratamiento médico una vez cada cien años, en promedio.

Estas bajas probabilidades de lesiones forman parte de lo que convierte en un reto el logro de nuevas mejoras en seguridad. Más adelante, en este libro, haremos un análisis adicional de los efectos de estas probabilidades en el comportamiento.

Nuestros hallazgos

Nuestros estudios replican los hallazgos de DuPont con respecto al grado en que la conducta riesgosa contribuye a las lesiones. Durante los últimos diez años, hemos analizado lesiones en cientos de empresas al desarrollar listas de chequeo para ayudar a prevenirlas. Nuestros descubrimientos indican que, en la mayoría de las empresas, el comportamiento aporta entre el 86% y el 96% de las lesiones. La figura 1.6 presenta datos respecto a uno de estos estudios, que reproduce una de las conclusiones de DuPont sobre la contribución del comportamiento, que es del 96% de la totalidad de las lesiones.

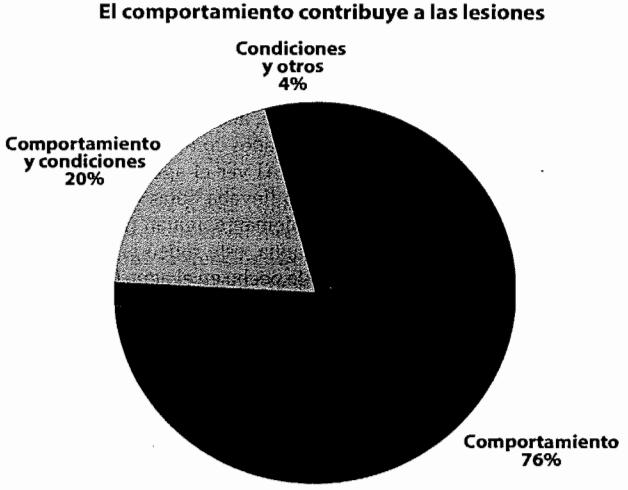


Figura 1.6. Estos datos, de una empresa representativa, muestran el grado en que el comportamiento contribuye a las lesiones.

Estos datos no tienen el propósito de sugerir que debe culparse directamente a los empleados por el 96% de sus lesiones. Desde la perspectiva de la psicología conductual, todo comportamiento es una función del ambiente en el que este ocurre. El comportamiento de trabajo riesgoso es, por consiguiente, el resultado de a) el entorno físico, b) el entorno social y c) la experiencia del trabajador dentro de los mismos. El resto de este libro está dedicado a cómo cambiar el ambiente de trabajo con formas que aumenten el comportamiento seguro.

A partir de estos análisis, se aprendieron diversas lecciones. En primer lugar, cuando examinamos las lesiones graves y las muertes, casi siempre las encontramos en la categoría de "comportamiento y condiciones"; es decir, que las lesiones graves y las muertes son, más a menudo, el resultado de una combinación de condiciones y comportamientos inseguros. Los profesionales en

seguridad, a menudo, hablan de una cadena de eventos que conducen a una lesión. Algunos de los eslabones en esta cadena son comportamientos y otras, condiciones. Generalmente, podemos prevenir lesiones, si rompemos cualquiera de los eslabones.

La siguiente historia ejemplifica claramente esta combinación de factores. Una unidad de coquización con cuarenta años de antigüedad, en una importante refinería, experimentó, temprano en el día, el descarrilamiento de un tren. Este incidente llevó a que se retirara una rejilla de un área peatonal sobre las vías del ferrocarril. Así quedó descubierto un pozo de unos cinco metros de profundidad. (Las unidades de coquización son instalaciones enormes desde las cuales el coque terminado, a menudo, se descarga en vagones de ferrocarril.) Los trabajadores inmediatamente instalaron barricadas en el área peatonal, a cada lado de la carrilera. Unas horas más tarde, la unidad de coquización presentó una falla en la bomba, que hizo que el área se inundara con agua hirviendo. Más tarde, cuando hubo cambio de turno, varios de los empleados que ingresaron no fueron informados adecuadamente sobre la condición de la unidad, el descarrilamiento y el pozo, ahora oculto por el agua que todavía estaba muy caliente. Tres de los empleados comenzaron a caminar por la zona y se encontraron con las barricadas. Al ver el agua, dos de ellos caminaron alrededor del área. El otro empleado llevaba botas de goma de caña alta. Al considerar que las barricadas, simplemente, tenían por objeto evitar que los empleados caminaran a través del agua, este rodeó la barricada, dio un paso entre las vías del ferrocarril y cayó de pecho en el agua hirviendo. Estuvo incapacitado por más de catorce meses como resultado de las quemaduras.

Es evidente que este evento tuvo la contribución de una combinación de factores; en principio, por las condiciones inseguras creadas por el descarrilamiento del tren y la falla de la bomba. Una serie de comportamientos adicionales también contribuyeron al mismo. La barricada fue insuficiente después de que se inundó el área. Los empleados que ingresaron no fueron informados adecuadamente sobre las condiciones de la unidad. El empleado que resultó lesionado rodeó una de las barricadas y sus colegas se lo permitieron. Un factor adicional fue una falla importante del sistema de gestión de seguridad, al recortar un elemento del presupuesto de capital del año anterior para una actualización que habría impedido que la zona se inundara. En lugar de financiar la actualización, la administración hizo arreglos para una solución provisional con la construcción de una plataforma que permitiera que los operadores accedieran a las válvulas del área en caso de que ocurriera una inundación. En consecuencia, uno podría apuntar a muchos factores, pero el punto es que la ruptura de cualquiera de los eslabones de esta cadena de eventos podría haber evitado que se produjera esta lesión tan grave.

El triángulo de seguridad

El énfasis de DuPont en los actos inseguros reconoce la jerarquía representada, generalmente, en el triángulo de la seguridad, en la figura 1.7.

Figura 1.7. El triángulo de seguridad tradicional muestra la relación entre los actos inseguros y las lesiones.

Geller (1988) se refiere a este como el triángulo reactivo. Este autor sugiere que los enfoques basados en tal modelo son típicamente reactivos en lugar de ser preventivos; aquí, la atención se centra en la disminución de los actos inseguros. También sostiene que un mejor enfoque de prevención debe centrarse en aumentar y mantener los actos seguros.

El apoyo adicional para la lógica de Geller proviene de un estudio realizado por los investigadores Reber y Wallin (1984). Con la utilización de un procedimiento de observación en un ambiente de manufactura pesada, reportaron una correlación negativa significativa entre el "% de comportamientos seguros" y la tasa de lesiones y entre el "% de comportamientos seguros" y la tasa de lesiones incapacitantes. En otras palabras, los resultados de su estudio mostraron que, a menor índice de comportamiento seguro, mayor índice de lesiones. Sus datos sugieren que los aumentos en el comportamiento seguro deben dar lugar a menos incidentes y menores índices de lesiones. Los estudios empíricos analizados en las secciones siguientes han confirmado la efectividad de dicho enfoque preventivo.

Autocomplacencia

La autocomplacencia se refiere a la pérdida del miedo a lesiones que, normalmente, motiva a los empleados a trabajar de forma segura. Cuando hablamos de querer que la gente realice su trabajo de manera segura por las razones correctas, generalmente, queremos decir que deben trabajar de forma segura para evitar el dolor, el sufrimiento y la pérdida de salarios asociados con una lesión. A menudo, el problema es que los empleados se vuelven autocomplacientes y empiezan a tomar atajos en los procedimientos de seguridad. El triángulo de

la seguridad –en la figura 1.7– también ayuda a explicar esta autocomplacencia, que es un problema predominante contra el que luchamos cuando tratamos de promover la seguridad.

Si la probabilidad de sufrir lesiones es alta, la autocomplacencia no es un problema. Por ejemplo, rara vez tenemos inconvenientes para conseguir que los soldadores usen la protección adecuada para los ojos. La probabilidad de quemaduras en sus ojos es tan alta que son muy constantes en utilizar protección ocular.

La consecuencia del triángulo de seguridad es que muchos actos y condiciones inseguras ocurren antes de que se produzca una lesión. La frecuencia de estos eventos refleja la probabilidad en cada nivel del triángulo. La posibilidad de sufrir lesiones es, frecuentemente, muy pequeña para mantener un nivel consistente de prácticas de trabajo seguras. Cada vez que los empleados se saltan un procedimiento de seguridad y no se hacen daño, pierden un poco del temor que normalmente motiva la seguridad.

Los psicólogos clínicos utilizan una técnica llamada desensibilización sistemática, para ayudar a las personas a superar las fobias o miedos irracionales a cosas tales como volar, serpientes, arañas, alturas, etc. El proceso implica la exposición gradual al elemento o actividad al que se tiene miedo. Este mismo proceso parece ocurrir en el entorno natural y está contra nosotros en lo que respecta a los hábitos de trabajo seguro. Por ejemplo, cuando un empleado trabaja por primera vez en las alturas, el miedo a caer le da una fuerte motivación para usar continuamente la protección apropiada contra caídas. Después de varios años en el trabajo, el empleado, a menudo, adquiere un mayor nivel de confort, mucho menos miedo a caer y, por tanto, es más probable que trabaje sin la protección apropiada.

El proceso de seguridad conductual está diseñado para contrarrestar este fenómeno.

La seguridad como un proceso en equipo

En un esfuerzo por promover la seguridad y luchar contra dicha autocomplacencia, muchas organizaciones establecen iniciativas para que los empleados se involucren en el mejoramiento de la seguridad. Con frecuencia, utilizan los mismos enfoques que adoptan en sus esfuerzos para mejorar la calidad. Una consecuencia natural de estos esfuerzos es la participación de los empleados en equipos que trabajan en mejorar la seguridad. Estos equipos están destinados a identificar problemas de seguridad, así como a desarrollar soluciones para ellos.

Dichos equipos les proporcionan a los empleados un mayor control sobre los tipos de esfuerzos de mejoramiento iniciados en sus áreas de trabajo. La ventaja de un enfoque de equipo está en una mayor apropiación y un mejor apoyo de los miembros del equipo hacia los programas que diseñan y ponen en marcha. Trasladar parte de la responsabilidad por las iniciativas de seguridad desde la administración a los empleados pone, además, dichas responsabilidades más cerca del trabajo. Igualmente, reduce la amenaza implícita del castigo, que se encuentra, a menudo, en los programas de seguridad obligatorios, con lo que resulta un ambiente de trabajo más positivo.

Sin embargo, los enfoques de seguridad en equipo suelen luchar contra varios problemas comunes. Uno de ellos es que los equipos acostumbran cambiar sus prioridades a medida que comienzan a sentir que tienen controlada la seguridad. El resultado es un ciclo de incidentes. Con frecuencia, este problema es una característica de los esfuerzos en equipo por mejorar la seguridad, cuando dichos equipos de seguridad están compuestos por gerentes o empleados. Después de lograr con éxito la reducción en el índice de incidentes, la atención se va a otra parte y aumenta la probabilidad de lesiones. Entonces, los equipos deben redireccionar la seguridad.

En la figura 1.8 presentamos los datos de una planta con equipos de seguridad involucrados en un esfuerzo de mejora continua. Los gerentes y supervisores también participaron en estos equipos, donde se les dio la responsabilidad del mejoramiento continuo de la seguridad en distintas áreas de trabajo de las instalaciones. El gráfico muestra el éxito de estos equipos y el ciclo de lesiones característico que, invariablemente, reclama esfuerzos renovados de mejora de la seguridad. En algunos casos, estos ciclos son, sencillamente, variaciones normales que caracterizan a las empresas que utilizan los programas tradicionales de seguridad. En otros casos, las variaciones se correlacionan con niveles inconsistentes de atención prestada a la seguridad.

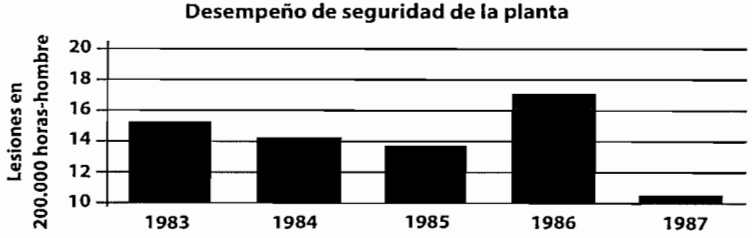


Figura 1.8. *Un ciclo de accidentes, con frecuencia, caracteriza los esfuerzos de mejora de la seguridad.*

Los equipos de empleados también experimentan otros problemas relacionados con el diseño de un proceso de equipo empresarial. A menudo, los equipos gastan excesivas cantidades de tiempo en la identificación de los problemas de seguridad; lo hacen con tanta frecuencia que generan tanto soluciones que no son óptimas como nuevos problemas que deben resolver los demás. Los problemas adicionales son, generalmente, el resultado de un proceso de equipo mal diseñado que no logra:

- Comunicación consistente con la administración.
- Un proceso estructurado para seleccionar problemas y desarrollar soluciones.
- Una buena comprensión de cómo enfrentar los problemas de desempeño humano.

Los empleados rara vez se familiarizan con metodologías comprobadas, tales como las que se proponen en las conclusiones de los estudios de investigación

del comportamiento. Sin formación específica, no se tienen los conocimientos necesarios para desarrollar los sistemas y procedimientos conductuales que mejorarán el cumplimiento de la seguridad. Por lo general, ellos solo implementan más programas del mismo tipo de los que han visto en el pasado. El equipo puede ahondar en nuevos carteles de seguridad o gastar un tiempo considerable en premios de seguridad. También pueden centrarse únicamente en las condiciones y proponer costosos cambios físicos de dudoso costo-efectividad o, simplemente, compilar listas de varias páginas sobre temas de seguridad que requieren atención.

Dependiendo de la industria, nuestra experiencia sugiere que un enfoque de equipo en la seguridad puede alcanzar una tasa de incidentes en el rango de cinco a diez que son registrables por cada 200.000 horas de trabajo. Con una frecuente atención de la gerencia en la seguridad y un alto grado de consistencia en el uso de los enfoques tradicionales en este tema, muchas organizaciones logran mejores resultados. Sin embargo, el logro de niveles de seguridad sistemáticamente altos, año tras año, se obtiene mediante un proceso de observación de la conducta como el que se describe en los capítulos que siguen. La implementación de seguridad conductual mediante un enfoque de equipo es la mejor manera de asegurar un alto nivel de atención en la seguridad. También es la forma más efectiva de involucrar a los empleados en el desarrollo y mantenimiento de las prácticas de trabajo seguras.

Problemas comunes con los esfuerzos de seguridad

Muchos de los esfuerzos actuales de mejora de la seguridad presentan un conjunto de problemas comunes:

- Los empleados pueden sufrir consecuencias severas por reportar incidentes.
- Los premios de seguridad no se relacionan con el comportamiento en el trabajo.
- La planificación y la toma de decisiones dependen de la administración o de los jefes.
- Se hace evidente una dependencia del castigo para reducir los actos inseguros.

Los empleados pueden sufrir consecuencias severas por reportar incidentes

Uno de los problemas en el diseño de un programa eficaz de seguridad se relaciona con esta máxima: "No disparen al mensajero". Sanciones severas por los incidentes que se experimenten e incentivos considerables por no tener incidentes estimulan a los empleados a no informar con honestidad sobre los incidentes y lesiones menores. Este es un problema básico con las políticas formales o informales que penalizan a los administradores o empleados con pérdidas potenciales de ingresos o de oportunidades para ser promovidos si reportan una lesión. En tal ambiente, aunque el supervisor bien intencionado puede escuchar el reclamo de un empleado que diga: "¡Eh¡, esto en realidad no es nada serio. Yo no lo pensaría dos veces sobre una lesión como esta en casa", o especialmente si la lesión no requiere tiempo de incapacidad fuera del trabajo,

un empleado, simplemente, podría informar que su lesión se produjo en la casa en lugar de que haya sido en el trabajo.

Los empleados pueden sentir una presión similar para no informar de los incidentes menores, si los premios de seguridad son importantes, particularmente si el sistema ofrece recompensas individuales en función del rendimiento de su grupo. Estos programas de incentivos contribuyen a la presión de los compañeros, que puede fomentar el falso reporte, y dar, por tanto, la apariencia de que el índice de lesiones registrables se está reduciendo. Del mismo modo, un índice constante de días de trabajo perdidos es una bandera roja que indica que los incidentes registrables, en realidad, permanecen sin cambios, a pesar de las mejoras en las estadísticas reportadas por la organización.

Si un empleado recibe una curación y crea un caso de primeros auxilios o no, no es importante. Lo trascendental es que ahí la organización tiene la oportunidad de aprender de un incidente que podría haber tenido consecuencias más graves. Si la situación que provocó que un empleado necesite una curación pudo haber resultado en una mano aplastada, la organización debe tener un proceso para documentar y aprender de los incidentes menores. Los programas de premios mal diseñados y la amenaza de medidas disciplinarias pueden poner en peligro la integridad de los sistemas diseñados para documentar dichos eventos.

Desafortunadamente, algunos consultores no expertos siguen recomendando el uso de tales incentivos de seguridad en formas que expondrían a sus clientes a una responsabilidad civil adicional. Uno de nuestros clientes potenciales había establecido un programa de incentivos que daba un bono de U$ 25 para los empleados de los grupos de trabajo que pasaran cuatro meses sin una lesión y cuatro horas libres remuneradas para los empleados en grupos de trabajo que pasaran seis meses sin una lesión registrable. Como era de esperarse, la tasa de lesiones registrables se redujo, mientras que el registro de lesiones incapacitantes se mantuvo sin cambios. En resumen, el programa de incentivos redujo el reporte de lesiones menores, pero no estimuló a los empleados a trabajar de forma más segura.

El riesgo de tales enfoques simplistas está aumentando debido a recientes decisiones judiciales. Hace algunos años, un empleado en Texas ganó los casos de compensación al trabajador contra un empleador que tenía un "programa de bingo" de seguridad, con el que disuadía a los trabajadores de informar sobre las lesiones con precisión[1]. En otro caso, un tribunal dictaminó que un incentivo monetario que disuadía a los empleados de reportar las lesiones in situ podría proporcionar evidencia de que un empleado fue despedido por presentar un reclamo de compensación al trabajador en un incidente que no había reportado de acuerdo con las políticas de la compañía[2]. En función de otros aspectos relacionados con los esfuerzos de una empresa en cuanto a prevención de pérdidas, un incentivo que, aunque sea inadvertido, estimula a los empleados a ocultar los incidentes, también aumentaría la responsabilidad legal de una empresa cuando un empleado sufre una lesión. Tal sistema de

[1] *Paragon Hotel Corporation vs. Ramírez, El Paso, Corte de Apelaciones, 783 Southwest 2nd 654, 1990.*
[2] *Glass vs. Amber Inc., Texas, Corte de Apelaciones No. 01-00-00589, 2001.*

incentivos de seguridad, sin duda, incrementa la capacidad del empleado para presentar con éxito una reclamación de indemnización, hasta pasado el periodo de tiempo normal permitido para dichas demandas.

Los premios de seguridad no se relacionan con el comportamiento en el trabajo
Un problema relacionado con los premios a la seguridad es que la mayoría no estimula un comportamiento seguro en el trabajo. Un programa típico puede basar los premios en el desempeño individual o por equipos. Si la base de los premios a la seguridad es el desempeño individual, un empleado, usualmente, gana esta recompensa por trabajar durante un mes, un trimestre o un año sin una lesión. Si el desempeño grupal es la base de los premios a la seguridad, los empleados del grupo obtienen los reconocimientos por trabajar periodos sin lesiones similares a las otras personas en el grupo. Las empresas deben hacer seguimiento a las lesiones con fines reglamentarios, y es fácil apoyarse para la asignación de premios en estos datos. El resultado es que muchas organizaciones basan sus premios en medidas de resultados tales como estadísticas de seguridad, en lugar de mediciones de procesos y comportamientos que promuevan la seguridad.

El problema con este enfoque es que demasiados empleados, simplemente, tiran los dados; toman atajos que les permitan completar los trabajos con más rapidez y comodidad. Con las bajas tasas actuales de incidentes, es probable que no sufran una lesión. Mientras tanto, trabajan con otros empleados que siguen los procedimientos de seguridad día a día: trabajadores que siempre usan un arnés de seguridad por encima de 1,2 m obtienen los permisos pertinentes y usan el equipo de protección apropiado. Sin embargo, al finalizar el año, todos estos empleados obtienen el mismo premio a la seguridad. De hecho, la probabilidad de obtener el reconocimiento es más o menos la misma que la de sufrir una lesión, por lo que un empleado en una empresa típica de Estados Unidos, en la que se usan estas recompensas, recibirá un promedio de 32 premios por cada 33 años. Estos premios son poco más que regalos, tanto para los empleados que trabajan en condiciones seguras como para los que toman riesgos. Dichos regalos pueden promover la conciencia de la seguridad, pero hacen muy poco para motivar a los empleados a que trabajen de forma segura en sus puestos de trabajo.

La planificación y toma de decisiones depende de la gerencia o de los jefes
Otro problema que se presenta con muchos programas de seguridad es que están basados en la gestión. Si bien pueden obligar a los trabajadores contratados por horas a participar en los comités responsables de los programas de seguridad, la mayoría de las empresas se fía de los gerentes y supervisores para hacer cumplir las normas y procedimientos de seguridad. Muchas tienen alguna versión de las auditorías de seguridad por estamentos, que son promovidas por DuPont. La administración tiene la responsabilidad de la disciplina y debe, por lo tanto, responsabilizarse de tomar las acciones correctivas con los empleados (acciones que, invariablemente, corresponden a castigo). El resultado es que los empleados dependen de los gerentes para garantizar la seguridad, en

lugar de estar atentos los unos de los otros. Los empleados no tienen el reto de alcanzar mejoras en la seguridad y no consiguen un sentido de logro por dichas mejoras en sus áreas de trabajo. En resumen, para muchos empleados de estas organizaciones, alguien más tiene la responsabilidad primaria de la seguridad. El proceso no es efectivo para crear una participación activa y permanente en la mayoría de los empleados.

Dependencia del castigo para reducir los actos inseguros
Un problema relacionado está en que muchos programas de seguridad se basan, fundamentalmente, en el castigo. Como ya se mencionó, los programas basados en el castigo son reactivos y no preventivos, al centrarse en la reducción de actos inseguros en lugar de hacerlo en el fomento de acciones seguras. Sin embargo, un acto inseguro no se puede corregir hasta que se produzca y cada acción insegura expone a los empleados a un mayor riesgo de sufrir una lesión. Los actos seguros, por su parte, reducen el riesgo de lesión. Además, la dependencia del castigo crea problemas adicionales que a menudo no son evidentes.

Problemas con el castigo

La mayoría de los problemas que acabamos de mencionar se refieren a una dependencia tradicional del uso del castigo y un enfoque de "acción correctiva" para la seguridad. Muchos de nosotros hemos utilizado el castigo por una razón muy simple: porque funciona. Pero, debido a que funciona con tanta rapidez, su retribución inmediata, a menudo, causa que algunos individuos, particularmente aquellos en posiciones de poder, se acostumbren a su uso. Esto se ve en las relaciones en el hogar, en nuestras escuelas y en el trabajo. En casa, cuando los niños hacen mucho ruido, los padres pueden responder con gritos, amenazas o incluso con castigo físico. El resultado inmediato es que los niños se callan, lo que resuelve el asunto para los padres. Este resultado inmediato también refuerza en los padres el uso del castigo. A causa de estos inmediatos resultados positivos y a que siguen utilizando consistentemente el castigo, los padres pueden empezar a usarlo con más frecuencia. La misma dinámica se produce en otros ámbitos. Tanto el esposo que critica a su esposa como el supervisor que censura a un empleado obtienen un resultado inmediato que refuerza el uso del castigo y de la crítica. Frecuentemente, estos pueden comenzar a caracterizar la relación.

Por otro lado, cuando utilizamos una retroalimentación positiva, el resultado es, regularmente, menos inmediato y menos claro. ¿Qué sucede cuando un supervisor proporciona retroalimentación positiva por seguir un procedimiento de seguridad o cuando un padre da retroalimentación positiva a un niño que está haciendo la tarea? Los comportamientos resultantes pueden ser más positivos en futuras ocasiones, pero el resultado no tiene el mismo impacto inmediato como el castigo o la retroalimentación correctiva. Esta combinación de factores, frecuentemente, hace que las relaciones pierdan el equilibrio con demasiada retroalimentación negativa y muy poca retroalimentación positiva.

El uso excesivo del castigo tiene otros inconvenientes, ya sea en el hogar, las escuelas o el lugar de trabajo. Entre estas, el castigo:

- Deber ser o severo o altamente probable.
- Es efectivo solo en presencia del castigador.
- A menudo enseña la lección equivocada.
- Daña las relaciones y la participación.
- Funciona en contra de la filosofía de nuestros esfuerzos de calidad.
- Es difícil de mantener.

Deber ser o severo o altamente probable

Los investigadores indican que, para que el castigo sea efectivo, debe ser o severo o altamente probable (Malott, Waley y Malott, 1993). Las personas se comportan como lo hacen por una razón. Si lo hacen de una manera dada, algo está manteniendo dicho comportamiento. En el lugar de trabajo, las personas no tendrán en cuenta los requisitos de seguridad por comodidad o conveniencia. Si el castigo por ello no es suficientemente consistente y severo como para ser significativo, no contrarrestará los incentivos naturales que tienen las personas para pasar por alto los requisitos de seguridad. El uso del castigo significativo tiene, además, otros problemas serios. Muchas empresas han adoptado políticas que estipulan que el trabajo seguro es condición para el empleo. La consecuencia es que los empleados que tomen riesgos para la seguridad arriesgan sus empleos. Con frecuencia, estas políticas tienen dos efectos indeseables: 1) simplemente disuaden a los empleados de reportar incidentes menores y conatos de incidente y 2) desalientan la discusión franca de los factores que contribuyeron a una lesión.

De forma similar, si el riesgo de ser atrapado es bajo o si el riesgo de una acción correctiva significativa es reducido, el castigo no compensará los incentivos naturales que mantienen las prácticas inseguras en el primer lugar. Los empleados, simplemente, tentarán a su suerte. Tampoco, en la economía actual, la mayoría de las empresas puede darse el lujo de mantener mucho personal administrativo para asegurar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad. Una "fuerza policial" para hacer cumplir la seguridad ya no es una estrategia de gestión rentable.

Es efectivo solo en presencia del castigador

Un problema adicional con la dependencia de castigo es que los empleados pronto se enteran de que deben seguir los procedimientos únicamente cuando ciertos supervisores o gerentes están presentes o cerca. Ellos aprenden cuándo pueden cambiar las reglas sin miedo a corrección o disciplina. El dicho "Cuando el gato está ausente, los ratones hacen fiesta" es muy pertinente en este caso. Nuestros sistemas educativos luchan, constantemente, contra este problema. Cuando un maestro, que se basa en el castigo como la principal motivación para el buen comportamiento, deja el aula durante un periodo de tiempo, la mayoría de las veces ese recinto tranquilo y ordenado rápidamente se vuelve un caos.

Muchas empresas de hoy han reducido las cantidades y los niveles de gestión y, por lo tanto, ya no pueden proporcionar el nivel de supervisión que mantuvieron alguna vez. El resultado es que ya no les es posible basarse en una filosofía de fuerza policial de seguridad. Aunque los gerentes desempeñan un papel esencial en el mantenimiento de políticas y procedimientos de la empresa, cada vez deben esforzarse más en promover la autogestión y la responsabilidad compartida en todos los aspectos de la seguridad.

A menudo enseña la lección equivocada

El castigo, a menudo, enseña cómo evadir el ser castigado, en lugar del comportamiento que se pretende . De este modo aprendemos a estar en silencio cuando el maestro está presente. Aprendemos a generar excusas razonables para explicar por qué actuamos de una manera determinada. La excesiva dependencia de castigo puede enseñarles a los empleados a no informar de lesiones leves o conatos de incidentes. Además, afecta la exactitud de la información proporcionada durante las investigaciones de incidentes. Un empleado que sufre algo en su ojo puede reclamar que, en efecto, usaba gafas de seguridad. Si los empleados temen al castigo, no reportarán la información de forma precisa.

Daña las relaciones y la participación

Un problema adicional con el castigo es que daña las relaciones. A las personas les desagrada aquello que de forma rutinaria los critica o castiga. El castigo, a menudo, genera una gran cantidad de conducta emocional que conduce a reacciones contraproducentes, como el contraataque o, simplemente, evitar el castigo. Además, las personas buscan la manera de vengarse de aquellos que los castigan, como se indica en este dicho: "Lo que se siembra se cosecha". Alguien que es criticado o castigado en una reunión, por lo general, buscará una forma de tomar represalias, incluso antes de que esta termine. En el lugar de trabajo, el castigo, generalmente, conduce a disminuir el rendimiento o a ejecutar las labores de forma deficiente. También puede conducir a un empleado a hacer exactamente lo que el supervisor le dijo, incluso cuando no es apropiado; es una reacción conocida como "dejar que el jefe se ahorque solo". El castigo destruye las relaciones que son la piedra angular del trabajo en equipo.

Otro problema importante con la dependencia excesiva del castigo es que desalienta la cooperación y la resolución de problemas. Cuando alguien critica nuestro trabajo, ¿nos dirigimos a un modo de resolución de problemas?, ¿trabajamos diligentemente para ayudar a resolverlos? ¡De ninguna manera! ¿Qué hacemos entonces? Nos ponemos a la defensiva. Empezamos a buscar excusas, a racionalizar, a explicar por qué no podríamos haber actuado de otra manera, tal vez para reclamar cómo aquellos de quienes dependemos nos impidieron hacer algo diferente y quizá conspiraron para que lo hiciéramos así, o de otro modo. Culpamos a los demás. El castigo socava la cooperación necesaria para el trabajo en equipo.

En lugar de ello, los gerentes deben crear un ambiente de trabajo que fomente la responsabilidad personal y reduzca al mínimo la culpa. En los entornos que se basan en el castigo, el deterioro de las relaciones se convierte en un obstáculo para crear una asociación eficaz donde la dirección y los empleados compartan activamente la responsabilidad de la seguridad.

Funciona en contra de la filosofía de nuestros esfuerzos de calidad
Estos problemas son el resultado de la dependencia del castigo, al ir en contra de la filosofía de los esfuerzos actuales de mejora de la calidad. Edwards Deming, uno de los gurús del movimiento de calidad, exhortó a las empresas a "expulsar el miedo del lugar de trabajo", y a "eliminar las barreras del orgullo de la mano de obra". El uso excesivo del castigo es una de esas barreras. En un ambiente motivado por el miedo, los empleados trabajan porque tienen que hacerlo, no porque así lo desean. Cuando hacemos algo por amenazas, insistencia o crítica, rara vez experimentamos un sentido de logro u orgullo en la calidad de nuestro desempeño laboral.

Es difícil de mantener
Los esfuerzos basados en el castigo son, además, difíciles de mantener. Las auditorías que pueden resultar en castigos no son divertidas para quienes las realizan ni para aquellos que son auditados. A los gerentes no les gusta castigar a los empleados y a los empleados no les gusta recibir el castigo. La retroalimentación correctiva es casi siempre dura, sin importar el método o la severidad de su entrega.

Las empresas deben aprender a no depender de las amenazas, la insistencia, la crítica o formas similares de castigo para lograr que el trabajo se haga de forma segura. La dirección y los empleados necesitan formar una sociedad de responsabilidad compartida en materia de seguridad. La dirección no puede seguir, simplemente, culpando a los empleados por los problemas de seguridad. Los empleados no pueden fiarse de sus directivos para garantizar su propia seguridad. Hacer esto es demasiado peligroso.

Uso apropiado del castigo

Mientras que un exceso de dependencia en el castigo ofrecre serios problemas, la disciplina tiene un lugar apropiado en los programas de seguridad. El castigo funciona, y funciona rápido. Si algunos empleados hacen algo que los pone en peligro a ellos o a otros, deben detenerse. Si violan reiteradamente una política de seguridad que ellos entienden, tienen que cambiar lo que hacen para cumplir con los requisitos de seguridad de la organización o darse cuenta de que en realidad están haciendo una elección de carrera. Ya sea como retroalimentación correctiva o como una acción disciplinaria más estricta, el castigo debe ser adecuado para este tipo de situaciones y aceptado para la mayoría de los empleados.

Algunos autores, como Geller (1997), sugieren que la acción disciplinaria es raramente apropiada en situaciones de seguridad. Geller argumenta a favor de que los empleados deben recibir disciplina solamente si rompen intencionalmente una regla de seguridad. El problema con esta recomendación está en que la única manera de saber si un trabajador hizo algo inseguro, intencionalmente, es ¡preguntar! Por desgracia, cuando se enfrentan a la perspectiva de una acción disciplinaria significativa por hacerlo, pocos trabajadores están dispuestos a admitir que eligieron la ejecución de un acto inseguro.

En nuestra sociedad, esperamos que las personas sean responsables tanto para conocer como para cumplir con las normas aplicables. Por ejemplo, no saber cuál es el límite de velocidad no es una razón suficiente para librarse de una multa por exceso de velocidad. También esperamos que la gente sea consciente de sus actividades, ya sea manejando dentro del límite de velocidad o siguiendo las normas de seguridad. No ser consciente de la velocidad a la que se conduce no exime de recibir una multa. En consecuencia, la acción disciplinaria es apropiada, por ejemplo, en el caso de una violación de un requisito de bloqueo y etiquetado, incluso si el empleado no asume una decisión consciente de tomar el riesgo (si se supone que el procedimiento es claro y que la empresa ha proporcionado un entrenamiento adecuado en sus procedimientos de bloqueo y etiquetado).

En cuanto a la seguridad, todos los empleados deben conocer las "normas de vida" de su empresa y entender que romper cualquiera de estas normas dará lugar a una acción disciplinaria. Estas son las normas que la empresa hará cumplir con medidas disciplinarias cuando sea necesario. Estas, igualmente, son las normas críticas para proteger la vida de las personas. La línea debe estar claramente dibujada en la arena y, cuando los empleados la crucen, el resultado tiene que ser una acción disciplinaria. Tanto los empleados como los supervisores deben entender con claridad estos requisitos. Además, los supervisores y gerentes deben ser conscientes de que ellos también están sujetos a medidas disciplinarias si fallan en hacer cumplir consistentemente las normas básicas de seguridad.

Para repetir, el castigo es como una droga que produce euforia inmediata. Funciona de inmediato. Ya que el castigo es tan eficaz, nos podemos enviciar fácilmente con su uso. En muchas de nuestras relaciones, tanto en el trabajo como en casa, el resultado inmediato puede llevarnos a ser demasiado críticos y a prestar atención excesiva a los problemas y acciones que nos irritan. Nuestras relaciones perderían el equilibrio y llegaríamos a confiar fuertemente en la crítica y en la retroalimentación correctiva.

Por el contrario, las recompensas por usar retroalimentación positiva son menos inmediatas. Aprendemos esta diferencia a una edad temprana. Imagine que su hijo llega a casa de la escuela con tres A y una C en la libreta de calificaciones. ¿Cuáles podrían ser sus primeras palabras? En materia de seguridad, a menudo, hemos visto lo mismo, en situaciones como observar diez mangueras enrolladas y almacenadas correctamente y una que se dejó atravesada en un pasillo. ¿Con qué frecuencia reconocemos las mangueras almacenadas apropiadamente? Debemos esforzarnos por un equilibrio que promueva mejores relaciones personales y un ambiente más positivo en el trabajo y en el hogar. Hacerlo resulta especialmente importante para alcanzar una seguridad real y duradera en el lugar de trabajo.

Componentes de un proceso de seguridad comprobado

Afortunadamente, las investigaciones llevadas a cabo durante la última década nos pueden ayudar a identificar los elementos clave de un sistema más favorable para encauzar la seguridad. Dos destacadas investigadoras en el campo de la psicología conductual –Judy Komaki y Beth Sulzer-Azaroff– han

identificado varios elementos importantes en un proceso de seguridad eficaz. Estas dos expertas y sus colaboradores han demostrado y comprobado la eficacia de los siguientes componentes para mejorar la seguridad:

- Una observación conductual y un proceso de retroalimentación
- Revisión formal de los datos de la observación
- Objetivos de mejora
- Refuerzo positivo para la mejora y consecución de metas

En sus estudios, ambas investigadoras comenzaron por señalar comportamientos seguros en los lugares de trabajo, que reducirían la probabilidad de incidentes. A continuación, establecieron un procedimiento de observación que proporcionó retroalimentación y datos respecto a dichos comportamientos. Luego, los gerentes revisaron los datos de la observación, establecieron objetivos de mejora con los empleados y dispusieron un refuerzo en forma de reconocimientos para celebrar los éxitos en la consecución de dichos objetivos. (Para una revisión más amplia de la literatura sobre seguridad conductual, consulte Sulzer-Azaroff y Austin, 2000).

El trabajo pionero de Komaki y Sulzer-Azaroff y sus colaboradores demostró la eficacia de un conjunto de medidas que consta de los componentes ya citados. (La bibliografía de este libro proporciona una lista de publicaciones de estos investigadores y sus colegas.) Los investigadores aún no han realizado un investigación amplia sobre la importancia de los componentes individuales de estos estudios, aunque algunos de los trabajos de Komaki sugieren que el proceso de observación puede ser el elemento más crítico del conjunto (Komaki, 1986). La realización de investigaciones sobre la efectividad de cada uno de los componentes de la seguridad basada en la conducta es difícil, ya que cada componente contribuye solo a una parte de la eficacia del conjunto de medidas. Los estudios que han investigado los componentes individuales de este enfoque se incluyen a continuación.

Tres estudios realizados por los investigadores originales tienen repercusiones en el diseño de esfuerzos eficaces de mejora de la seguridad. Un estudio demostró que la retroalimentación in situ, en conjunto con el entrenamiento en seguridad, produjo un mayor nivel de cumplimiento que la capacitación por sí sola (Komaki, Heinzmann y Lawson, 1980). El segundo estudio examinó los efectos de la participación del trabajador en el establecimiento de objetivos (Fellner y Sulzer- Azaroff, 1985). Los resultados de esta investigación sugieren que los objetivos explícitos mejoran la eficacia de la retroalimentación sobre seguridad; también, que no es un factor crítico que dichos objetivos sean establecidos por los supervisores o por los empleados. El tercer estudio analizó si los supervisores o el personal de seguridad deben hacer las observaciones (Fox y Sulzer- Azaroff, 1989). Este estudio no encontró diferencias significativas en el desempeño de seguridad relacionadas con si los supervisores o el personal de seguridad llevó a cabo dichas observaciones y proporcionó la retroalimentación. Los factores críticos fueron la observación y la retroalimentación en sí mismas.

Tom Krause es reconocido por su trabajo en seguridad basada en el comportamiento. Este investigador documentó el primer éxito de largo plazo en seguridad conductual. Sus datos mostraron que 73 empresas lograron mantener y continuar las mejoras de seguridad durante los cinco años siguientes a su implementación (Krause, Seymour y Sloat, 1999). Dicho trabajo es particularmente importante porque muchas de las intervenciones tempranas parecían ser de corta duración, al permanecer solo durante el lapso de la investigación.

Una serie de estudios recientes indica la importancia de que los empleados realicen observaciones de seguridad. Austin y Alvero han demostrado que, cuando los empleados hacen observaciones de seguridad utilizando una lista de verificación de seguridad, su desempeño en las prácticas de seguridad mejora y se hace más consistente (véase el capítulo 27). Estos estudios dan credibilidad a nuestros datos e indican: (1) los departamentos con altos niveles de observación tienen menores tasas de lesiones que aquellos que no tienen tanto éxito en la realización de observaciones y (2) las tasas de lesiones de los empleados que participan en la realización de observaciones son el 50% más bajas que las de quienes no llevan a cabo observaciones de comportamiento.

En resumen, los estudios han documentado la eficacia a largo plazo del conjunto de medidas que incluye un proceso de observación, retroalimentación de comportamiento, objetivos de mejora y refuerzos para mejorar. Los datos empíricos sobre los componentes de este enfoque indican que el proceso de observación, la retroalimentación in situ y los objetivos de mejora son elementos importantes para maximizar el desempeño de la seguridad. Según los datos disponibles cuando se escribió la primera edición de este libro, en 1995, no parecía ser un factor crítico quién realizara las observaciones. Los datos ahora señalan con claridad la importancia de involucrar a **todos** los empleados en la realización de las observaciones de seguridad.

Capítulo 2

La visión

El siguiente escenario ilustra un proceso típico de seguridad conductual. La descripción es genérica y en su aplicación real muchos de los detalles podrán variar, según las necesidades de la organización.

Una semana típica

Al final de la reunión de seguridad del lunes, Randy, representante del grupo de mantenimiento ante el comité de seguridad de los empleados, anuncia que el martes llevará a cabo una observación de seguridad del personal de mantenimiento que trabaja en la Unidad 1. El martes por la tarde, Randy llama a Jim, otro empleado de mantenimiento, y le dice: "Acompáñame a la Unidad 1. Quiero hacer una observación de seguridad del personal de esa área y me gustaría que vinieras a ver cómo se hace para que tú la puedas hacer más adelante. Tu participación es totalmente voluntaria, pero nos ayudará a garantizar un entorno laboral seguro".

Jim accede a ir. Mientras se dirigen a la Unidad 1, Randy y Jim discuten el hecho de que pronto todos en la planta, incluidos el jefe de obras y los supervisores, terminarán el entrenamiento en observación y aquellos que se ofrezcan voluntariamente para ello podrán llevar a cabo observaciones de seguridad. Todos estarán asociados en cuanto a la seguridad y compartirán la responsabilidad de conseguirla.

Cuando llegan a la Unidad 1, Randy saca de una carpeta una lista detallada de verificación, de una página. Sin referirse a ella, los dos hombres exploran primero el área de trabajo y, después de que Randy le explica el procedimiento a Jim, se preguntan: "¿Qué vemos hacer a estos empleados que pudiera causar lesiones a alguien?" Ellos consignan una de tales prácticas en la lista de verificación. Asimismo, revisan la lista, marcan cada práctica segura y verifican las áreas de interés. No escriben nombres en la lista de verificación.

Después de completar su observación, se acercan a los empleados y revisan la lista con ellos. "Nos dimos cuenta de que todos usan el equipo requerido de protección personal", dice Randy. "Sus áreas de trabajo están ordenadas; sus herramientas, bien organizadas y utilizan las herramientas adecuadas para el trabajo que están realizando. Sin embargo, también notamos la falta de barricadas para evitar que el personal pase por su área de trabajo". Randy y Jim responden algunas preguntas, después de lo cual Randy les pide a los empleados que acordonen el área de trabajo. Entonces los dos regresan a la oficina de

Randy, donde este pone la lista de verificación diligenciada en una carpeta de tres anillos. Los dos hombres pasan unos 20 minutos en la tarea de completar el proceso de observación y documentación. Después de que Jim regresa a su trabajo, Randy pasa otros cinco minutos ocupado en consignar los datos de la lista de verificación en una hoja de cálculo en el computador.

El lunes en la mañana, durante la reunión semanal de seguridad, Randy les muestra a los empleados los datos de las observaciones de seguridad de la semana anterior. Randy les dice que aprecia sus esfuerzos y los exhorta a que mantengan su buen trabajo. Enseguida, expone su preocupación porque algunos empleados no usan barricadas en las áreas de trabajo cuando es necesario. Estos aceptan como grupo, y tratan de alcanzar el 100% en la instalación apropiada de barricadas, en el transcurso de las próximas cuatro semanas.

En la tarde del viernes, el Comité Directivo de Seguridad Conductual lleva a cabo su reunión mensual. El equipo de diez incluye a Randy, a representantes para la seguridad de los empleados de cada una de las diferentes áreas de la planta, un representante del Departamento de Seguridad y un representante de la Gerencia. El comité revisa los gráficos que muestran el número de observaciones planeadas, el porcentaje de empleados que hizo observaciones y un gráfico de barras que señala las prácticas que son motivo de preocupación. Después de revisar los datos, los miembros del comité deciden que necesitan trabajar para mejorar el uso de protección contra caídas. Si bien no fue la mayor causa de preocupación, el comité eligió la protección contra caídas debido a la posible gravedad de las lesiones que pueden resultar de estos incidentes. John, uno de los miembros del comité, está de acuerdo en presidir un subcomité para estudiar el problema y desarrollar un plan de acción con el propósito de discutirlo en la próxima reunión. Deciden que para este mes, simplemente, compartirán con los empleados los datos sobre protección contra caídas durante las reuniones de seguridad y discutirán qué se puede hacer para mejorar esta práctica de seguridad.

El Comité Directivo también revisa varias observaciones que los miembros seleccionaron para representar las observaciones de calidad del mes anterior. Después de seleccionar aquellas en las que todos concuerdan que son observaciones de "alta calidad", hacen planes para revisarlas en futuras reuniones de seguridad y para entregarles una camiseta de "campeón de seguridad" a los empleados que hicieron esas observaciones. A continuación, el comité levanta la sesión y cada uno de sus miembros vuelve a sus funciones de trabajo. Y para otro periodo de informes, no se tuvo que registrar ni reportar siquiera un incidente menor de seguridad.

Capítulo 3

Un proceso de seguridad conductual basado en valores

Con frecuencia, la cultura se define como las prácticas que son comunes a un grupo de personas. Pero cultura es mucho más que lo que la gente hace; es también la forma como se hacen las cosas y las razones por las que las hacen. En seguridad, nos preocupamos no solo por las tareas que efectúa la gente, sino también por la forma como las realiza. Además, recientemente, nos hemos preocupado cada vez más por las razones que llevan a ejecutar las tareas de una manera determinada. Cuando hablamos de crear una cultura de seguridad, nos referimos a la creación de un ambiente organizacional en el que la gente hace sus tareas de forma segura y por las razones correctas. Esto último, generalmente, significa que los empleados realizan las tareas de forma segura para evitar lesiones a sí mismos y a otros, y no solo por la presión de los gerentes.

Infortunadamente, la literatura de gestión más popular sugiere que cambiar la cultura organizacional es difícil y puede tomar años (una perspectiva poco alentadora para una compañía que se esfuerza por mejorar un historial de seguridad deficiente). Además, la mayoría de esta literatura no es, particularmente, útil para determinar cómo crear una cultura en concreto y mucho menos un ambiente de trabajo más seguro. Sin embargo, si la cultura también se refiere a la forma como los empleados realizan su trabajo, entonces, también hablamos de comportamiento. Una serie de autores ya han descrito los procesos para mejorar la seguridad mediante cambios en el comportamiento in situ (p. ej., Geller, 1996; Krause, Hidley, y Hodson, 1996; McSween, 1993, y Sulzer-Azaroff, 1982).

No obstante, estos cambios no llegan automáticamente. En las siguientes secciones consideramos por qué las culturas del lugar de trabajo parecen mucho más resistentes al cambio que el comportamiento individual y por qué no siempre somos exitosos en la implementación de estrategias de cambio organizacional.

Una cuestión de equilibrio[1]

La figura 3.1 presenta un modelo simplificado de la cultura en la mayoría de las organizaciones y dos caminos que las organizaciones utilizan para lograr los resultados deseados. También muestra los principales elementos que deben

[1] *Esta sección se basa en Tosti (1993).*

estar alineados para crear una cultura saludable dentro de una organización. Así, si una organización quiere crear una cultura de seguridad eficaz, primero debe fijar una visión o misión que describa su ideal; luego, debe definir los valores que esclarezcan la manera de cómo trabajarán unidos los empleados y, entonces, ha de establecer un proceso para lograr los resultados deseados. El comportamiento es un elemento particularmente importante de este modelo, ya que es clave tanto de los procesos como de los valores. Los buenos gerentes y las organizaciones saludables establecen un énfasis equilibrado en cada uno de los elementos de este diagrama.

Desafortunadamente, muchos gerentes tienden a centrarse ya sea en el proceso o en los resultados. Entonces los empleados que dependen de ellos reflejan su mismo estilo. Además, los nuevos gerentes se inclinan por aprender las habilidades gerenciales de la jerarquía existente. La organización misma tal vez no centre su atención exclusivamente en el proceso o en los resultados, pero, debido a que los gerentes tienden a contratar y promover a personas parecidas a ellos, el énfasis puede llegar a estar, y permanecer, desequilibrado. El resultado es que muchos empleados y gerentes gastan demasiado tiempo en uno solo de estos dos elementos.

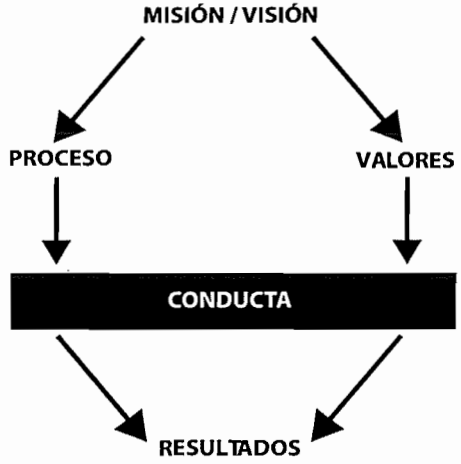


Figura 3.1. *Un modelo simple que muestra los elementos estándar de la cultura organizacional.*

Problemas de un énfasis excesivo en los resultados

Muchos gerentes estadounidenses dirigen a sus empleados según los resultados que estos obtengan. En muchos casos, capacitamos a los gerentes para administrar por resultados, lo que implica el uso de sistemas anticuados de objetivos y evaluaciones anuales que mantienen un énfasis desequilibrado en los resultados. A menudo, los gerentes que llegan del sector militar e ingresan

al sector privado tienen una fuerte orientación hacia los resultados y las industrias que los contratan –tales como empresas del sector aeroespacial, contratistas de defensa e instalaciones nucleares–, con frecuencia, tienen la misma orientación. Las empresas que dan demasiado énfasis a los resultados pueden ser muy exitosas, pero, generalmente, alcanzan ese éxito únicamente con los esfuerzos hercúleos de los altos directivos y empleados clave, quienes a menudo trabajan largas horas extras. Esta orientación también trae, con frecuencia, un categórico costo personal. Son compañías que suelen tener altos niveles de estrés, caracterizados por una gran tasa de agotamiento de los empleados, mucha rotación y participación de los empleados en programas de asistencia por encima del promedio. Además, este enfoque crea, a menudo, una percepción entre los empleados de que "lo único que le importa a la gerencia son los números", al hacer referencia a las cifras del presupuesto, los registros de producción, las metas de eficiencia, las estadísticas de seguridad y así por el estilo.

En las compañías orientadas hacia los resultados, la tendencia, cuando no se consiguen los resultados deseados, es buscar al culpable. El miedo y la desconfianza resultantes, frecuentemente, dificultan los esfuerzos encaminados a mejorar la situación. Los empleados se resisten a la implementación de mediciones efectivas del desempeño, pues son escépticos respecto al uso que los gerentes les darán a tales mediciones. Se sienten frustrados y creen que la organización no se interesa por ellos. De hecho, raras veces las organizaciones orientadas hacia los resultados se ocupan sistemáticamente de cómo deben tratarse mutuamente los gerentes y los empleados. El resultado es que la calidad de las relaciones interpersonales se convierte en una nueva barrera para cualquier cambio de cultura significativo.

En materia de seguridad, las políticas de "condiciones para la contratación" y los sistemas de incentivos que, sin intención, alientan a los empleados a ocultar o pasar por alto los incidentes, con frecuencia, indican que una organización enfatiza demasiado en los resultados. Tales políticas amenazan, implícitamente, a los empleados con la posibilidad de perder sus empleos, ingresos u oportunidades de ascenso, si reportan una lesión que resulte del incumplimiento de un requisito de seguridad de la compañía. Por lo tanto, ellos podrían asegurar que tal lesión ocurrió en casa o presentar un reporte inexacto en el que afirmen que el incidente se produjo a pesar de cumplir cabalmente con el procedimiento de la compañía, diciendo algo como "Yo estaba usando mis anteojos de seguridad, pero de alguna forma esta limadura metálica los rodeó". También podrían responder de forma similar si una leve lesión registrable amenaza las oportunidades que tiene su grupo para obtener un premio de seguridad y más aún si ese reconocimiento es importante para sus miembros.

Problemas con un énfasis excesivo en el proceso

Muchos gerentes estadounidenses, de forma relativamente reciente, están centrando su atención en el proceso. A medida que los esfuerzos para mejorar la calidad se hicieron más populares, ellos aprendieron a mirar más de cerca los procesos mediante los cuales sus organizaciones obtienen resultados.

Al usar tales métodos, como especificación de requerimientos, estandarización de procedimientos y establecimiento de mediciones para los pasos

clave del proceso de trabajo, este enfoque tiende a centrarse en la consistencia del proceso de trabajo, que es, a menudo, la base de los esfuerzos de mejora continua. A pesar de que tales esfuerzos funcionan bien para enfrentar los problemas del proceso, muchos de los inconvenientes en las organizaciones actuales no están en el proceso, sino en las relaciones entre empleados y gerentes. Con mucha frecuencia, la tendencia es crear un nuevo proceso o afinar uno ya existente, en lugar de lidiar con la causa raíz de los problemas en las relaciones. Los gerentes de instalaciones nucleares, por ejemplo, instan a sus empleados a identificar problemas potenciales de seguridad nuclear. Su objetivo ha sido crear un proceso que estimula a los empleados a reportar las preocupaciones y problemas de forma anónima para investigación independiente. Sin embargo, el resultado es una burocracia creciente que desalienta la responsabilidad personal y que no trata la causa principal de la preocupación o del problema. En muchos casos, la causa fundamental se encuentra en prácticas gerenciales que han destruido las relaciones interpersonales entre directivos y empleados. Esto, sin querer, crea desconfianza y desalienta a los empleados a llevar los asuntos a la atención de la gerencia de línea correspondiente.

En su mayoría, las herramientas actuales para resolver problemas son útiles para abordar cuestiones relativas al proceso, pero, generalmente, resultan inadecuadas para hacer frente a problemas de comportamiento. Con muchas de esas herramientas se asume que todos los problemas son una función del sistema, mientras que los esfuerzos para resolverlos, normalmente, añaden más y más complejidad, burocracia y papeleo. Tales soluciones incrementan los costos y compiten con otras tareas que tienen mayor valor para una organización. La burocracia en las organizaciones orientadas hacia el proceso también crea la percepción entre los empleados de que "todo lo que le importa a la gerencia es el papeleo". Los empleados que trabajan en una cultura orientada hacia los procesos tienden a atacar los problemas y a cambiar los procesos sin identificar, o al menos considerar, que la raíz de las dificultades puede estar en el comportamiento y las relaciones interpersonales.

Muchas compañías han adoptado un proceso de seguridad conductual basado en la observación para mejorar en el cumplimiento de los procedimientos de seguridad, pero el solo hecho de implementar los elementos básicos de un proceso de seguridad conductual no siempre funciona. Las empresas pueden tener problemas para conseguir que los empleados lleven a cabo las observaciones necesarias, para lograr que ellos den retroalimentación efectiva a otros compañeros y para que completen las listas de verificación de observación de manera informal, sin hacer realmente las observaciones. Estos problemas pueden indicar un énfasis excesivo en el proceso de informes y una atención inadecuada a los valores requeridos para implementar exitosamente las mejoras de la seguridad.

Otros problemas gerenciales en general

Por el contrario, ciertos gerentes pueden poner demasiado énfasis en los valores, las relaciones interpersonales o el comportamiento, sin dar una atención adecuada a los procesos o a los resultados. Usualmente, tal énfasis no caracteriza a toda una organización, debido a que, simplemente, no podría sobrevivir.

Sin embargo, puede ocurrir entre los líderes de grupos más pequeños dentro de una organización, tales como equipos o comités. Normalmente, tales grupos tienen pocos conflictos y todos se agradan entre sí, pero no son muy productivos. A menudo, parecen tener vida propia y durar para siempre, con cambios frecuentes de dirección pero pocos avances reales hacia la resolución de problemas.

Este problema es característico de los comités de seguridad que tienen dificultades en el desarrollo de planes sólidos para lograr una mejora de la seguridad. Tienden a resistirse a la innovación y, por lo general, no apoyan metodologías comprobadas, pero diferentes, como es el caso de la seguridad conductual. Por el contrario, siguen programando capacitaciones para las reuniones de información práctica de seguridad y revisando los premios de seguridad, mientras implementan una mayor variedad de programas que se basan en el uso de carteles, eslóganes y otros métodos de dudosa eficacia.

Asegurar una declaración clara de la misión o visión

Un principio básico de la teoría organizacional actual hace hincapié en la importancia de establecer una declaración clara de la misión o de la visión de una compañía, con el fin de establecer un objetivo común, que es el elemento clave en un grupo que llega a ser un equipo. El concepto se refleja en esta declaración: "Empiece con el fin en mente". En muchos casos, una organización ya ha formulado una misión o visión de seguridad, o una declaración de misión en la que la seguridad es un elemento primordial.

El propósito fundamental en esta etapa está en asegurar que un equipo de diseño de seguridad tiene una misión clara. Si una organización no posee una declaración de misión, el equipo de diseño debe trabajar con la alta gerencia para crear una. Una vez que se ha elaborado una misión de trabajo, debe ser revisada por todos los empleados con el fin de recibir sus aportes y sugerencias para seguir mejorando.

Tipos de declaraciones de misión y visión

Las declaraciones de misión pertenecen, generalmente, a dos categorías. La primera es muy simple y describe claramente un estado deseado de las cosas. Este tipo de declaración de misión, que en la mayoría de los casos es una frase corta, fácil de recordar, es a lo que la gente se refiere como declaración de visión. El segundo tipo de declaración de la misión es más elaborada e incluye la enunciación de propósito. También suele describir los productos o servicios ofrecidos por la organización, a menudo con detalles sobre los aspectos del proceso deseado para producir dichos productos o servicios. Algunas organizaciones tienen una variedad de declaraciones de visión o misión de diferentes categorías y para diversos grupos.

En la figura 3.2 se dan ejemplos de los dos tipos básicos de declaraciones de misión de la seguridad, así como consideraciones para su uso.

Ejemplos de declaraciones de misión	Consideraciones
Declaraciones de la visión ¡La calidad es el trabajo n.º 1! Seremos de clase mundial en cuanto a seguridad. Vamos a terminar cada día libre de lesiones.	a) Fácil de recordar. b) Proporciona el nivel básico de orientación sobre la prioridad en las responsabilidades diarias.
Declaraciones de propósito El propósito de la compañía XYZ es asegurar la culminación exitosa de los proyectos de construcción integrales. Ofreceremos servicios de construcción y gestión de proyectos de una manera consistente con los siguientes principios... O, específicamente, para la seguridad: El propósito del equipo de seguridad de los empleados consiste en diseñar e implementar un proceso de seguridad conductual de una manera que... • Demuestre nuestro respeto por los compañeros de trabajo. • Garantice observaciones y retroalimentación continuas sobre las prácticas de seguridad. • Refuerce el comportamiento seguro en el trabajo para que sigamos siendo el número uno en seguridad dentro de nuestra industria.	a) Ofrece una mejor comprensión sobre el propósito del negocio o del equipo. b) Da una mayor orientación sobre los aspectos cualitativos del proceso. c) A menudo se publica a la vista de todos, para consulta rápida.

Figura 3.2. *Ejemplos de diferentes tipos de declaraciones de misión.*

El proceso descrito a continuación le ayudará en el desarrollo de una declaración de visión o propósito antes de empezar a trabajar en un proceso de seguridad conductual.

Las declaraciones más complejas de visión o propósito suelen combinar una declaración de los resultados esperados con valores que describen cómo una organización o equipo quiere lograr tales resultados. Un formato común tiene tres elementos:

Nuestro propósito es... (una frase que diga *qué* se desea alcanzar específicamente en la organización)
Para lograr nuestro propósito vamos a... (varias frases que especifiquen *cómo* se alcanzarán los resultados)
De modo que... (una frase que explique *por qué* son importantes estos resultados)

En la figura 3.3 se da un ejemplo de la declaración de misión de un equipo de diseño de seguridad.

El propósito del equipo de seguridad de los empleados es crear un proceso sistemático para el manejo de la seguridad en el puesto de trabajo en la Planta ABC, de manera que...

- Aumente la participación significativa de todos los empleados en actividades de seguridad dentro de sus áreas.
- Establezca un proceso formal de observación de la seguridad.
- Se base en otras iniciativas de calidad y participación y contribuya a mejorarlas.
- Cree un ambiente positivo de trabajo que genere cumplimiento y orgullo en el proceso de seguridad.

De manera que la Planta ABC logre mejoras importantes en la seguridad, demostradas por mediciones en el puesto de trabajo según los datos de observación y los índices registrables OHSAS.

Figura 3.3. *Un ejemplo de declaración de misión para un equipo de diseño.*

¿Qué es un valor?

Tal como se utiliza aquí, un valor es una declaración o un conjunto de reglas que establecen la forma de las interacciones personales, preferida dentro de una cultura (como el conjunto de comportamientos llamados "buenos modales"). Los valores sirven como normas básicas para las relaciones interpersonales en las organizaciones.

Las declaraciones de valores pueden referirse tanto a abstracciones generales como a prácticas específicas. En la figura 3.4 se citan ejemplos de los diferentes tipos de declaraciones de valores.

Abstracciones	Prácticas específicas
• Preocupación por los compañeros de trabajo	Recursos destinados para la capacitación y el desarrollo
• Comunicación abierta y honesta	Diversidad aceptada y valorada
• Liderazgo personal	Reconocimiento de logros
• Participación compartida	
• Fortalecimiento del trabajo en equipo y de los empleados	
• Mejoramiento continuo	

Figura 3.4. *Ejemplos de los dos tipos de declaraciones de valor.*

A la mayoría de las organizaciones les parece que es mejor desarrollar un conjunto inicial de declaraciones de valor que son abstracciones generales y luego, como parte de otra fase de comunicación y capacitación, identificar las prácticas específicas que ayudarán a los empleados a comprender el significado de cada declaración.

¿Por qué aclarar los valores?

Debido a que las declaraciones de valores sirven como normas básicas en las relaciones personales, son valiosas para actuar como normas de conducta para los gerentes y empleados en sus interacciones en materia de seguridad. Cuando una organización ha desarrollado declaraciones de valor e identificado las prácticas pertinentes que respalden esos valores, ha establecido la base para proporcionar una capacitación que asegure que tanto los gerentes como los empleados entiendan cómo deben interactuar entre sí para hacer que el proceso de seguridad conductual sea eficaz. Además de su uso en la capacitación inicial, estas declaraciones también pueden ser una base para la evaluación y retroalimentación continuas que contribuyan a asegurar que todos interactúan entre sí de una manera que hará que el proceso sea exitoso y duradero.

Al lograr que los empleados discutan sobre sus valores y las prácticas que apoyan los valores establecidos, el equipo de seguridad de la organización puede mejorar el éxito inicial del proceso de seguridad conductual de la organización. La investigación actual en toma de decisiones morales sugiere que tales discusiones agudizan la comprensión de las personas acerca de cómo los valores establecidos se aplican a diferentes situaciones. Diversos estudios han informado que los trabajadores que discuten acerca de cómo se aplican los valores de seguridad en diferentes situaciones son más propensos a actuar de una manera consecuente con esos valores cuando se les presenta un dilema ético (véase Sherman, 1980). Estos estudios sugieren que los empleados que realizan un proceso de formación basado en valores, bien diseñado, están más dispuestos a hacer sus observaciones con honestidad y menos inclinados a, simplemente, llenar el formulario con base en una observación informal. Ellos harán las observaciones necesarias y proporcionarán retroalimentación, no simplemente por ser un requisito en el procedimiento, sino también por la preocupación por sus compañeros de trabajo.

Utilizar un proceso probado y construir sobre valores básicos

Una vez que el equipo de diseño de la seguridad está de acuerdo en cuál es su misión, se puede comenzar a trabajar en los siguientes dos elementos de nuestro modelo: los valores de la organización y su proceso para asegurar un entorno laboral seguro. Si bien es posible que el equipo de diseño desee aclarar los valores de la organización antes de iniciar la evaluación de la seguridad, es más común que realice esta tarea después de su primer taller. La ventaja de este enfoque es que le permite al equipo obtener una mejor comprensión del

proceso conductual y del tipo de interacciones necesarias para que tenga éxito, antes de desarrollar declaraciones para aclarar los valores.

En el capítulo 1 describimos los elementos que la investigación demuestra que son eficaces para reducir al mínimo el riesgo de incidentes, y en los próximos capítulos ofreceremos un enfoque detallado para la implementación de estos elementos. Una vez más, el solo hecho de implementar los elementos de un proceso de seguridad conductual no siempre funciona, debido a problemas como los descritos (p. ej., un énfasis excesivo en el proceso). En el resto de este libro discutiremos cómo minimizar estos problemas y de esta forma mejorar la integridad de los esfuerzos de una organización a fin de incrementar la seguridad, al abordar sistemáticamente tanto el proceso de seguridad conductual como los valores de su organización.

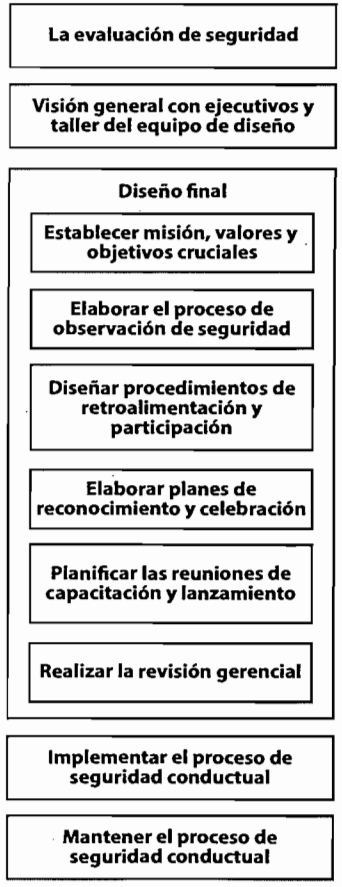
Comentarios finales sobre los valores

Los profesionales de la seguridad, a menudo, reconocen que la cultura de una organización es un determinante clave de las prácticas de seguridad dentro de la organización. Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos para mejorar la seguridad se reduce a intentos de cambiar los procesos, usualmente obtenidos mediante programas y procedimientos. Un enfoque más completo para la creación de una cultura de seguridad incluye tanto los valores como un proceso conductual comprobado. Las organizaciones deben ser capaces de abordar de manera sistemática la forma como interactúan las personas entre sí, con el fin de maximizar los beneficios del nuevo proceso conductual. Está demostrado que se puede alcanzar una cultura de seguridad positiva con un enfoque que esté basado en valores para la seguridad conductual. Este enfoque integrado conduce al tipo de cultura de seguridad positiva, orientada a la acción, acerca de la cual, generalmente, solo hablan algunos expertos de la seguridad y otros profesionales.

Capítulo 4

El proceso de seguridad conductual

En el siguiente gráfico se proporciona una visión general de las etapas del proceso de implementación. La primera etapa se discute en el capítulo 5 y en los siguientes, las etapas posteriores.



¿Qué hay detrás de un nombre?

Llamamos a nuestro enfoque de seguridad conductual proceso de seguridad basado en valores. Como usted diseñará un proceso que satisfaga las necesidades de su organización, su equipo puede querer encontrar un nombre que se ajuste al nuevo proceso de su organización. Las empresas han llamado a sus esfuerzos de mejora de la seguridad proceso de seguridad de empleados (ESP, por sus siglas en inglés), proceso de seguridad positivo, proceso de prevención continua de incidentes y una variedad de otras denominaciones. (Véase la discusión del "Concurso para dar nombre al proceso de seguridad conductual", en el capítulo 23, para sugerencias de cómo involucrar a los empleados en la selección de un nombre.)

Un nuevo nombre es más apropiado cuando usted quiere indicar que el proceso de seguridad que comienza es diferente a lo que se ha hecho en el pasado. También es posible que prefiera no darle nombre a su proceso de seguridad conductual. Si está refinando un proceso existente, puede que desee enfatizar únicamente en las mejoras. En tal caso, darle una denominación a su proceso aumentaría la posibilidad de que, al comienzo, los empleados en su organización reaccionen negativamente por el cambio en el direccionamiento y en lo que ellos perciben como otro nuevo programa.

Un proceso basado en equipos

La clave para un proceso de seguridad conductual exitoso está en reunir los equipos correctos para planear la implementación. En la figura 4.1 se muestra una estructura de equipo típica para las fases de diseño e implementación del proceso de seguridad conductual y en la Figura 4.2, los equipos que generalmente participan en la implementación de un proceso de seguridad conductual.

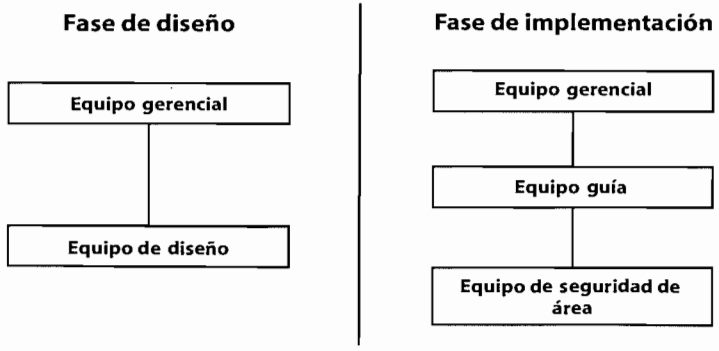


Figura 4.1. La estructura del equipo es diferente para las fases de diseño e implementación.

Grupo	Quiénes participan	Entregables
Equipo gerencial Comité de seguridad y salud	Alta gerencia (algunas veces los líderes sindicales)	• Estatutos iniciales para el equipo de diseño. • Aprobación y sugerencias en los planes del equipo de diseño. • Participación activa en actividades de apoyo definidas por el equipo de diseño.
Equipo de diseño	De 8 a 10 representantes de los empleados, un profesional en seguridad, un representante de mantenimiento y un representante de la gerencia	• Evaluación de la organización. • Presentación preliminar a la gerencia. • Guías de implementación que incluyen procedimientos, formatos y materiales de capacitación. • Evaluación de seguimiento del proceso y procedimientos, formatos y material de capacitación revisados.
Equipo guía	Igual que el equipo de diseño	• Hacer y publicar el análisis estadístico de los datos de observación. • Solucionar problemas y garantizar el mantenimiento del proceso de seguridad conductual. • Establecer metas de mejoramiento. • Elaborar y poner en marcha planes de acción.
Equipo de seguridad del área	Supervisor, representante de seguridad de los empleados y otros empleados que, generalmente, se reúnen para las sesiones de seguridad.	• Participar en las observaciones. • Establecer metas de mejoramiento • Implementar planes de acción adecuados para sus respectivas áreas.

Figura 4.2. Grupos que generalmente participan en la implementación de un proceso de seguridad conductual.

La clave del éxito de este esfuerzo está en crear el proceso de seguridad conductual con la ayuda de tres revisiones sucesivas, cada una dirigida a un nivel de detalle diferente con la orientación general de un equipo gerencial o de un comité de salud y seguridad:

1. Durante la evaluación inicial de los factores de seguridad, el equipo de diseño desarrolla sus planes preliminares sobre los elementos

clave del proceso. Estos planes preliminares son, simplemente, un marco general para la implementación, sin todos los detalles logísticos, que vendrán después.

2. Durante la fase de diseño, el equipo de diseño (o equipos) utiliza los planes preliminares para desarrollar un plan de implementación detallado y completo, con formatos, procedimientos y materiales de capacitación.
3. Durante la implementación, los equipos guía pueden adaptar el diseño a las necesidades básicas de sus respectivas áreas o lugares.

Como norma general, un solo equipo de diseño se hace responsable de la evaluación y de planificar la implementación. A veces, durante la evaluación, el equipo de diseño identificará las áreas que no estén representadas y añadirá miembros que las representen en el equipo. Los equipos guía tienen la responsabilidad principal de la implementación. El equipo gerencial revisa periódicamente y da orientación a lo largo de las fases, tanto de diseño como de implementación del proceso. Las organizaciones, en su mayoría, ya tienen una estructura de comité de seguridad con el equivalente de un equipo gerencial y equipos guía. Si tales equipos ya existen, entonces el equipo de diseño puede definir las responsabilidades de los equipos existentes en la implementación y el mantenimiento del proceso de seguridad conductual.

La terminología utilizada para identificar los diferentes equipos de seguridad varía de una empresa a otra. En lo que resta de este libro, utilizaremos los términos presentados en la figura 4.1. En particular, el equipo guía hará referencia al grupo de empleados que tiene la responsabilidad final de la implementación. Este bien puede ser un equipo de área o una unidad, si usted trabaja en un lugar grande, o equipos de seguridad locales, si usted tiene lugares pequeños que están geográficamente dispersos. Dependiendo del tamaño y la complejidad de la organización, también puede tener una combinación de ambos.

Programas frente a procesos

Hoy en día, una de las consignas populares de gestión es crear un "proceso", no un "programa". Se dice que un proceso es de nunca acabar, mientras que un programa tiene un inicio discreto y un fin. Desafortunadamente, la vida no es tan sencilla. En realidad, necesitamos crear un "proceso de seguridad" que sea continuo y relativamente estable. Los elementos clave del proceso de seguridad conductual son: observaciones periódicas, revisión de datos y solución de problemas, reuniones de seguridad y reconocimiento y celebraciones en materia de seguridad. En la mayor parte de este libro se trata de crear un proceso básico y continuo.

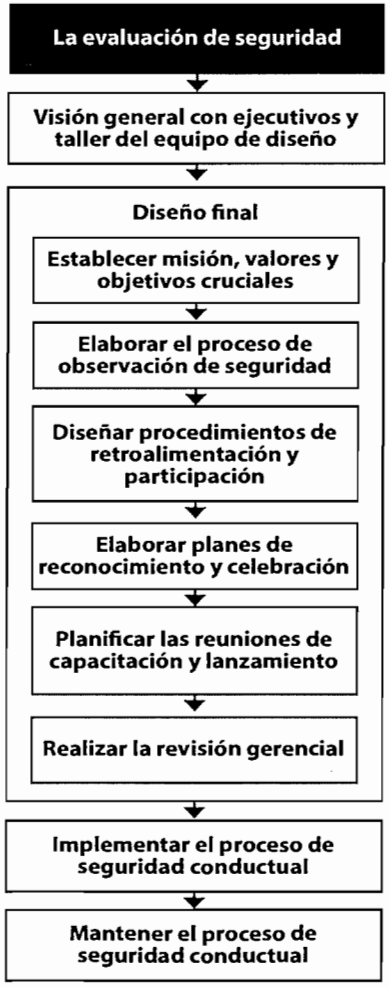
Pero también necesitamos programas de seguridad. En una organización con un proceso de seguridad conductual, el equipo guía implementa programas de seguridad para abordar temas de interés, identificados en los datos de observación. Tales programas pueden incluir otros que le adicionen novedad a la seguridad para que esta se mantenga fresca y ayuden a retener a los empleados interesados en los diferentes aspectos de la seguridad. Las empresas utilizan procesos siempre cambiantes para la comercialización de sus productos y desarrollan programas de publicidad que se ejecutan por un determinado periodo de tiempo. De la misma forma, una organización puede utilizar una serie siempre cambiante de programas que apoyen el proceso básico de gestión de la seguridad.

El proceso de seguridad proporciona medición y evaluación continuas. Pero, debajo del paraguas de este proceso continuo de seguridad, es posible que usted desee comenzar una serie de programas que sigan utilizando un conjunto de conceptos básicos de nuevas maneras. La idea es dar una rápida consideración a los factores de seguridad. Cambiar constantemente los programas ayuda a mantener el interés en sus esfuerzos de seguridad, al ofrecer diversas maneras de revisar los requisitos de seguridad.

Por ejemplo, puede ejecutar un programa de seguridad para la espalda durante tres meses o crear una campaña de cinturón de seguridad para los empleados y sus familias. Las campañas pueden incluir tanto intervenciones conductuales –por ejemplo, capacitación en técnicas apropiadas de levantamiento de carga–, como esfuerzos para abordar los temas que contribuyen a conductas de riesgo relacionadas con las instalaciones, tales como reingeniería de dispositivos de elevación para hacerlos más fáciles de usar. Las campañas de seguridad y las promociones son valiosas, pero no deberían durar hasta que se vuelvan obsoletas y pierdan su eficacia. Más bien, planee un ciclo de vida fijo para cada programa; entonces termínelo y comience el siguiente programa o promoción. La clave está en que los objetivos sean seleccionados y que se mida el éxito con base en los datos de observación. En el capítulo 23 se ofrece una visión general de una serie de elementos de otros procesos y programas que pueden ser importantes para apoyar sus esfuerzos de mejora.

Capítulo 5

La evaluación de seguridad



¿Qué es una evaluación de seguridad?

Una evaluación de seguridad es un estudio formal del nivel actual de desempeño de la seguridad en su organización y de las prácticas que inciden en esta. No es lo mismo que una auditoría de seguridad. Una evaluación de seguridad examina el proceso que utiliza la organización para administrar la seguridad. Una auditoría de seguridad típica, en cambio, examina la medida en que los empleados están dentro del cumplimiento de los procedimientos de seguridad establecidos o fuera de este y la medida en que las condiciones ambientales están dentro del cumplimiento de los requisitos establecidos o fuera del mismo. En la figura 5.1 se hace un contraste entre una evaluación de seguridad y una auditoría tradicional de seguridad.

Aspecto	Evaluación de seguridad	Auditoría de seguridad tradicional
1. Observación de actos inseguros (muestreo conductual)	Sí	Sí
2. Observación de condiciones inseguras	A veces	Sí
3. Resumen de desempeño histórico	Sí	No
4. Evaluación de conocimiento de los empleados sobre los procedimientos de seguridad	Sí	No
5. Evaluación de las prácticas gerenciales que afectan la seguridad	Sí	No
6. Revisión de los esfuerzos de seguridad existentes (auditorías, reuniones de seguridad, premios y programas especiales)	Sí	No
7. El informe final identifica condiciones que deben corregirse	A veces	Sí
8. El informe final identifica comportamientos inseguros	A veces	Sí
9. El informe incluye recomendaciones para mejorar los esfuerzos de seguridad	Sí	No

Figura 5.1. *Diferencias clave entre una evaluación de seguridad y una auditoría de seguridad tradicional.*

¿Por qué llevar a cabo una evaluación de seguridad?

Si bien es posible que usted esté perfectamente familiarizado con los esfuerzos de su organización para mejorar la seguridad, debería, de todos modos, efectuar una evaluación formal de la seguridad. Con la evaluación se cumplen dos propósitos:

1. Un entendimiento preciso y completo de los esfuerzos actuales para la seguridad en su organización resultará en mejores recomendaciones.

2. Las entrevistas, presentaciones y conversaciones resultantes de la evaluación le ayudarán a forjar apoyo para iniciar los esfuerzos de mejora.

Hacer una evaluación requiere de un equipo de empleados para una recopilación sistemática de datos y de un análisis cuidadoso que debe dar lugar a un entendimiento común de los esfuerzos de seguridad de su organización. La evaluación le da la oportunidad de verificar su comprensión de los esfuerzos de mejora de la seguridad en su organización, mediante la observación directa y la verificación independiente. La evaluación puede probar o refutar sus creencias acerca de los esfuerzos de seguridad en diferentes áreas y le ayuda a asegurar que su perspectiva no está sesgada por la experiencia con una parte no representativa de la organización. Igualmente, le permite comprobar la exactitud de sus creencias antes de presentar sus observaciones y recomendaciones a su gerencia o a su comité de salud y seguridad. Por ejemplo, usted sospecha que el personal no realiza las reuniones de seguridad en el turno de la tarde, pero, ¿sabe si esto es un hecho? Cuando dos fuentes independientes le dicen que ese es el caso, o cuando usted se presenta en la reunión prevista y no encuentra a nadie allí, ya tiene una base para respaldar su sospecha.

Utilizar la evaluación como una "verificación de la realidad" le ayudará a asegurar que sus sugerencias no pierdan credibilidad a causa de información inexacta o poco representativa sobre la organización. Las observaciones precisas respecto a los esfuerzos actuales les darán a todos una mayor confianza en sus recomendaciones. Si su audiencia está de acuerdo en que usted ha descrito con precisión los esfuerzos actuales de ellos, estos estarán más dispuestos a apoyar sus recomendaciones.

El proceso de evaluación también genera apoyo a las iniciativas para mejorar la seguridad de otras maneras. Hablar con los empleados acerca de su participación en los esfuerzos de seguridad les da una oportunidad para que hagan aportes. Las discusiones aumentarán la conciencia de todos y la comprensión de las prácticas de seguridad actuales de su empresa y, por lo tanto, proporcionarán un punto de partida para que más adelante los empleados tengan mayor participación.

¿Quién debería llevar a cabo la evaluación?

Usted tendrá que tomar una decisión inicial acerca de quién debe participar en la evaluación y planificación inicial. La evaluación puede ser un trabajo tanto individual como de equipo. El uso de un equipo requiere de una mayor coordinación, pero, por lo general, dará como resultado un mejor plan de implementación y un mayor apoyo a dicho plan. También debe considerar el uso de consultores externos para llevar a cabo la evaluación o guiar los trabajos de esta. Los expertos externos, a menudo, son útiles en la creación de apoyo de la gerencia para tales trabajos. En la figura 5.2 se describen las opciones para quienes pueden participar, las funciones que pueden planearse y las posibles ventajas o desventajas de cada uno.

Grupo	Funciones potenciales	Consideraciones
Gerente individual o empleado	Realiza la evaluación y elabora el plan preliminar de implementación.	Logística simple. Tiempo para realizar la evaluación. Un sesgo real o percibido puede influenciar el resultado. Dependiendo de la experiencia, el individuo puede necesitar una capacitación u orientación más amplias.
Equipo de diseño	El equipo hace la evaluación.	Forja apoyo más amplio. Mejor producto final que el de un solo individuo. La coordinación es más compleja. Puede tomar más tiempo para terminarla. Los miembros del equipo, a menudo, necesitan una capacitación o guía más intensa. Es posible que requiera apoyo de un consultor externo.
	El equipo revisa los hallazgos provisionales de la evaluación y los resultados finales.	Crea un apoyo más amplio. Mejor producto final. Puede tomar más tiempo.
Consultores externos	Hacen una evaluación independiente	Añade objetividad. Agrega costos a corto plazo. A menudo contribuye a generar apoyo de la gerencia Los consultores deben tener la experiencia adecuada.
	Suministran ayuda al equipo de diseño o al individuo encargado	El consultor puede dar la capacitación y el apoyo requeridos. Agrega objetividad. Añade costos a corto plazo. A menudo, contribuye a generar apoyo de la gerencia. El consultor debe tener la experiencia adecuada.

Figura 5.2. *Consideraciones para decidir quiénes deberían participar en una tarea de evaluación.*

En la figura 5.3 se dan directrices para la selección de un recurso externo que respalde sus trabajos de evaluación, diseño e implementación. También tenga

cuidado de hacer las preguntas allí planteadas sobre el asesor específico que trabajará con su organización y no solo sobre la empresa del consultor. Como se muestra en el cuadro siguiente, el consultor ideal debe tener, al menos, diez años de experiencia práctica en implementación de programas de seguridad conductual, sin incluir otros tipos de experiencia en seguridad. Los consultores con menos de diez años de experiencia, por lo general, deben trabajar con un gerente de proyecto que tenga el nivel adecuado de experiencia.

Preguntas para plantear	Los candidatos ideales tendrán...
1. ¿Qué experiencia tiene el consultor en la implementación de esfuerzos de mejora en seguridad conductual?	Diez años de experiencia en implementación de esfuerzos de mejora en seguridad conductual. Varios clientes a quienes usted pueda visitar y hablar sobre las experiencias de ellos.
2. ¿Qué formación tiene el consultor en psicología conductual?	Capacitación formal en un programa de especialización en análisis del comportamiento Ser miembro de la Asociación para el Análisis del Comportamiento de los EE.UU. Ser miembro de la agrupación estatal de la Asociación para el Análisis del Comportamiento (válido solo para los EE. UU.)
3. ¿En qué sectores de la industria tiene experiencia el consultor?	Experiencia ya sea en su sector o en otro relacionado estrechamente que comparta varios de sus problemas y preocupaciones.
4. ¿El consultor tendrá disponibilidad para mantener una relación a largo plazo con su organización?	El consultor o el director de proyecto deben tener evidencias de seguimiento de las relaciones a largo plazo con el cliente.
5. ¿Qué nivel de soporte in situ esperaría usted?	El consultor debe trabajar como miembro de su equipo de diseño en todas las fases del proyecto, compartiendo la responsabilidad de la implementación. El costo de este nivel de soporte debe estar claramente identificado en la propuesta.
6. ¿En qué gastos de viaje se incurrirá?	Incluya un estimado de todos los costos de viaje cuando compare propuestas.

Figura 5.3. *Consideraciones para seleccionar a un consultor que apoye a su equipo en el diseño e implementación de un proceso de seguridad conductual.*

Objetivos de la evaluación

La evaluación tiene varios objetivos:

1. Identificar los esfuerzos ya existentes y desarrollar un plan que construya sobre estos esfuerzos.
2. Incorporar los aportes del personal clave.

3. Identificar áreas y actividades de alto riesgo.
4. Identificar necesidades de capacitación.
5. Identificar miembros potenciales del equipo de diseño.
6. Generar apoyo de la gerencia para su implementación.

Con frecuencia, las organizaciones necesitan que la evaluación aborde necesidades diferentes. En ocasiones, el objetivo es, simplemente, evaluar la buena disposición de la organización para la seguridad conductual y establecer un proceso de equipo para empezar. Para otras organizaciones se necesita una evaluación de la planificación, para que tanto la gerencia como el equipo de diseño tengan un plan preliminar de cómo funcionará el proceso. Para algunas, la gerencia necesita saber qué deben hacer en el propósito de crear un fundamento que será el apoyo en un proceso conductual eficaz.

El alcance y la profundidad de la evaluación tendrán variaciones de acuerdo con los objetivos. Algunas evaluaciones son muy formales y complicadas; requireren de seis a ocho semanas y de un informe formal, mientras que para otras únicamente son necesarios un par de días y una presentación de dos horas a la gerencia. En este capítulo se describe una evaluación completa de planeación de seguridad conductual. Muchas organizaciones no necesitarán una evaluación así de extensa.

En algunos casos, las organizaciones necesitarán evaluaciones más especializadas. Por ejemplo, se realizaría una evaluación de los sistemas básicos de seguridad para garantizar que el sistema básico de gestión de la seguridad de la organización esté completo y funcione con eficacia. Otras evaluaciones especializadas podrían examinar la cultura organizacional o las prácticas de liderazgo. Estas evaluaciones especializadas están más allá del alcance del presente texto.

Identificar los esfuerzos ya existentes y desarrollar un plan que construya sobre estos esfuerzos. Antes de elaborar sus recomendaciones, debe identificar los elementos clave de los esfuerzos actuales de seguridad de su organización, lo que se hizo en el pasado y los esfuerzos de mejora relacionados. Este historial le permitirá confeccionar y posicionar su plan para construir sobre los esfuerzos actuales y anteriores, en lugar de crear la impresión de un "nuevo programa del mes". Durante la evaluación, también debe identificar las iniciativas más importantes para asegurarse de que sus esfuerzos de mejora de la seguridad se alinean con ellos, especialmente con los que tienen un gran respaldo. Para maximizar el apoyo a su proceso de seguridad conductual, usted no necesita crear un esfuerzo de mejora que se contraponga a otras iniciativas. Por ejemplo, a menudo necesitará coordinar los esfuerzos de mejora de seguridad y de calidad. Un nuevo proceso de seguridad, fácilmente, puede ser complementario de las iniciativas de calidad mediante la ejemplificación de la filosofía de mejora continua, con la utilización de un enfoque de equipo, el análisis de los datos y el reconocimiento que se dé.

Incorporar los aportes del personal clave

Como parte del proceso de evaluación, usted debe hablar con las personas en cada área de su organización. Tales intercambios les darán una oportunidad de aportar a sus planes. Como se mencionó, estas conversaciones también em-

piezan a modelar la participación, que continuará más adelante, en la fase de implementación.

Identificar áreas y actividades de alto riesgo
Otro objetivo es identificar las áreas y actividades de alto riesgo dentro de su organización. Puede hacerlo tanto con entrevistas o con una revisión de los registros de incidentes de su organización. A medida que entrevista a los empleados, debe preguntarles cuáles consideran que son las tareas más peligrosas en el área. Esta pregunta le proporcionará datos sobre las áreas de trabajo que los empleados perciben como las de más riesgo. Después, compare esta información con las estadísticas de incidentes para identificar qué áreas de trabajo tienen el mayor peligro y cuáles trabajos y tareas dentro de esas áreas son las de mayor riesgo. También puede utilizar esta información para identificar áreas de trabajo que serán de gran prioridad, así como trabajos y tareas que recibirán atención especial. Igualmente, puede sugerir las áreas donde usted deseará poner a prueba el proceso de seguridad conductual e identificar las prácticas que querrá estar seguro de incluir en sus listas de verificación de observación.

Identificar necesidades de capacitación
Durante sus observaciones de evaluación, también puede identificar déficits de habilidades que probablemente tengan un impacto en el éxito de sus esfuerzos de seguridad. Más que los empleados, en las etapas iniciales, el centro de su evaluación será el personal directivo y de supervisión. Por lo anterior, usted debe determinar, respecto a los supervisores, la pertinencia con que realizan sus reuniones de seguridad y cuál es el conocimiento que tienen de los requisitos de seguridad en sus áreas. Más adelante, usted tendrá que planear para hacer frente a las deficiencias en estas áreas, con capacitación y entrenamiento.

Identificar miembros potenciales del equipo de diseño
A menudo, uno de los principales objetivos de la evaluación está en determinar quién debería participar en el equipo de diseño. La mejor forma de identificar a sus potenciales miembros consiste en recoger opiniones de los empleados. Generalmente, el equipo de diseño se compone de 8 a 10 empleados representativos, un profesional de la seguridad, una persona del departamento de mantenimiento y un representante de la gerencia. Durante las entrevistas, los empleados pueden recomendar nombres de compañeros de trabajo para que integren el equipo de diseño. Los candidatos ideales son los empleados que han demostrado un interés en la seguridad, que son muy respetados por sus compañeros de trabajo y que son asertivos al preguntar y expresar sus opiniones. Los empleados de cada área que tengan la mayor cantidad de recomendaciones deben invitarse a participar en el equipo de diseño.

Generar apoyo de la gerencia para la implementación
Finalmente, el objetivo más importante de la evaluación es generar, en la gerencia, entendimiento y apoyo para su plan de implementación. Una vez que haya completado su evaluación, debe preparar un informe final y hacer una presentación ante la gerencia. Su informe debe resumir los resultados y recomendar un plan para mejorar los esfuerzos de seguridad de su organización. El informe de evaluación y la presentación le brindarán una oportunidad para asegurarse de que la gerencia entiende lo que usted trata de hacer y de que está dispuesta a apoyar las mejoras recomendadas. Esta presentación es, generalmente, un punto de decisión. Si la gerencia está de acuerdo con su evaluación y dispuesta a participar y apoyar sus recomendaciones, le dará su aprobación para seguir adelante con los pasos de la implementación.

El resultado de la evaluación

El principal resultado de la evaluación es, tal vez, una presentación o un informe formal. Los dos, normalmente, incluirán:

- Un resumen de las observaciones y hallazgos
- El proceso de implementación en equipo recomendado
- Los participantes sugeridos para el equipo de diseño
- Planes preliminares para cada etapa del proyecto
- Un cronograma detallado y una estimación de costos.

En su informe de evaluación, debe incluir un resumen de sus observaciones y hallazgos para que la gerencia entienda la situación actual que existe respecto a la seguridad. El resto de este capítulo le servirá de guía para su recolección de datos y le proporcionará estándares basados en investigación para evaluar los esfuerzos en seguridad de su organización. Su informe final será, fundamentalmente, un asunto de describir dichos esfuerzos de seguridad y hacer recomendaciones sobre cómo implementar los cambios que moverán su organización hacia un mejor alineamiento con los estándares propuestos por la investigación actual.

El resto de su informe final debe describir el plan de implementación. Durante la implementación, uno de sus objetivos es asegurar que exista una amplia apropiación de las mejoras que usted recomienda. La única manera de crear dicha apropiación está en involucrar a otros en el diseño final y en el proceso de implementación. Por lo tanto, mientras realiza su evaluación, planifique una estructura de equipo para finalizar y poner en marcha los planes de implementación. Si en la organización existe una estructura de equipo de seguridad, lo normal es que usted planifique un proceso que utilice los equipos de seguridad existentes.

Si la empresa aún no tiene equipos de seguridad, el grupo de evaluación tendrá que planificar una estructura de equipo de seguridad para garantizar la implementación efectiva y el mantenimiento del nuevo proceso de seguridad. Estas estructuras de equipo, por lo general, incluyen dos niveles: uno que brinda la revisión por la dirección y otro que funciona para desarrollar planes de implementación detallados con base en el informe de evaluación. Así, el plan en el informe de evaluación ofrece un diseño preliminar que los miembros del equipo de diseño utilizan como punto de partida para el desarrollo de sus recomendaciones detalladas. El equipo de diseño, generalmente, elaborará detalles adicionales e implementará el proceso de seguridad conductual, para luego

pasar a una función de comité directivo una vez esté en marcha la implementación (véase la figura 3.1). Durante la evaluación, usted debe identificar tanto una estructura de equipo como una lista preliminar de participantes, para el diseño así como para las fases de implementación del proceso.

El informe de evaluación es el documento de diseño para la implementación. Las recomendaciones en el reporte sirven como un esbozo y marcan un punto de partida para el equipo de diseño. Este puede estudiar las recomendaciones y decidir cuándo respaldarlas, cambiarlas o descartarlas. Más aún, ellos revisarán las recomendaciones con base en su experiencia y el conocimiento de la empresa. Igualmente, tienen la posibilidad de elaborar los detalles procedimentales adicionales que se requieran para la implementación.

Finalmente, el informe de evaluación puede contener un estimado de costos y un cronograma preliminar de la implementación. Al incluir estos puntos, usted tiene la posibilidad de darle, exactamente, a la gerencia un panorama más claro acerca de cómo su organización podría implementar sus recomendaciones y los costos potenciales que estas envuelven.

El proceso de evaluación de seguridad

Una evaluación es un tanto similar a como completar un rompecabezas. Primero, usted reúne todas las piezas y luego arma la imagen del desempeño actual de la seguridad en la organización y lo que las personas hacen dentro de la organización para alcanzar ese nivel de seguridad. La evaluación abarca más que una simple recolección de datos. También incluye el análisis de la información sobre los esfuerzos actuales en seguridad, la elaboración de recomendaciones sobre las mejoras potenciales y la consecución de apoyo para dichas mejoras.

¿Cómo lleva a cabo una evaluación de seguridad?

Por lo general, la evaluación consiste en cinco pasos, los cuales se presentan en la tabla 5.1. Aunque estos pasos se presentan en forma secuencial para mayor simplicidad, en realidad los primeros cuatro ocurren al mismo tiempo. Por ejemplo, mientras usted realiza las entrevistas, puede identificar y hacer arreglos para asistir a una reunión de seguridad, mucho antes de terminarlas.

Paso	Actividad
1	Revisar los datos sobre seguridad.
2	Realizar entrevistas.
3	Observar las reuniones, auditorías y prácticas de seguridad en las áreas de trabajo.
4	Analizar la información y desarrollar un plan de mejora.
5	Elaborar el informe final y hacer la presentación.

Tabla 5.1. *Pasos para llevar a cabo una evaluación de seguridad.*

Paso 1: revisar los datos sobre seguridad

El primer paso consiste en revisar los datos sobre la seguridad de su organización, tanto los datos estadísticos como los informes actuales de incidentes. Los datos de incidentes le ayudarán a entender si la empresa tiene un problema de seguridad importante. También le será de utilidad establecer un plan de cómo convencer a la empresa sobre la importancia de los esfuerzos de mejora propuestos. Averigüe si su organización está por encima o por debajo del promedio del sector. Si su departamento de seguridad no tiene datos sobre su sector industrial, puede acudir al Consejo Nacional del Trabajo o a algunas asociaciones industriales que suelen proporcionar este tipo de datos.

Si el índice de incidentes es más alto que el promedio del sector, con seguridad no tendrá problemas en generar apoyo para los esfuerzos de mejora. Por lo general, la gerencia apoyará un plan bien desarrollado que lo ubique a usted en una posición de liderazgo en seguridad dentro de su sector. Si el índice de lesiones es más alto que el patrón de su sector, las mejoras en seguridad producirán un considerable ahorro de dinero por conceptos de seguros, indemnización de trabajadores y costos de responsabilidad. Dicho ahorro hará más que compensar el costo de los esfuerzos de mejora. Si se está mejor que el promedio del sector, entonces usted tendrá un reto un poco mayor, porque la motivación de la gerencia para las mejoras puede no ser tan fuerte.

Los datos de seguridad también deberían ayudarle a identificar grupos con tasas de incidencias más altas y más bajas. Realice la mayor parte de sus entrevistas y observaciones con estos grupos para saber qué factores son responsables de sus niveles actuales de desempeño de seguridad.

También asegúrese de revisar los reportes individuales de incidentes con el fin de determinar los peligros particulares dentro de las áreas en riesgo. ¿Qué equipos y actividades ponen en peligro a los empleados? Cuando empiece sus entrevistas, pídale a la gente que identifique las áreas y las tareas con el mayor riesgo, y lo que los empleados pueden hacer para evitar incidentes cuando trabajan en estas áreas. En la figura 5.4 se da una guía para completar la revisión de los datos de seguridad.

Actividad	Qué se busca	De modo que pueda...
1. Revisar los informes de seguridad que resumen los datos de incidentes.	a) El índice de lesiones registrables para el sitio u organización. b) Áreas con altos índices de lesiones.	a) Comparar con el promedio del sector para evaluar el desempeño relativo de la seguridad. b) Entrevistar al personal en áreas de alto riesgo.
2. Revisar los informes individuales de accidentes.	Tareas y equipos involucrados en lesiones.	a) Preparar preguntas sobre trabajos de alto riesgo para hacerlas durante las entrevistas. b) Empezar con identificación de tareas específicas para incluirlas en el proceso de observación.
3. Recolectar datos de costos de indemnización y, de ser posible, costos de daños a la propiedad causados por accidentes.	Calcular un costo promedio por incidente.	Estimar el ahorro que puede resultar de reducirse el índice de accidentes.

Figura 5.4. *Actividades sugeridas para hacer una revisión de datos.*

En esta etapa no es necesario identificar los comportamientos que prevendrán lesiones. El equipo de diseño debe completar esa tarea cuando desarrolle la lista de verificación, como se describe en el capítulo 9.

Paso 2: realizar entrevistas

En su evaluación, trate de entrevistar a personas de un "corte diagonal" de la organización.

Durante las entrevistas con los gerentes, evalúe el interés de ellos para apoyar mejoras adicionales a los esfuerzos existentes en seguridad. Como ya se mencionó, obtener tal apoyo debería ser fácil si la seguridad ha sido un problema para la empresa. Si las áreas de ellos han tenido un buen registro en materia de seguridad, usted puede tener un reto mayor. Es posible que quiera discutir el grado de confianza que sienten sobre la forma como han alcanzado su nivel de desempeño actual en seguridad: ¿tal vez solo contaron con suerte, o realmente saben lo que las personas hacen en sus áreas para garantizar la seguridad? Si los gerentes tienen metas u objetivos de seguridad que especifiquen objetivos numéricos mejorados, pueden estar interesados en elaborar un plan concreto sobre cómo alcanzarán dichos objetivos.

Al realizar la entrevista, asegúrese de obtener respuestas muy definidas. Cuando reciba una respuesta que no sea clara o específica, pida más información o un ejemplo. Usted está buscando observaciones concretas, lo que la gente ha visto u oído directamente. En la medida de lo posible, usted busca hechos concretos, no opiniones, rumores o sentimientos sobre las cosas. Procure validar la información obtenida en las entrevistas, bien sea con corroboración en otras entrevistas o con observación directa en el próximo paso.

A medida que lleve a cabo la evaluación, usted necesita un modelo de comparación para valorar la información que recolecta. La siguiente lista de verificación incluye algunas de las preguntas que debería tratar de responder con las entrevistas y observaciones. También proporciona una recomendación de modelo de comparación, con base en los estudios de investigación ya citados. Este modelo de comparación le dará un punto de partida para planificar posibles mejoras en los esfuerzos actuales en seguridad.

Lista de evaluación de seguridad

Preguntas para plantear	Modelo de comparación
1. ¿El área realiza reuniones de seguridad, regularmente? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué tan significativas son?	1. Los directores o empleados realizan reuniones semanales cortas, que incluyen discusiones pertinentes sobre datos de seguridad, procedimientos de emergencia, incidentes cuasipérdidas, etc.
2. ¿Los supervisores y gerentes les hablan, regularmente, a los empleados sobre seguridad? ¿Con qué frecuencia?	2. Además de las reuniones de seguridad, los supervisores hablan con cada empleado acerca de la seguridad en el trabajo al menos una vez cada semana.
3. ¿El área de trabajo tiene un proceso formal de auditorías u observaciones de seguridad? ¿Con qué frecuencia? ¿Quiénes participan?	3. Los supervisores y gerentes hacen observaciones a diario o semanalmente y recolectan de manera formal datos sobre seguridad. Los empleados también hacen observaciones de seguridad con frecuencia.

Lista de evaluación de seguridad (continuación)

Preguntas para plantear	Modelo de comparación
4. ¿Las observaciones se centran en el comportamiento o en el ambiente? ¿Identifican problemas o lo que las personas hacen bien? ¿Qué clase de datos se obtienen del proceso?	4. Las observaciones se centran en el comportamiento y en lo que las personas hacen bien en sus áreas de trabajo. Los datos arrojan un "porcentaje seguro" o un índice de seguridad.
5. ¿Estos datos se grafican y se revisan con las personas del área de trabajo?	5. Los datos de observación se trazan en un gráfico que se publica para la vista de todos, en el área. Se discuten los gráficos y resúmenes de los datos de observación durante las reuniones de seguridad.
6. ¿Cómo se evalúa la participación de los supervisores en el sistema?	6. Los supervisores son evaluados sobre con qué regularidad se efectúan las observaciones de seguridad en sus respectivas áreas. La evaluación también incluye la forma correcta como manejan las discusiones en las reuniones de seguridad y en las revisiones de equipo de los datos de seguridad.
7. ¿Qué clase de metas de seguridad se han establecido en cada área de trabajo?	7. Las metas se centran en los procesos en lugar de la reducción de incidentes. Los supervisores y empleados establecen objetivos de mejora para sus áreas de trabajo, con base en las observaciones de seguridad u otra información.
8. ¿El área cómo identifica y responde a los incidentes cuasipérdidas?	8. El área tiene un programa activo que busca estimular a los empleados para que identifiquen cuasipérdidas. Éstas se discuten en las reuniones de seguridad y se comunican a otros turnos o áreas. Los empleados pueden utilizar dichas actividades como base para grabaciones en video, presentaciones con diapositivas u otro material de capacitación.
9. ¿Qué clase de capacitación en seguridad se da?	9. Cuando los nuevos empleados comienzan a trabajar en el área, se les da una capacitación formal en seguridad. Esta capacitación incluye una lista de verificación formal para actividades de orientación in situ, dirigidas por el supervisor. Adicionalmente, los operadores recertifican anualmente sus unidades y, de ser necesario, pasan por un curso de actualización. Se programa capacitación especial en las reuniones de seguridad para tratar asuntos identificados en las observaciones o por cuasipérdidas. Los nuevos supervisores, gerentes y empleados reciben capacitación formal en cómo participar en el proceso de observación.
10. ¿Qué clase de programa de premios de seguridad hay en el área?	10. El plan de premios de seguridad da reconocimiento y celebra la participación y el éxito dentro del proceso de seguridad. Por ejemplo, los premios se dan a los equipos que logren las metas establecidas y a los individuos que reportan incidentes cuasipérdidas y que llevan a cabo todas las observaciones de seguridad programadas en el área. La entrega de estos reconocimientos no se basa, simplemente, en que lleven cierto periodo de tiempo sin reportar incidentes.

Lista de evaluación de seguridad (continuación)

Preguntas para plantear	Modelo de comparación
11. ¿Los gerentes y supervisores cómo transmiten la importancia de la seguridad en comparación con la de la producción y los costos?	11. Los gerentes y supervisores hacen afirmaciones claras que comunican la importancia de la seguridad. Estas declaraciones son consistentes tanto en reuniones grupales como en encuentros individuales, independientemente de la situación. La seguridad es el primer tema de la lista en toda reunión. También es de consideración primordial en todas las decisiones sobre el personal (nuevamente, se enfatiza en el proceso de manejo de la seguridad, no simplemente las estadísticas de incidentes).
12. ¿Los empleados cómo pueden identificar los problemas de seguridad en sus áreas? ¿Qué se hacen con los problemas identificados?	12. a) El área mantiene un sistema de sugerencias de seguridad y se anima a los empleados a identificar las inquietudes acerca de la seguridad, tanto mediante sugerencias como en las reuniones de seguridad. Las sugerencias pueden llevar el nombre o ser anónimas. El comité de seguridad responde en un tablero de anuncios del área a todas las inquietudes. Las sugerencias de seguridad que tienen nombre también son una base para los premios y reconocimientos de seguridad. b) Los equipos de seguridad tienen un proceso formal de solución de problemas, con directrices claras y fáciles de utilizar para evaluar asuntos culturales y analizar los datos de observación, cuasipérdidas e incidentes. Adicionalmente, se hace seguimiento a asuntos importantes hasta que se solucionan y se mantiene una lista de las inquietudes en el tablero de anuncios, con su estado actual. La gerencia trabaja con el área de mantenimiento para garantizar respuestas oportunas a los asuntos de mantenimiento relacionados con la seguridad.

Complemente las preguntas de la lista de evaluación de seguridad con otras adicionales que logre identificar cuando revise los datos de seguridad y al hacer las entrevistas. Además de los elementos en la lista de evaluación de seguridad, a continuación enunciamos otras preguntas que pueden ser apropiadas:

- ¿Cuáles son las tareas de mayor riesgo en el área?
- ¿Qué tan rápido se corrigen los problemas de seguridad?
- ¿Cuáles son sus programas de seguridad actuales? ¿Qué ha intentado en el pasado? ¿Qué otros esfuerzos de mejora o de equipo de trabajo están en marcha actualmente?
- ¿Los gerentes o supervisores hacen hincapié en la productividad sobre la seguridad, directa o indirectamente?
- ¿Qué clase de capacitación ha recibido usted?
- ¿Los equipos han recibido buen mantenimiento y son seguros para su uso?
- ¿Quiénes deberían participar en el diseño del esfuerzo de mejora de la seguridad?
- ¿Con quién debería hablar para aprender más?

Si usted realiza la evaluación de una compañía grande, es posible que desee hacer una encuesta sobre prácticas de gestión de la seguridad. Una encuesta

le permite obtener datos de un gran número de empleados sin que requiera del tiempo necesario para las entrevistas. Quizás lo más importante es que una encuesta le puede ayudar a identificar grupos o focos de empleados objeto de estudio en el futuro. Con el uso de los datos de las encuestas, combinados con los datos de desempeño de seguridad, usted puede utilizar entrevistas para recopilar información sobre gestión de la seguridad y prácticas de liderazgo, tanto en áreas ejemplares como en otras que necesitan mejorar.

Si utiliza una encuesta, es posible que desee efectuar una pequeña ronda inicial de entrevistas para ampliar su comprensión sobre los asuntos que quiere investigar mediante una encuesta por escrito. Entonces, después de haber analizado los resultados de la encuesta, puede hacer entrevistas más exhaustivas para obtener una comprensión adicional de la información que obtuvo de la encuesta.

La construcción de una encuesta bien diseñada requiere experiencia o capacitación en su diseño. Usted debe planear cuidadosamente el tipo de información que desea obtener y qué hará con ella. Por lo general, con los ítems se debe inquirir acerca de prácticas concretas en lugar de preguntar por actitudes u opiniones. Considere la posibilidad de elaborar categorías de ítems que reflejen sus valores y las prácticas que apoyan o van en detrimento de dichos valores. Es evidente que tales ítems deben escribirse de tal manera que sean adecuados para todos los que vayan a responder la encuesta. En la siguiente página se presentan ejemplos de posibles categorías de encuestas y los tipos de prácticas que pueden examinarse mediante una encuesta escrita.

Paso 3: observar las reuniones, auditorías y prácticas de seguridad en las áreas de trabajo

Procure estar presente en varias reuniones de seguridad y observe las auditorías normales en diferentes áreas. Algunas organizaciones tendrán diversos tipos de reuniones de seguridad, por lo que usted deberá asistir a una muestra de cada una. Es posible que celebren una reunión larga cada mes y otras más cortas de información práctica. A medida que observa la reunión de seguridad, intente responder las siguientes preguntas:

- ¿Se conducen bien las reuniones (se prepara la agenda de antemano, se adhieren a esta, se controla la discusión, etc.)?
- ¿Los empleados participan en los ejercicios o discusiones?
- ¿La reunión incluye una revisión de los datos actuales sobre seguridad, tasas de incidentes o mediciones de los procesos de seguridad?
- ¿La agenda incluye discusión de incidentes cuasipérdidas?

Además de asistir a las reuniones de seguridad, también debe tratar de observar las auditorías u observaciones de seguridad normales. Estas actividades suele llevarlas a cabo el personal de seguridad, de gestión u otro diferente. Un problema común está en que se centran, principalmente, en las condiciones ambientales en lugar de aquello que hacen las personas del área. A medida que observa el proceso actual de auditoría/observación, trate de confirmar la información que adquirió durante las entrevistas en relación con los ítems 3 y 4 de la lista de evaluación de seguridad. Igualmente, identifique cómo les responden los observadores a los empleados que están involucrados en prácticas peligrosas y también a quienes realizan su trabajo de forma segura.

De la misma manera, es posible que quiera recorrer las áreas de trabajo y observar la seguridad in situ. Utilice su experiencia para evaluar el uso de equipo de protección personal de los empleados, el orden, la limpieza y la seguridad en general. Si no está familiarizado con el área de trabajo, es posible que desee recorrer el lugar con un empleado experimentado o supervisor y pedirle que identifique las prácticas seguras o inseguras y dónde han ocurrido lesiones en el pasado.

En la figura 5.6 se proporciona una guía para completar la observación durante la evaluación.

Parte I. Liderazgo en seguridad

Función	Prácticas
Dirección	Los equipos de seguridad del área tienen sus responsabilidades claramente definidas. Los empleados revisan para detectar los peligros de las tareas antes de empezar a trabajar.
Guía	El equipo de seguridad del área recibe retroalimentación sobre la suficiencia de sus esfuerzos. Los supervisores dan retroalimentación a los empleados respecto a las prácticas seguras. Los supervisores dan retroalimentación a los empleados respecto a las prácticas inseguras.
Motivación	Los equipos de seguridad del área reciben reconocimiento por sus esfuerzos. Los empleados reciben reconocimiento por su seguridad in situ. Los empleados reciben disciplina por las prácticas inseguras.

Parte I. Liderazgo en seguridad

Valores	Prácticas
Apoyo mutuo	Los empleados y supervisores prestan ayuda a otros empleados cuando sea adecuado. Los supervisores les dan tiempo a los empleados para que participen en el proceso de seguridad. Se evalúa a los supervisores por su apoyo al proceso de seguridad. La gerencia proporciona los recursos para apoyar el proceso de seguridad.
Participación compartida	Los empleados son capaces de aportar sus ideas y sugerencias para mejorar la seguridad. Los empleados participan en las discusiones durante las reuniones de seguridad. Todos los empleados participan en el proceso de seguridad.
Confianza y respeto	Los empleados no responden a la defensiva cuando se les da retroalimentación en cuanto a la seguridad. Durante las reuniones del equipo de seguridad, sus miembros hablan de los demás solo de manera apropiada que respeta su presencia. Los observadores y supervisores preguntan por las razones cuando observan a los empleados y estos trabajan de forma insegura. Los observadores actúan como si esperaran que los demás hicieran su mejor esfuerzo. Los supervisores discuten las sugerencias o preocupaciones sin ser críticos.

Figura 5.5. *Categorías ejemplo de cultura y prácticas de seguridad que pueden estudiarse mediante una encuesta escrita.*

Actividad	Qué se busca	De modo que pueda...
1. Asistir a las reuniones de seguridad.	a) ¿El contenido de la reunión refleja la agenda programada? b) ¿Los empleados participan en los ejercicios o en la discusión? c) ¿La reunión incluye una revisión de los datos actuales sobre seguridad o las tasas de incidentes? d) ¿La agenda incluye discusión de incidentes "cuasipérdidas"?	a) Identificar preguntas adicionales para las entrevistas. b) Elaborar planes para mejorar las reuniones de seguridad.
2. Observar las auditorías o procesos de observación existentes.	a) ¿Quién realiza las auditorías u observaciones y cómo? b) ¿Qué ocurre cuando se observa que un empleado trabaja de forma insegura? c) ¿Qué se hace con los datos de la auditoría u observación?	a) Identificar preguntas adicionales para las entrevistas. b) Elaborar planes para crear o mejorar el proceso de observación.
3. Observar las prácticas de seguridad en las áreas de trabajo.	Prácticas de trabajo seguras e inseguras.	Usarlas como ejemplos en los borradores de las listas de verificación de seguridad y los materiales de capacitación.

Figura 5.6. *Actividades sugeridas para hacer observaciones durante la evaluación.*

Paso 4: análisis y plan de implementación

Una vez haya terminado de recolectar la información, analícela y desarrolle un plan de implementación. Examine su información comparando las prácticas actuales de gestión de seguridad de su organización con las que han demostrado ser eficaces en los estudios de investigación descritos en el primer capítulo. A partir de allí, desarrolle un plan para implementar cambios en su proceso de seguridad, que lleven a su organización al modelo propuesto por esta investigación. La columna "Modelo de comparación", en la lista de evaluación de seguridad, puede darle sugerencias adicionales para mejorar los esfuerzos de seguridad de su compañía. El resultado de este paso es un esbozo del informe final y de la presentación que usted preparará en el siguiente paso. Puede disponer un esquema que incluya un solo enunciado de resumen respecto a lo siguiente:

- Observaciones importantes sobre los esfuerzos de seguridad actuales de la organización (p. ej.: "El departamento de seguridad realiza una auditoría de seguridad anual en el área").
- Recomendaciones sobre cómo se pueden mejorar esos esfuerzos (p. ej.: "Crear un proceso de observación semanal para recolectar datos de las áreas que cumplen los procedimientos de seguridad").
- Pasos de la implementación (p. ej.: "Integrar un equipo de diseño para elaborar la lista de verificación y los procedimientos de la observación, que conste de supervisores de primera línea y representantes de los empleados").

En el momento de elaborar su plan, decida quién debería participar en el equipo que será responsable del diseño final y del proceso de implementación. Antes de decidir quiénes serán los miembros del equipo de diseño, tome una decisión preliminar sobre qué áreas van a estar involucradas. Como ya se mencionó, esta investigación propone que todos los empleados deben participar en la observación. En una sección posterior, "¿Cómo se identificará a los observadores?" (capítulo 9), se discutirá la manera para determinar quiénes deberían realizar las observaciones.

Por lo general, antes de decidir quiénes deberían participar, usted tendrá que determinar qué áreas de trabajo estarán involucradas. Si trabaja en una organización o en un lugar grande, considere la posibilidad de poner a prueba su proceso conductual. Una prueba piloto resulta una buena idea, si su organización tiende a oponerse a su iniciativa. La mayoría de los empleados debería ver las áreas piloto como representativas de la organización y estas áreas, tener por lo general:

- Un alto índice de incidentes y
- Personal de gestión dispuesto a dar apoyo al proceso de seguridad conductual.

Usted también tendrá que recomendar si los gerentes y supervisores, o los empleados, deben hacer las observaciones. Muchas organizaciones se inclinan hacia una mayor participación de los empleados y equipos autogestionados. En las organizaciones con un proceso de equipo bien desarrollado, los empleados deberían hacer las observaciones de seguridad. Sin embargo, en muchas de ellas, la seguridad sigue siendo responsabilidad, principalmente, de la gerencia y la supervisión. En tales casos, el proceso de observación debería formar parte del trabajo del supervisor. Una vez que los supervisores tengan una buena comprensión del proceso de observación, pueden empezar a involucrar a los empleados en las observaciones, con el objetivo final de que participen todos ellos.

Una vez tenga una idea preliminar de quién debería ser responsable de las observaciones, tendrá una mejor idea de a quiénes involucrar en los equipos de diseño. Como norma, usted debe hacer que participen las personas que inicialmente harán las observaciones.

En el resto de este libro se dan detalles adicionales sobre diferentes opciones para encauzar cada elemento del proceso de seguridad conductual y de cómo implementarlo. Recuerde que sus recomendaciones son planes preliminares y que, en última instancia, los equipos de diseño harán cambios y elaborarán la mayoría de detalles logísticos.

Paso 5: informe final y presentación

Uno de los objetivos principales de la evaluación es lograr apoyo de la gerencia. Al final de su evaluación, su tarea consiste en explicarle a la gerencia cómo la organización puede mejorar sus esfuerzos actuales en seguridad. Generalmente, usted querrá preparar un informe breve que resuma sus observaciones y recomendaciones. Sin embargo, no asuma que la gerencia lo leerá; puede que no lo haga. Su mejor estrategia está en programar una presentación corta y una charla en la que pueda resumir su evaluación y discutir las recomendaciones. Este enfoque le asegurará que sus gerentes tengan una idea básica de lo

que usted trata de hacer. Por simplicidad, su informe y su presentación deberían seguir el mismo bosquejo. En la figura 5.7 se presenta un posible bosquejo para el informe y la presentación.

Bosquejo de informe de evaluación

I. Introducción y resumen ejecutivo

II. Metodología de la evaluación

III. Nuestro proceso actual:

(Use los ítems de las listas de chequeo para determinar cuáles son los mejores encabezados.)
A. Reuniones de seguridad
B. Auditorías u observaciones de seguridad
C. Premios de seguridad
D. Prácticas gerenciales
E. Análisis de datos

IV. Recomendaciones

A. Proceso de equipo
B. Fases de la implementación
1. Puntualizar los actos seguros
2. Crear el proceso de observación de seguridad
3. Retroalimentación y participación
4. Premios de seguridad
5. Solución de problemas y mejora continua

Figura 5.7. Bosquejo sugerido para el informe y la presentación de la evaluación.

Recuerde: esta es una presentación de ventas. Usted trata de venderles a sus gerentes el valor de implementar sus recomendaciones. Antes de hablar de los detalles, enfatice en los beneficios reales que resultarán de una implementación sistemática del proceso de seguridad conductual:

- Empleados que entiendan mejor los procedimientos de seguridad
- Mayor cumplimiento de los procedimientos de seguridad
- Índices de lesiones ejemplares
- Proceso sostenible

Esta presentación también le da una oportunidad de obtener aportes del equipo gerencial y de incorporar estas ideas a medida que usted avanza.

Puede que también desee programar algunas reuniones individuales con los líderes clave, antes de su presentación grupal o después de esta. Utilice las reuniones individuales para explicar su trabajo y conseguir apoyo particular.

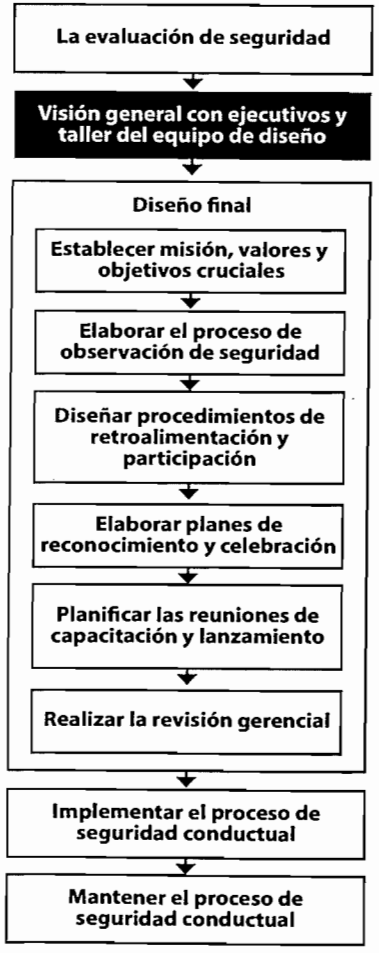
Durante su presentación, explique la clase de apoyo y participación que se requiere de la gerencia para lograr que este esfuerzo sea exitoso. El proceso de seguridad conductual, usualmente, requerirá varias formas de apoyo de la gerencia:

- Participación en las reuniones de revisión de diseño y en la capacitación.
- Participación en las observaciones semanales.
- Una revisión de los datos de seguridad en las reuniones existentes.
- Facilitarles a los empleados el tiempo para participar.

El objetivo de estas charlas con la gerencia es obtener una decisión de "siga adelante". Esta debería incluir el consentimiento para participar activamente y apoyar los esfuerzos de mejora de los equipos de diseño.

Capítulo 6

Visión general con ejecutivos y taller del equipo de diseño



Para asegurar que el esfuerzo de cambio sea exitoso, es recomendable que inicie su proceso de una manera cuidadosamente planeada y bien organizada, que garantice un alto nivel de entendimiento de los cambios que usted propone. Usted tendrá, al menos, tres grupos para considerar: los gerentes y supervisores, los participantes en el equipo de diseño y los otros empleados. También necesitará una estrategia que combine comunicación y capacitación. Al proporcionar una visión general con los ejecutivos, puede darles a los gerentes y supervisores una perspectiva global de sus planes para aumentar los esfuerzos actuales de ellos. Esta visión general les dirá lo que el equipo de diseño está haciendo y lo que pueden esperar a medida que se desarrolle el proceso. Al realizar un taller de seguridad conductual para los miembros del equipo de diseño y los empleados representativos de la unidad de trabajo, se les hará comprender el sentido de sus tareas y también de un conjunto básico de las habilidades que necesitarán para planificar las actividades. Igualmente establecerá un grupo de empleados versados en lo concerniente al área de trabajo, quienes pueden entregar información a otras personas acerca del proceso de seguridad conductual. Después, el equipo de diseño tendrá que planificar reuniones adicionales de comunicación y lanzamiento con los empleados.

¿Qué es la visión general con los ejecutivos?

La visión general con los ejecutivos consiste en una orientación para el personal gerencial y de supervisión, que les presenta las mejoras en los esfuerzos de la organización para incrementar la seguridad que usted planea hacer. En general, debe invitar al personal gerencial que no asistió a la presentación de su evaluación, especialmente los de las áreas de trabajo identificadas como claves para la implementación inicial. Esta reunión puede tener la misma agenda básica de la presentación final de los resultados de la evaluación, salvo que ahora explicará planes que tienen aprobación de la gerencia.

A pesar de que cuenta con la aprobación de la gerencia, todavía necesita vender el valor de sus recomendaciones. Particularmente, debe asegurarse de que su público comprenda los elementos básicos del proceso de seguridad conductual y cómo pueden tener participación en el diseño final. El objetivo es asegurarse de que los gerentes y supervisores del área comprendan los cambios propuestos. Esta comprensión les quitará el miedo a lo desconocido y le ayudará a usted aconseguir su apoyo para el nuevo proceso. El apoyo de ellos le servirá para superar la resistencia a los cambios necesarios en un nuevo esfuerzo de mejora de la seguridad. También debe hacerles saber cómo evolucionará el proceso y cuándo pueden conocer más acerca de los planes del equipo de diseño.

Si su organización supone trabajo por turnos, es probable que necesite programar varias reuniones de este tipo, con el fin de asegurar la participación del personal de supervisión de todos los turnos.

Dependiendo del tamaño de su organización, es posible que usted desee realizar una serie de reuniones de lanzamiento dirigidas a todos los empleados,

en lugar de que sea únicamente para los gerentes. En dichas reuniones pueden hacerse resúmenes cortos presentados como parte de las reuniones de seguridad normales, o una serie de sesiones independientes. El propósito de las reuniones sigue siendo, básicamente, el mismo que para la visión general con la gerencia, ya descrito.

¿Cuáles son los objetivos de la visión general con los ejecutivos?

Estas reuniones tienen varios objetivos:

- Entregar una visión general de los elementos del proceso de seguridad conductual y por qué se está implementando.
- Garantizar que la gerencia de línea sabe cómo apoyar esta etapa del proceso de implementación.
- Permitir que las personas sepan cómo influyen en el proceso.

¿Qué es el taller del equipo de diseño?

El taller inicial es similar a la visión general con los ejecutivos, salvo que, por lo general, incluye una capacitación formal para aquellos que participarán en el equipo de diseño (véase la figura 3.1, para el proceso típico del equipo). Si en su equipo de diseño participa, principalmente, personal de supervisión, puede que solo necesite programar una reunión. Este taller inicial, generalmente, incluirá a todas las personas que participarán en las reuniones de diseño. Es posible que desee incluir otro personal. Por ejemplo, podría convocar a voluntarios de cada turno y área involucrados en la implementación. Igualmente, puede optar por incluir a los dirigentes sindicales o a personas de las áreas de trabajo que tengan la capacidad de desarrollar iniciativas similares en el futuro. En particular, podría considerar la inclusión de líderes informales que, más adelante, contribuirán en el apoyo de sus esfuerzos si entienden lo que usted trata de hacer. De nuevo, una de sus metas es que las personas sepan cómo pueden intervenir en el proceso de diseño y adónde ir si tienen preguntas.

¿Cuáles son los objetivos del taller del equipo de diseño?

Este taller tiene varios objetivos:

- Proveer las habilidades necesarias a quienes participarán en el proceso de diseño.
- Generar una mejor comprensión y apoyo de los gerentes y empleados clave.
- Obtener el aporte inicial de los participantes, como base para el desarrollo posterior.

¿Qué es la agenda?

El taller de seguridad conductual, generalmente, se desarrolla durante tres días, dependiendo del nivel de habilidad que se le quiere dar al equipo de diseño y de la cantidad de detalles que se desean entregarles a otros participantes. En la figura 6.1 se muestra un prototipo de agenda de un taller de seguridad conductual típico. A cada ítem de la agenda le siguen ejercicios formales o discusiones en grupos pequeños. Estos ejercicios ayudan a garantizar que los participantes entienden lo que harán dentro del proceso de implementación. La organización de la agenda es semejante a la de este libro, que puede utilizarse como complemento para el taller. También podría incluir un módulo de desarrollo de valores e identificación de las prácticas relacionadas con tales valores, junto con ejercicios adicionales en cada uno de los elementos clave del proceso de seguridad conductual.

Esta reunión debe servir de lanzamiento para el equipo de diseño. Es posible que desee establecer reglas básicas para reuniones posteriores e incluso hacer un ejercicio que les permita a los miembros del equipo desarrollar una declaración de propósito preliminar, en preparación para su primera sesión de equipo de diseño.

Taller del equipo de diseño

Parte 1: Conceptos básicos
- Conceptos básicos de seguridad
- Análisis de los programas tradicionales de seguridad
- Puntualizar el comportamiento
- Nuestros valores

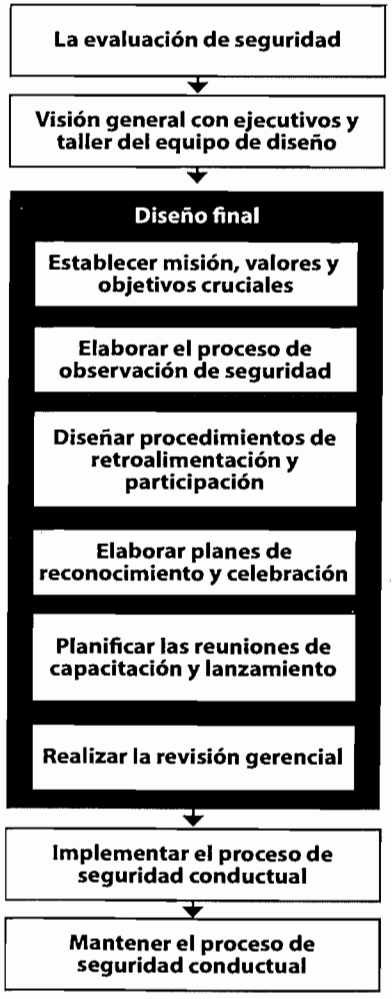
Parte 2: Reseña sobre la implementación
- Puntualizar los actos seguros
- Observaciones de seguridad
- Retroalimentación y participación
- Programas de reconocimiento
- Mantenimiento del proceso conductual

Parte 3: Análisis de la conducta
- Análisis ABC de la seguridad
- Investigación de incidentes de conducta

Figura 6.1. *Prototipo de agenda para un taller de lanzamiento de un proceso de seguridad conductual.*

Capítulo 7

Diseño final



Aquí usted trabajará con el equipo de diseño para llevar a cabo la siguiente etapa de sus recomendaciones: el desarrollo de un plan detallado de implementación del nuevo proceso de seguridad dentro de su organización. Si un equipo hizo la evaluación, algunas personas de este también pueden participar con usted en el equipo de diseño. Las recomendaciones de la evaluación, junto con las ideas iniciales captadas durante el taller del equipo de diseño, le servirán para el diseño preliminar y le proporcionarán un punto de partida para los esfuerzos del equipo de diseño. De esta manera, usted no llega a una reunión del equipo de diseño e inicia una lluvia de ideas sobre lo que los miembros del equipo piensan que debe hacerse. Por el contrario, comienza con la presentación de las recomendaciones de la evaluación y la justificación de esas recomendaciones, junto con el aporte resultante del taller del equipo de diseño. Después de esta presentación, puede cambiar las funciones y convertirse en un participante de la reunión. Como participante, usted trabaja con los otros miembros del equipo para ultimar los planes de implementación.

Ocasionalmente, los miembros del equipo de diseño, con base en la evaluación, pueden tomar la decisión de proceder de una manera diferente a lo que usted recomendó. Como miembro del equipo, podrá aportar a la decisión de este, pero no debe obligar a sus miembros a que adopten sus puntos de vista. Si el equipo quiere hacer algo que difiere significativamente del plan aprobado originalmente por la gerencia, tendrá que volver al equipo gerencial y llegar a un acuerdo sobre la propuesta planteada. De lo contrario, confíe en el proceso del equipo. Si usted no está de acuerdo con un plan de acción, manifiéstelo y trate de encontrar un plan de acción de mutuo acuerdo. Generalmente, estará en capacidad de apoyar las ideas de un miembro del equipo, a la vez que sigue defendiendo el avance de las recomendaciones de la evaluación.

A largo plazo, el proceso de seguridad debería ser adaptable a los datos y la experiencia. Asegúrese de que el grupo planifique un proceso de observación que logre modificarse con base en los incidentes y las cuasipérdidas. Lo importante es crear un sistema ajustable que responda a la experiencia de aspectos que ayude a los empleados a prevenir futuros incidentes y lesiones.

¿Cuáles son los objetivos de esta etapa?

En esta etapa, su objetivo es trabajar con el equipo de diseño para completar los planes detallados con el fin de mejorar el proceso de su organización para la gestión de la seguridad en las áreas de trabajo. La finalización de los planes de implementación, generalmente, significa desarrollar detalles adicionales para hacer las recomendaciones de la evaluación. Los objetivos específicos incluyen la creación o mejora de los siguientes aspectos:

- Un proceso de observación de seguridad que proporcione una medición regular de la seguridad in situ.
- Procedimientos de retroalimentación para la comunicación y la revisión de los datos de observación.

- Premios de seguridad vinculados a la mejora de la seguridad en los puestos de trabajo.
- Un proceso de intervención que asegure la participación continua de todos los empleados.

En el resto de este libro se describirá un proceso de diseño e implementación que debe seguirse como si comenzara con una iniciativa de seguridad completamente nueva. Usted debería estar en capacidad de adaptar estos mismos procedimientos básicos, si simplemente está perfeccionando los esfuerzos existentes.

El proceso del equipo de diseño

Un elemento clave para el trabajo del equipo de diseño es el de aclarar las responsabilidades de los equipos guía, tanto durante como después de la implementación. Necesitará establecer estos equipos de seguridad, si todavía no existen. En las grandes organizaciones, en los planes del equipo de diseño se deberían aclarar las responsabilidades de los equipos guía locales. Si su organización cuenta con instalaciones relativamente pequeñas, estos pueden ser equipos de seguridad del área que le reporten a un equipo de seguridad centralizado, de la compañía o de la división. Pueden ser equipos de cada unidad dentro de una planta más grande, que le comunican al equipo guía del sitio o al equipo central de seguridad (véase la figura 3.1). El (los) equipo (s) de diseño también necesitará(n) planificar las responsabilidades de la gerencia para apoyar el nuevo proceso. El equipo de diseño debe definir, operacionalmente, las responsabilidades de estos grupos, tanto para su participación inicial como para el apoyo a largo plazo del proceso de seguridad. Adicionalmente, el equipo de diseño podría necesitar la planificación de sus propias responsabilidades durante un proceso de prueba, o piloto, y sus compromisos como equipo guía, si se planea continuar con esta función después de que se implemente.

Los detalles de su plan de implementación variarán en función del tamaño y la complejidad de su organización. En la figura 7.1 se dan directrices para la planificación de la estructura y el proceso de implementación.

Si su organización es...	Entonces...
Pequeña (300 personas o menos) en un solo lugar	El equipo de diseño y el equipo guía serán el mismo y harán reuniones periódicas de planificación.
Distribuida en varios lugares	El equipo de diseño debería llevar a cabo talleres de planificación de dos días con el fin de estructurar el proceso y el desarrollo de materiales, para luego implementarlo con los equipos guía.
Un gran y único lugar	El equipo de diseño puede planificar tanto con las reuniones periódicas como también con los talleres de dos días, para su posterior implementación con los equipos guía.

Figura 7.1. *Directrices para la planificación de la estructura y el proceso de ejecución.*

Para las grandes organizaciones o compañías distribuidas geográficamente, por lo general, usted deseará programar reuniones de planificación de un día entero con el fin de completar su plan antes de comenzar con la implementación. Hemos encontrado que reuniones de planificación de dos días son las más efectivas. Necesitará planificar una secuencia de implementación lógica, para entonces llevar a los miembros del equipo guía a una ubicación central para la primera etapa y programar un solo taller que abarque todos los elementos del proceso. En las etapas posteriores, ofrezca talleres similares de implementación para los equipos guía en emplazamientos centrales. Evalúe tanto los esfuerzos de capacitación como los de implementación durante cada etapa, para que perfeccione el proceso en el transcurso de poner el plan en funcionamiento.

Si su organización se resiste al cambio, usted debería hacer una prueba piloto en las áreas de trabajo donde tenga la certeza de que puede alcanzar el éxito. Las áreas piloto ideales deberían (a) considerarse como representativas de las otras áreas de trabajo de la organización, (b) tener gerentes y personal que estén dispuestos a apoyar el proceso y (c) que, definitivamente, necesiten una mejora ya señalada; por ejemplo, mediante las tasas de frecuencia de accidentes.

Para este proceso de implementación descrito en este libro supone que usted tiene un equipo de diseño que realizará múltiples reuniones de planificación de dos días, para luego implementar el proceso por medio de los equipos guía. El mismo proceso se puede adaptar a las organizaciones simples, donde el equipo de diseño se convertirá en el equipo guía. En las reuniones periódicas de planificación se discuten varios de los puntos principales en los que el proceso sería distinto al de planificación de dos días.

El tiempo requerido para la implementación se dará en función del tamaño de su empresa y de si la planificación e implementación son concurrentes o secuenciales. Como regla general, las grandes organizaciones prefieren efectuar varias reuniones de planificación de un día completo, ya que reducen el tiempo necesario para completar el proceso de planificación e implementación. En la figura 7.2 se da una visión general de estas opciones, además de las directrices sobre el tiempo requerido para la implementación en una organización relativamente simple o en un solo componente de una organización más compleja.

Opciones para las reuniones del equipo de diseño	Consideraciones
Reuniones periódicas de planificación (sesiones de dos horas, semanales o quincenales)	Permite la implementación de procedimientos de observación antes de planear otros elementos del proceso, generalmente, en los dos meses siguientes después de que se inicia la planificación. Toma más tiempo para su implementación, generalmente de ocho a doce meses para la planificación y la ejecución en una instalación de tamaño pequeño a mediano.
Talleres de planificación (dos días de duración, fuera del lugar de trabajo)	Minimiza la cantidad de tiempo requerido para la planificación y ejecución; por lo general, de cuatro a ocho meses para la implementación inicial. Facilita la participación en el equipo de diseño de personal proveniente de varios sitios con un mínimo de gastos de viaje.

Figura 7.2. *Consideraciones para la selección de reuniones de planificación periódicas o talleres de dos días.*

Es muy probable que organizaciones más complejas, que se resisten al cambio o que carecen de fortaleza y apoyo activo de la gerencia necesiten ayuda externa, tanto si eligen un proceso de planificación periódico o uno de reuniones de día completo. Un consultor externo con experiencia puede ayudarle a evitar errores y construir credibilidad sobre sus esfuerzos de mejora. Tal recurso externo también es más importante en el proceso de planificación de días completos, porque los horarios son, por lo general, más comprimidos.

El papel del equipo gerencial del sitio

El equipo gerencial del sitio tiene varias funciones durante esta etapa. Su primera responsabilidad es la de gestionar el proyecto, sobre todo si el equipo de diseño está utilizando un proceso de planificación periódico. Debería darle al equipo de diseño un objetivo inicial o una declaración de propósito, para luego asegurarse de que este desarrolle su propia meta inicial o declaración de propósito de forma consistente con la intención del equipo guía.

Si el equipo de diseño usa reuniones periódicas de planificación, el equipo gerencial del sitio también debe revisar el cronograma de aquel y ponerse de acuerdo sobre las revisiones de hitos. Uno de los aspectos más difíciles para fijar este tipo de esfuerzo de cambio está en el establecimiento de un sentido de urgencia. Un cronograma le ayudará al líder del equipo de diseño a mantener el progreso. (Véase el Apéndice B para ejemplos de cronogramas.) El líder del equipo de diseño, por lo general, debe participar en las actualizaciones regulares al equipo gerencial del sitio sobre los progresos del equipo de diseño.

El equipo gerencial del sitio también es responsable de cambiar las políticas y procedimientos organizacionales para dar un mejor apoyo al proceso de seguridad conductual. En particular, debería tratar las cuestiones que están fuera del alcance del control del equipo de diseño. Estas podrían incluir los cambios a los programas de incentivos de la empresa y la evaluación del desempeño y sistemas de compensación, en formas que apoyen el nuevo proceso de seguridad. El equipo gerencial del sitio también puede trabajar en estrecha colaboración con el equipo de diseño para la definición del papel de la gerencia con el propósito de asegurar el mantenimiento del proceso de seguridad. La evaluación debe identificar e incluir las recomendaciones para abordar estos asuntos.

Finalmente, el equipo gerencial será responsable de aprobar y sancionar las recomendaciones del equipo de diseño. Una vez el equipo gerencial apruebe el plan, el equipo de diseño procede con la implementación. La aprobación del equipo gerencial debería incluir el compromiso de recursos, además de la participación de la gerencia y la financiación de los distintos elementos del proceso, tales como el tiempo para las reuniones, el dinero para la capacitación, los gastos de viaje, los premios a la seguridad y otras actividades relacionadas.

¿Cuáles son los pasos en esta etapa?

En general, sus actividades de diseño e implementación seguirán un proceso de seis pasos, como se muestra en la tabla 7.1.

Paso	Actividad
1	Establecer una declaración de misión, valores y cronograma de hitos.
2	Crear el proceso de observación de seguridad.
3	Elaborar los procedimientos de retroalimentación y de participación.
4	Elaborar los planes de reconocimiento y celebración.
5	Planificar las reuniones de capacitación y de lanzamiento.
6	Llevar a cabo una revisión gerencial.

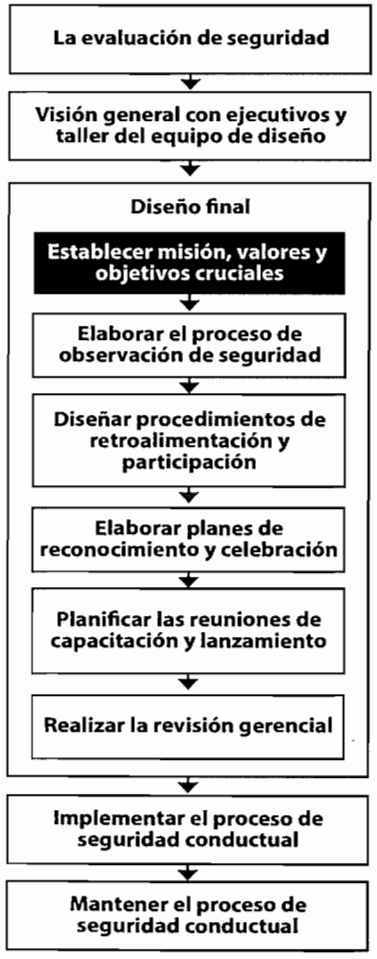
Tabla 7.1. *Estos son los pasos típicos en el diseño de un proceso de seguridad conductual.*

Para simplificar, estos pasos se presentarán como un proceso secuencial. Aunque esta descripción no siempre se aplica, sí capta las tareas críticas y sirve como una guía para sus esfuerzos de diseño. Si su equipo de diseño lleva a cabo una planificación periódica, algunos de estos pasos pueden darse o hacerse casi al mismo tiempo o en un orden diferente. Por ejemplo, usted puede organizar la reunión de lanzamiento de área (paso 5) e iniciar el proceso de observación antes de abordar la planificación en los pasos 3 y 4. Si este es su método, asegúrese de revisar cada elemento con la gerencia antes de su implementación.

También, sobre todo en las reuniones periódicas de planificación, los miembros individuales del grupo, con frecuencia, defenderán uno o más programas especiales (véase el capítulo 23 "Proporcionar una variedad de programas de apoyo en curso"), mientras usted planea elementos de los otros pasos. El equipo debería alentar esa participación con el apoyo a este tipo de iniciativas. Ver que sus ideas cobran vida le ayudará a mantener el interés de los participantes para trabajar en el equipo de seguridad.

Capítulo 8

Paso 1: establecer misión, valores y objetivos cruciales



Antes de darle los últimos detalles al diseño del proceso de seguridad, trabaje con el equipo de diseño para establecer una meta o declaración de propósito. En algunos casos, usted puede presentar una carta inicial con la declaración de propósito, expedida por el comité de gerencia o un borrador elaborado por los participantes en el taller inicial. Si todavía no lo tienen, elabore un borrador preliminar de la declaración de propósito antes de la primera reunión del equipo de diseño. También puede optar por desarrollar la misión o declaración de propósito como un ejercicio grupal en la reunión (la discusión de revisión de las declaraciones de misión se encuentra en el capítulo 3). Además, prepare un cronograma de muestra con base en su mejor estimación sobre las actividades y cuánto tiempo se requerirá para cada una. Entonces, en la primera reunión, permita que el equipo discuta, modifique y apruebe tanto la declaración de propósito como el cronograma, para presentarlos al equipo de la gerencia. En la figura 8.1 se presenta un ejemplo de meta o declaración de propósito.

Para...

Implementar mejoras para el proceso de gestión de la seguridad en el trabajo.

De modo que...

Haga observaciones periódicas y dé retroalimentación sobre prácticas de seguridad en nuestras áreas de trabajo.

Procure una mayor participación de los empleados en las observaciones y reuniones de seguridad.

Entregue premios de seguridad por alcanzar altos niveles de cumplimiento de las prácticas de seguridad.

A fin de que...

Logre un lugar de trabajo más seguro, que se evidencie tanto por las observaciones de seguridad como por los índices de incidentes registrables.

Figura 8.1. *Ejemplo de declaración de propósito para un equipo de diseño.*

Clarificar los valores: un enfoque estructurado

Tras cinco años de uso de un enfoque no estructurado para ayudar a organizaciones con la tarea de definir sus valores, hemos desarrollado un proceso más articulado, para el que se han utilizado temas comunes, que son recurrentes a medida que trabajamos con diferentes organizaciones. Como se describe a continuación, este enfoque requiere menos tiempo y ofrece un conjunto de declaraciones de valores y las prácticas correspondientes, que resultaron tan eficaces para guiar el desarrollo como la evaluación del nuevo proceso de seguridad conductual.

Un enfoque no estructurado todavía puede ser apropiado para organizaciones que desean desarrollar un conjunto muy personalizado de declaraciones de

valores junto con las prácticas correspondientes. En el apéndice (C) se dan las directrices originales de nuestro enfoque inicial.

Por lo general, el equipo de diseño, que planificará el nuevo proceso para la organización, asume este ejercicio. Si el equipo de diseño es grande, es conveniente dividirlo en grupos más pequeños para lograr un mejor desarrollo de los primeros tres de los siguientes pasos y así ayudar a su propia organización en la creación de un proceso de mejora de la seguridad basado en valores:

Paso 1: lluvia de ideas con acciones que puedan generar impacto en el proceso.
Paso 2: puntualizar las prácticas.
Paso 3: organizar estas prácticas en categorías de "valores".
Paso 4: utilizar los valores en el diseño de su proceso de seguridad.
Paso 5: discutir los valores durante las reuniones iniciales de lanzamiento y de capacitación.
Paso 6: utilizar los valores como criterio para la evaluación.

Paso 1: lluvia de ideas con acciones que puedan generar impacto en el proceso

Genere una lista de acciones positivas y negativas con las que se puedan tanto apoyar como perjudicar sus esfuerzos parar implementar una nueva iniciativa de mejora de la seguridad. Esto tiene que ser un verdadero esfuerzo de lluvia de ideas. Sencillamente, recoja las ideas de todos en un papelógrafo o un elemento similar. Apúntelas todas, sin modificar lo que dicen. No trate de hacer que los ítems sean más específicos ni de identificar conductas puntuales. En esta etapa, normalmente, obtendrá una lista de declaraciones muy generales tales como "necesidad de apoyo visible de la gerencia", en la lista positiva, y "falta de comunicación", en la lista negativa.

Paso 2: puntualizar las prácticas

Puntualice todos los elementos de sus listas. (Para instrucciones más detalladas acerca de puntualización, véase el capítulo 21.) Replantee cada uno de los elementos positivos en su lista, de modo que describan una determinada actividad o conducta. También reformule cada uno de los elementos negativos en sentido positivo o, en otras palabras, replantee los elementos que podrían perjudicar los esfuerzos de seguridad, como frases de acciones que potencialmente tengan un impacto positivo en el proceso. Para utilizar los ejemplos anteriores, "necesidad de apoyo visible de la gerencia", podría definirse como "conseguir que la alta gerencia presente el proceso de seguridad y explique por qué es importante". "Falta de comunicación" podría formularse primero en forma positiva: "desarrollar una buena comunicación", y a continuación definirse como "mantener informados a los empleados acerca de la planificación y el progreso de la implementación". Cada punto debe describir un com-

portamiento específico que evidencie apoyo para el proceso. Adicionalmente, todos los puntos deben redactarse en un lenguaje que tenga sentido para los empleados que los verán.

Paso 3: organizar estas prácticas en categorías de "valores"

La mayoría de los equipos de diseño identifica actividades que pueden clasificarse fácilmente en las siguientes categorías de "valores":

- Preocupación por el bienestar de los demás
- Comunicación abierta y honesta
- Liderazgo personal
- Trabajo en equipo y participación del empleado
- Mejora continua

Haga que cada grupo clasifique sus prácticas señaladas en las categorías de valores. Si tiene actividades o prácticas que no corresponden a alguno de estos valores, es posible que deba modificarlas o quizás añadir una o dos declaraciones de valores adicionales.

Después de hacer la lista de todas las respuestas del grupo, revise cada una para asegurarse de que cada práctica figura en el valor que le es más compatible. Busque también prácticas estrechamente relacionadas que puedan combinarse. La cantidad ideal es de tres a siete prácticas por cada valor. Más de siete hacen muy larga y compleja la lista de valores y prácticas asociadas como para proporcionar orientación práctica a los gerentes y empleados.

En esta etapa se deben combinar las listas elaboradas por cada uno de los grupos pequeños. Revise y combine los elementos similares. Una vez que haya condensado la lista tanto como sea posible, haga que cada grupo seleccione de tres a cinco prácticas que sus integrantes consideren las más importantes en cada categoría. A continuación, cree una lista maestra de valores y sus prácticas, con la combinación de las listas elaboradas por cada grupo. Una vez más, como grupo, condense y combine elementos tanto como sea posible y, entonces, una vez más, seleccione de tres a cinco prácticas en cada categoría de valores, que serán las más importantes para el éxito de su proceso. Continúe este proceso hasta que haya logrado un consenso sobre las tres o cinco prácticas que sean más críticas para el éxito del proceso, en representación de cada valor.

Una vez haya identificado su conjunto inicial de valores y prácticas relacionadas, regrese a la lista para ver si puede identificar cualquiera otra práctica que se relacione con cada declaración de valor que deba considerarse.

Después de obtener un número adecuado de prácticas por cada declaración de valor, haga una edición final para asegurar que las prácticas sean específicas y claras. También trate de asegurarse de que sus prácticas son mutuamente excluyentes. Si dos de sus prácticas son similares o existe el riesgo de que coincidan parcialmente, combínelas o reescríbalas para que queden más diferenciadas.

En la figura 8.2 se presentan ejemplos de prácticas críticas relacionadas con las declaraciones de valor identificadas anteriormente.

Declaraciones de valores	Prácticas críticas
Preocupación por los compañeros de trabajo	Dar retroalimentación a otros para ayudarlos a identificar y minimizar los riesgos. Identificar los riesgos potenciales y las acciones requeridas para eliminarlos o reducirlos.
Mejora continua	Identificar y documentar problemas y oportunidades de mejora. Garantizar que se lleven a cabo las mejoras, adecuadamente. Promover mejoras para el proceso de seguridad conductual.
Liderazgo personal	Capacitar y preparar a otros en los procesos de seguridad. Poner ejemplos para otros. Dedicarles tiempo a las actividades de seguridad. Entregar reconocimientos por prácticas y logros en seguridad.
Comunicación abierta y honesta	Escuchar bien y responder adecuadamente a otros. Hacer seguimiento a compromisos verbales. Comunicar de forma rápida la información relacionada con la seguridad.
Trabajo en equipo y participación del empleado	Participar y contribuir a la eficacia del equipo. Pedir a otros ideas y sugerencias. Esforzarse por lograr un consenso.

Figura 8.2. *Ejemplos de declaraciones de valores y sus correspondientes prácticas clave.*

Paso 4: utilizar los valores en el diseño de su proceso de seguridad

Estos valores y las prácticas críticas deben orientarle en las múltiples decisiones que tendrá que tomar durante el diseño de su proceso, como se indica en las secciones siguientes. Por ejemplo, algunas de sus prácticas críticas especificarán funciones y responsabilidades de aquellos que participarán en el proceso, incluidos observadores, miembros del equipo guía, supervisores, gerentes y personal de apoyo. Estas prácticas pueden incluir funciones que usted quiera definir formalmente como procedimientos o responsabilidades dentro de su proceso conductual. Otras prácticas críticas pueden especificar comportamientos que usted desea utilizar para proporcionar directrices sobre cómo interactúan las personas entre sí dentro de su nuevo proceso.

Paso 5: discutir los valores durante las reuniones iniciales de lanzamiento y capacitación

Asegúrese de hablar sobre sus valores y prácticas críticas al presentar su proceso de seguridad conductual a los empleados. Las reuniones de lanzamiento son ocasiones ideales para comunicar sus expectativas acerca de cómo van a participar los empleados en su nuevo proceso de seguridad. Hablar de sus valores en estas reuniones les comunicará desde el principio a los empleados sus expectativas en cuanto a quiénes van a participar y por qué. Cuando hable

de "comunicación abierta y honesta", por ejemplo, puede referirse a la importancia de tener una discusión abierta y honesta acerca de lo que se observa y de consignar la información precisa en los formularios de observación.

El propósito de estas discusiones es aclarar las expectativas de la organización y agudizar la comprensión de los empleados sobre cada declaración de valor. Generalmente, no tendrá que realizar extensos ejercicios de desarrollo de habilidades, porque la mayoría de los empleados ya tendrá una comprensión intuitiva de lo que significan estas declaraciones. El objetivo de la capacitación es precisar las situaciones adecuadas para aplicar sus habilidades y conocimientos existentes. En algunos casos será necesario proporcionar entrenamiento adicional para ayudarles a los empleados a desarrollar o perfeccionar las habilidades de comunicación y liderazgo necesarias para un proceso de seguridad exitoso. En otros enfoques de esta capacitación se podrían utilizar análisis y discusión de casos de estudio. El objetivo de estos ejercicios es llevar a los participantes a considerar cómo van a responder ante situaciones que probablemente encuentren al implementar su proceso de seguridad conductual.

Paso 6: utilizar los valores como criterio para la evaluación

En su proceso de seguridad, los valores tienen dos usos adicionales:

1. Proporcionan una base para que los equipos de seguridad evalúen la calidad del nuevo proceso de seguridad una vez esté en funcionamiento.
2. Proporcionan una base para evaluar el desempeño individual dentro de un proceso de evaluación de desempeño de la organización.

Cuando sus empleados completen la capacitación inicial en observación, los valores de la organización recientemente establecidos deben servir como normas básicas para su interacción con otros. Las declaraciones de valores y prácticas constituyen una base para la retroalimentación recíproca y la evaluación de actos actuales y acciones potenciales. La pregunta "¿esta práctica en particular apoyó nuestros valores?" debería ser un componente estándar de la evaluación de acciones pasadas, y "¿esta decisión apoya nuestros valores?" ha de servir de modelo en las decisiones relacionadas con acciones futuras. En resumen, los valores pueden servir de guía para los tipos de comportamiento esperados dentro de la organización y, por tanto, es posible que ayuden a clarificar el comportamiento que apoyarán los miembros de la organización.

Su equipo guía puede utilizar estos valores y prácticas como base para evaluar la calidad e integridad de los esfuerzos por mejorar la seguridad. En el capítulo sobre mantenimiento del proceso de seguridad conductual se presentan detalles adicionales sobre el uso de valores como parte del proceso de evaluación.

Establecer un cronograma de hitos

Su equipo también tendrá que desarrollar un cronograma de hitos para completar cada etapa de planificación e implementación, especialmente si usted

programa reuniones periódicas de planificación. Si organiza reuniones de planificación de dos días, puede, simplemente, programar una presentación para su equipo gerencial en la última sesión. De lo contrario, el cronograma debería incluir hitos que indiquen cuándo el equipo espera revisar sus planes con el grupo directivo en cada paso de la implementación. Estas revisiones de diseño no solo brindan una oportunidad para que la administración aporte a sus planes, también garantizan que la administración esté informada y dispuesta a apoyarlos. El equipo de diseño debe hacer planes para reunirse con el equipo gerencial como mínimo tres veces, a fin de revisar los planes terminados en los siguientes aspectos:

- Proceso de observación
- Procedimientos de retroalimentación y participación
- Programa de incentivos en seguridad
- Reuniones de lanzamiento y capacitación a observadores

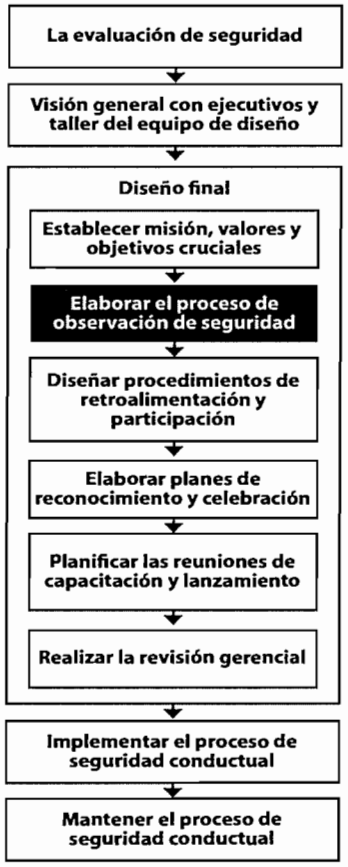
Después de implementar los elementos básicos del proceso de seguridad conductual, resultaría necesario que el equipo de diseño programe más presentaciones para el equipo guía, con el fin de buscar la aprobación y el apoyo a diversos programas especiales (estos se describen en el capítulo 23).

Usted debe planear el equivalente a seis días completos para planificar la implementación del proceso de seguridad conductual. Si su equipo está llevando a cabo reuniones de planificación de dos días fuera de la oficina, programe tres reuniones de dos días cada una para completar su planificación con más detalle. Su equipo puede completar las tareas con mayor rapidez, pero esto es una guía aproximada para su planificación inicial. Como se mencionó atrás, con las reuniones de planificación de dos días es probable que solo necesite una sesión con el equipo directivo para revisar sus planes finales de implementación. Si su equipo efectúa reuniones periódicas de planificación, entonces es posible que desee programar las presentaciones a la gerencia después de los hitos cruciales. Entonces, su equipo puede implementar cada componente a medida que comienza a planear los otros elementos del proceso. Independientemente de su enfoque, tendrá que coordinar su horario con el de la gerencia para asegurarse de que esté disponible para participar en la(s) revisión(es) del diseño.

En el apéndice A se da un ejemplo de cronograma de implementación para los dos enfoques de planificación, tanto para reunión dos veces a la semana como para reunión de dos días.

Capítulo 9

Paso 2: elaborar el proceso de observación de seguridad[1]



[1] *Este enfoque se basa en Sulzer-Azaroff y Fellner (1984). Lo invitamos a leer el artículo original, que incluye un excelente ejemplo de una lista de verificación de observación de seguridad bien elaborada de una fábrica de papel.*

Los cimientos para maximizar la eficacia de su proceso de seguridad se encuentran en la observación regular de las prácticas de seguridad. Los primeros estudios sugirieron que el seguimiento a las actividades del trabajo fue la actividad más importante que un gerente pudo establecer para garantizar un buen desempeño (Chhokar y Wallin, 1984; Fellner y Sulzer-Azaroff, 1984; Komaki, 1986; Komaki, Zlotnick y Jensen, 1986; Komaki, Desselles y Bowman, 1989). Estudios más recientes muestran la importancia de las observaciones para mejorar el desempeño de seguridad de los observadores (véase el capítulo 27, "El efecto observador").

Un proceso de observación eficaz ofrece las siguientes ventajas:

- Mejora las prácticas de seguridad de los observadores.
- Resulta en un mejor reconocimiento de los peligros.
- Proporciona retroalimentación sobre la eficacia del proceso de seguridad.
- Establece un punto de partida para fijar las metas de mejora.
- Proporciona la práctica para observar y discutir sobre seguridad.
- Agrega consecuencias sociales para las prácticas de trabajo seguro y, por lo tanto, una base para formas adicionales de reconocimiento del empleado.

Como ya se mencionó, uno de los beneficios de un proceso de observación es que los empleados que llevan a cabo las observaciones aprenden a trabajar de forma más segura (véase la discusión del efecto observador, en el capítulo 27). Los observadores comienzan a consignar los comportamientos en la lista de verificación de una manera mucho más consistente, incluso, sorprendentemente, cuando no han sido observados ni han recibido retroalimentación sobre sus propias prácticas de seguridad. Además, al hacer observaciones de seguridad, los empleados también aprenden a identificar los riesgos en sus áreas de trabajo, lo que puede, al menos en parte, explicar por qué empiezan a trabajar de una forma más segura.

El proceso de observación también suministra una medida del éxito de su proceso de gestión de la seguridad. Mediante la recolección de datos sobre prácticas seguras, usted tiene una medida "del proceso" de seguridad. Este uso de los datos de observación contrasta con el uso tradicional de los datos de índices de frecuencia de accidentes, que es una medición de resultado de la seguridad. Un proceso de observación ofrece una oportunidad para trabajar proactivamente con los empleados sobre sus prácticas de trabajo antes de que alguien salga lastimado. También permite evaluar la eficacia de los esfuerzos específicos de mejora de la seguridad. Por ejemplo, si lleva a cabo una campaña sobre el cuidado de la espalda, el proceso de observación puede proporcionar datos acerca de si los empleados levantan las cargas de forma segura. Además, un proceso de observación puede identificar las posibles áreas problemáticas en relación con las actividades de trabajo. En este caso, los datos de observación podrían indicar que se necesitaba un programa de seguridad para el cuidado de la espalda antes de que un trabajador se lesionara esta parte del cuerpo.

Este enfoque de la seguridad es análogo a los esfuerzos por mejorar la calidad de muchas organizaciones. Una de las características clave de estos esfuerzos está en un enfoque en el proceso y no simplemente en los resultados. En seguridad, prestar atención al proceso significa atender a las prácticas seguras.

El proceso de observación dirige (y organiza) la atención hacia la retroalimentación sobre cómo están haciendo su trabajo los empleados. Varios estudios indican la importancia de la retroalimentación verbal para establecer y mantener prácticas seguras en el área laboral (p. ej.: Komaki, Heinzmann y Lawson, 1980). El proceso de observación, regularmente, ayuda a generar oportunidades para tal retroalimentación y contribuye a garantizar que esta se realice.

El proceso de observación también es una fuente de datos para que los empleados lo utilicen con el fin de identificar prácticas que necesitan mejorar. En varios de los estudios señalados anteriormente, los empleados usaron los datos de observación como base para establecer las metas de mejora (cf. Sulzer-Azaroff, Loafman, Merante y Hlavacek, 1990). Los datos les ayudan a los empleados a establecer objetivos de mejora sobre la base de lo que venían haciendo y lo que ellos pensaban que podían hacer mejor. Entonces, ellos pueden elaborar planes de acción para alcanzar tales objetivos.

Parte de la razón para establecer un proceso de seguridad conductual también está en ayudar a los empleados, dentro de la organización, a adquirir el hábito de hablar el uno al otro acerca de la seguridad. Nuestra organización ideal establece una cultura donde cada empleado es el guardián de su hermano. Operativamente, esta práctica puede significar que todo el mundo presta atención a cómo sus compañeros hacen su trabajo y regularmente hablan con ellos sobre la seguridad de las prácticas de su labor. En realidad, al utilizar el enfoque informal típico, es difícil conseguir que los supervisores y gerentes sean consecuentes en prestar atención al cumplimiento de la seguridad. Un proceso de seguridad conductual garantiza que todos –gerentes y empleados por igual– sepan observar y dar retroalimentación sobre la seguridad. Entonces, esto asegura que todo el mundo, en la práctica, observe y hable entre sí acerca de la seguridad en el puesto de trabajo.

En resumen, el proceso de observación y retroalimentación es, probablemente, el elemento más importante del proceso de seguridad conductual. El equipo de diseño debe palanificar un proceso de observación realista, complementado con formularios adecuados y directrices sobre la logística de cómo hacer las observaciones dentro de la organización.

¿Cómo crear el proceso de observación?

Los pasos de la implementación del proceso de observación se describen en la tabla 9.1.

Tarea	Actividad
1	Analizar los incidentes y lesiones del pasado.
2	Elaborar una lista de prácticas seguras claves.
4	Esbozar y revisar las listas de verificación.
5	Desarrollar un procedimiento de observación.
5	Ejecutar una prueba en terreno de la lista de verificación y del proceso de observación.

Tabla 9.1. *Implementación del proceso de observación.*

Analizar los incidentes y lesiones del pasado

La primera tarea en el desarrollo de un procedimiento de observación consiste en analizar los incidentes y lesiones dentro de su organización. Normalmente, usted querrá revisar todos los incidentes que han ocurrido en los últimos tres a cinco años, para luego determinar las prácticas que pudieron haber evitado que ocurrieran tales incidentes. Durante este análisis, usted tiene cinco objetivos que serán importantes a medida que desarrolla su proceso de observación:

1. Identificar los comportamientos clave para la(s) lista(s) de observación, con base tanto en la frecuencia con la que ocurrieron como en su gravedad potencial.
2. Identificar si las lesiones graves tienen más probabilidades de ocurrir durante operaciones rutinarias o no rutinarias.
3. Identificar comportamientos específicos de un departamento, para su uso en listas de verificación específicas para tal departamento (opcional, según las necesidades del cliente y de los resultados de la evaluación).
4. Identificar ejemplos específicos para incluirlos en las definiciones.
5. Identificar las horas del día y los días de la semana cuando las lesiones tienen mayor probabilidad de ocurrir.

Los miembros de su equipo de diseño deben revisar los incidentes ocurridos y los registros de incidentes cuasipérdidas para identificar las prácticas inseguras que causaron o estuvieron cerca de ocasionar accidentes en el pasado. Estos incidentes son fundamentales en la construcción de su lista. Antes de comenzar su análisis, debe ordenar los incidentes por departamento y también separar las lesiones con tiempo de incapacidad por casos que requirieron tratamiento médico. A continuación, utilice la hoja de trabajo mostrada en la figura 9.1, como una ayuda para identificar los comportamientos que son el hilo conductor común de las lesiones sufridas en sus instalaciones. Esta hoja de trabajo también le ayudará a reconocer las prácticas que ocurren con más frecuencia. Use el espacio extra en cada categoría para registrar otros comportamientos que encuentre y que pueden contribuir a causar lesiones.

Usted también debe hacer un análisis de cuándo los empleados son más propensos a experimentar una lesión, en términos de la hora del día y del día de la semana. Toda esta información será crucial para el diseño de su proceso, como se explica a continuación. También deseará recolectar datos sobre el grado en que el comportamiento contribuye a las lesiones, de modo que pueda crear un gráfico circular como el que se muestra en la figura 1.6. Después, en su reunión inicial o de lanzamiento, o durante la capacitación de los observadores, puede incluir este diagrama para explicar por qué se está implementando este nuevo enfoque a la seguridad.

Hoja de trabajo para el análisis de incidentes

Departamento/área: _____

1. Postura corporal y ergonomía	N.° de incidentes	Ejemplos/tareas (Use el número de referencia en hojas adicionales)
1.1 Mecánica corporal adecuada al levantar o cargar peso		
1.2 Mecánica corporal adecuada al alcanzar o arrastrar		
1.3 "Línea de fuego" despejada		
1.4 Vista en el camino		
1.5 Vista en el trabajo		
1.6 Ritmo adecuado		
1.7 Puntos de riesgo de atrapamiento despejados		
1.8 Bordes afilados despejados		
1.9 Superficies o materiales calientes despejados		
1.10 Mantener tres puntos de contacto (cuando sube o baja escalones, peldaños o escaleras fijas)		
1.11 Ergonomía/movimiento repetitivo		
1.12 Permanecer en caminos y senderos peatonales		
1.13		

2. Herramientas y equipo		
2.1 Uso de andamios y escaleras de mano		
2.2 Selección de herramientas y equipo		
2.3 Uso adecuado de herramientas y equipo		
2.4 Condiciones de herramientas y equipo		
2.5 Ubicación o almacenamiento de herramientas y equipo		
2.6 Uso de vehículos y equipos móviles		
2.7 Protecciones en su lugar		

Figura 9.1. Hoja de trabajo para análisis de lesiones e incidentes del pasado.

3. Condiciones de trabajo/orden y limpieza	N.° de incidentes	Ejemplos/tareas (si es necesario, use hojas adicionales)
3.1 Uso de etiquetas y seguros		
3.2 Equipos desenergizados		
3.3 Permisos correspondientes		
3.4 Áreas de trabajo libres de peligros de resbalar o tropezarse		
3.5 Cables eléctricos y mangueras enrollados y almacenados adecuadamente		
3.6 Señalización		
3.7 Barricadas en condiciones peligrosas		
3.8 Equipo de incendios y emergencia		
3.9 Iluminación apropiada		
3.10 Químicos y materiales almacenados y etiquetados adecuadamente		
3.11		
3.12		

4. Equipo de protección personal		
4.1 Uso adecuado de mascarillas o aparatos de respiración		
4.2 Protección contra caídas		
4.3 Protección de ojos y rostro		
4.4 Guantes de trabajo adecuados o protección de manos o brazos		
4.5 Casco		
4.6 Protección auditiva		
4.7 Vestimentas protectoras		
4.8		
4.9		

Figura 9.1. Hoja de trabajo para el análisis de incidentes (continuación).

Elaborar una lista de prácticas seguras críticas

El siguiente paso consiste en elaborar las listas de las prácticas de seguridad que se utilizarán en la creación de sus listas de verificación, utilizando la información recolectada en el paso anterior para ordenar tanto las categorías como los comportamientos según el orden en el que aportan a las lesiones. Organice el resto de categorías según el orden en el que aporten en la generación de lesiones: ponga la categoría que más aporta en la parte superior de su lista. En otras palabras, ubique la categoría de la hoja de cálculo que hace la mayor contribución a lesiones (por lo general, la posición corporal y ergonomía) en la parte superior de su lista. A continuación, ordene los comportamientos dentro de cada categoría, de modo que reflejen este mismo orden de aportación a las lesiones pasadas, de manera que queden en la parte superior de cada categoría los comportamientos que históricamente han contribuido a la mayoría de las lesiones, y en la parte inferior de cada categoría, los que menos han contribuido.

Su siguiente paso está en comparar las listas elaboradas por cada departamento, para determinar si comparten un conjunto común de prácticas críticas o si cada dependencia es única como para justificar una lista de verificación independiente.

Por lo general, debería comenzar por asumir que necesitará listas de verificación diferentes para cada área. En otras palabras, usted debería tener presente que producción, mantenimiento, el laboratorio y el almacén requerirán de una lista de verificación independiente, cada uno. En algunos casos, podrá justificar que es necesaria una sola lista de verificación. A menudo, lo ideal será contar con una lista de verificación que sea genérica en aproximadamente un 75%, con una sección independiente específica para cada departamento. En la figura 9.2 se muestra un ejemplo típico de una lista de verificación genérica que podría ser apropiada para una instalación, mientras en la figura 9.4 se presenta una lista de verificación con elementos genéricos y específicos para cada departamento.

Mientras el equipo de diseño lleve a cabo este análisis, es posible que usted desee organizar varias sesiones para lluvias de ideas con los empleados, a fin de identificar los elementos que ellos consideran importantes para incluir en la lista de verificación. (Antes de empezar, tal vez quiera darle un vistazo, más adelante, a la sección titulada "Puntualización", en el capítulo 21.) Cuando lleve a cabo la lluvia de ideas, registre tanto comportamientos como condiciones. No se preocupe por rótulos o abstracciones en esta etapa; simplemente, consigne las ideas de los empleados. Después de completar la lista, vuelva sobre cada sugerencia para asegurarse de que identifica un comportamiento o condición especificado. A menudo, este ejercicio se ajusta bien dentro de una reunión de seguridad existente. También es posible que quiera revisar la lista inicial de prácticas de seguridad resultante de su análisis con otros empleados y gerentes que sean apropiados, con el fin de recibir aportes y sugerencias sobre qué prácticas o condiciones deberían añadirse a la lista.

Por último, regrese a la lista y cambie cada elemento que describe el comportamiento inseguro, por el comportamiento seguro correspondiente. Una vez más, le recomendamos que consulte la sección "Puntualización", en el capítulo 21. Debe definir las prácticas de seguridad deseadas con detalles precisos, para que diferentes observadores puedan coincidir sobre la forma de calificar una situación dada.

Lista de verificación de observación de seguridad

Observador(es): _____ Fecha: _____ Hora: _____

Equipo: _____ Sitio: _____

Instrucciones: por cada práctica de seguridad que observe, registre una línea corta vertical "|" en la columna correspondiente para indicar una actividad segura y señalar aquella que le cause preocupación debido a la posibilidad de lesiones. Lleve la cuenta con el registro de dichas líneas en el espacio correspondiente. Describa cada práctica de seguridad y de preocupación importantes en la sección de "Comentarios". Consigne las "prácticas seguras específicas del trabajo" en el espacio correspondiente.

1. Postura corporal	**No. de prácticas seguras**	**No. de preocupaciones**	**Comentarios (no use nombres)**
1.1 Mecánica corporal adecuada al levantar, alcanzar o arrastrar			
1.2 Vista en el camino o el trabajo			
1.3 Puntos de atrapamiento, bordes afilados y superficies calientes despejados			
1.4 "Línea de fuego" despejada			
2. Condiciones de trabajo			
2.1 Permisos correspondientes			
2.2 Equipos asegurados y desenergizados			
2.3 Áreas de trabajo libres de peligro de resbalar o tropezarse			
2.4 Almacenamiento de materiales			
2.5 Señalización y barricadas			
3. Herramientas y equipo			
3.1 Uso de herramientas y equipo			
3.2 Uso de vehículos y equipos móviles			
3.3 Ubicación de herramientas			
3.4 Condiciones de herramientas y equipo			
4. Equipo de protección personal			
4.1 Protección contra caídas			
4.2 Protección respiratoria			
4.3 Protección de ojos y rostro, específica para el trabajo			
4.4 Protección de manos y brazos, específica para el trabajo			
4.5 Protección auditiva			
4.6 Vestimentas protectoras			
Prácticas de seguridad específicas del trabajo			
Total			

Figura 9.2. *Formato recomendado para una lista genérica de verificación para la observación del comportamiento seguro.*

	Definiciones
Postura corporal	
Mecánica corporal adecuada al levantar, alcanzar o arrastrar	Poner el cuerpo cerca de la carga, mantener la curva natural en la zona lumbar, usar dispositivos mecánicos de levantamiento cuando sea posible, pedir ayuda cuando no se está seguro de la carga o con carga pesada o voluminosa. Pararse al frente de la labor (no girar la cintura). También considerar el riesgo de lesiones por movimientos repetitivos y discutir sobre "pausas corporales" cuando sea apropiado.
Vista en el camino o el trabajo	La cara y la cabeza, generalmente, apuntan en la dirección del desplazamiento (se ve también cuando se camina en bajada o en reversa). Observar el camino antes de trazar las líneas guía. Observar las manos que estén involucradas en la labor.
Puntos de atrapamiento, bordes afilados y superficies calientes despejados	Las partes del cuerpo protegidas de lugares donde pudieran ser machacadas, pellizcadas, cortadas o quemadas (como cuando se desatasca un equipo o con pernos congelados); también mantener los dedos alejados de puertas, tapas y cubiertas.
"Línea de fuego" despejada	No trabajar o permanecer en el camino de equipos o materiales que pueden desplazarse, liberar presión, moverse o caer (por ejemplo, nunca trabajar delante de una válvula para liberar presión).
Condiciones de Trabajo	
Permisos correspondientes	Cumplimiento de todos los pasos requeridos en el manual de normas y reglamentos de seguridad; además de permisos de soldadura o trabajo caliente, etiquetado y puesta de señalización, ingreso a espacios confinados, bloqueo/etiquetado de advertencia, obstrucciones, excavaciones).
Equipos asegurados y desenergizados	Equipo bloqueado, cuando sea posible, y desactivación de todo tipo de energía (eléctrica, hidráulica, de presión y mecánica).
Áreas de trabajo limpias y libres de desorden	Pasillos y edificios limpios y libres de vertidos y desorden, que podría contribuir a resbalones o caídas (por ejemplo, mangueras y cables dirigidos de modo que eviten atravesarse por los caminos, cuando sea posible; también, mantenerlos enrollados y almacenados cuando no estén en uso).
Almacenamiento de materiales	Productos químicos (pinturas, disolventes, lubricantes) debidamente etiquetados y almacenados en recipientes y ubicaciones adecuados. Partes y suministros almacenados adecuadamente (por ejemplo, latas de aerosol tapadas).
Señalización y barricadas	Las superficies resbalosas y las áreas de trabajo peligrosas están rodeadas por barricadas, cinta o señales específicas. Obedecer a la señalización y las barricadas.
Herramientas y equipo	
Uso de herramientas y equipo	La herramienta correcta utilizada de la forma indicada. Las herramientas no se sustituyen por otras (por ejemplo, una lima en lugar de una barra o un destornillador por un cincel). Protecciones en su lugar. Herramientas y equipos sin energía para su mantenimiento (como al cambiar una hoja de sierra o una broca de taladro). Herramientas neumáticas y eléctricas, de impacto, esmeriles, mástiles de taladro, gatos hidráulicos, polispastos para caídas, montacargas, eslingas, grúas de viga y otros dispositivos elevadores utilizados solamente en las tareas correspondientes. Escaleras de mano usadas adecuadamente: por ejemplo, declives apropiados; no pararse en el último peldaño; amarrada cuando sea necesario, etc. (Véase Equipos móviles más adelante, para soldadura estacionaria y equipo de corte.)
Uso de vehículos y equipos móviles	Se usa el equipo correcto para las tareas. Excavadoras, montacargas, camiones grúa, montacargas elevadores y demás equipos móviles utilizados de forma segura (por ejemplo, que no se lleve carga en los brazos, que las terminales de las máquinas de soldadura estén guardadas, tapas apropiadas en las plataformas de corte, el suministro de gas cerrado en plataformas de corte sin supervisión, extinguidores de incendios disponibles, etc.).
Ubicación de herramientas y equipo	Las herramientas ubicadas de modo que no generen peligro y almacenadas adecuadamente cuando sean usadas.
Condiciones de herramientas y equipos	Las herramientas y los equipos que siempre estén en buen estado de funcionamiento. Protecciones en su lugar (que los cables eléctricos no estén deshilachados, mangos de madera sin rajaduras, cabezas de martillos en perfectas condiciones, tubos o cables de soldadura con buen mantenimiento, etc.).
Equipo de protección personal	
Protección contra caídas	Uso adecuado de barandillas, andamios, arneses, líneas de vida y sistemas de recuperación y mantener tres puntos de contacto en todo momento.
Los demás elementos en esta categoría	Selección, condición y uso de equipos de protección personal como se describe en el manual de normas y reglamentos de seguridad. Cuando sea necesario, que se utilice la protección adicional para tareas específicas, tales como anteojos protectores cuando se trabaja con productos químicos corrosivos o esmeriles, o una placa frontal al soldar. Que se utilicen guantes adecuados cuando se manipulan solventes y otros químicos, al soldar y al realizar trabajos eléctricos.
Prácticas específicas del trabajo	
Utilice esta sección para documentar la práctica o procedimientos específicos para el trabajo, que no estén incluidos arriba.	

Figura 9.3. *Ejemplos de definiciones operacionales que pueden estar al respaldo de la lista de verificación anterior.*

Lista de verificación de entrenamiento en encuadernación

Observador: _____ **Día:** _____ **Fecha:** _____ **Hora:** _____

Instrucciones: registre el número de veces que usted observa cada práctica de seguridad y cuando notó algo preocupante. Revise las prácticas positivas importantes que planea reconocer y las preocupaciones significativas que quiere comunicar, si existen. No escriba nombres de personas.

Conductas aplicables a toda la planta

Práctica de seguridad	N.° seguros	N.° de preocupaciones	Comentarios (sin nombres)
Levantamiento del Manual (41) -Curva las rodillas, mantiene la espalda recta, conserva la carga o la grúa cerca del cuerpo, los pies son los pivotes en lugar de girar el cuerpo cuando se levanta manualmente. Sujeta la carga de manera segura antes de moverse. Solo levanta cargas balanceadas y estables. Pide ayuda o utiliza equipo de levante para cargas mayores de 23 kg.			
Vista en el camino (32) -Centra los ojos en la dirección de la marcha para evitar chocar, tropezar o resbalar con objetos o líquidos; por ejemplo, al caminar, al usar la grúa de aire o al llevar hojas deslizantes. Tiene una línea de visión clara del piso cuando carga o empuja un objeto. Revisa escalones, plataformas, etc., antes de subir para asegurarse de dar pasos seguros. Lleva los cordones atados. Camina en lugar de correr.			
Vista en la tarea (29) -Enfoca la vista en las tareas que involucran las manos. Evita puntos de atrapamiento; es decir, mantiene las manos alejadas de los equipos mientras están en marcha o durante cambio de rodillos o pliegos. Mantiene las manos alejadas de "la línea de fuego".			
Orden y limpieza (20) -Recoge y almacena o desecha cualquier elemento innecesario que esté en el piso y limpia los líquidos derramados tan pronto como los observa. Usa esteras absorbentes. Seca la llovizna de las cubiertas. Limpia los goteos que salen de los soportes portacargas. Mantiene las vías de paso libres de obstrucciones. Guarda las herramientas y materiales cuando termina.			
Desactivación de equipos (11) -Apaga los equipos antes de hacerles mantenimiento o reparaciones. Activa la detención segura antes de eliminar atascos. Bloquea y etiqueta la energía antes de trabajar con los equipos.			

Conductas aplicables a encuadernación

Práctica de seguridad	N.° seguros	N.° de preocupaciones	Comentarios (sin nombres)
Corte seguro -Corta hacia fuera del cuerpo y mantiene la otra mano lejos de la trayectoria de la cuchilla. Tiene una empuñadura firme en las herramientas (por ejemplo, en llaves inglesas) antes de aplicarles fuerza.			
Herramienta correcta -Utiliza las herramientas adecuadas para la tarea.			
Protecciones en su lugar -Pone las protecciones en su lugar antes de operar el equipo (por ejemplo, cubiertas protectoras en las cuchillas de guillotina).			
Protección visual -Usa anteojos con protectores laterales (por ejemplo, al trabajar con la guillotina). Utiliza máscara facial al esmerilar.			

Figura 9.4. *Ejemplo de formato para una lista de verificación de observación de seguridad usada en un departamento específico (adaptada de Quebecor World Hazelton; utilizada con autorización).*

Lista de verificación de observación de seguridad

Observador:_____ Fecha:_____ Hora:_____

Departamento del observador: _____ Área observada:_____

Instrucciones: para cada práctica de seguridad que observe, trace una línea corta vertical "|" en la columna correspondiente para indicar cada actividad segura y señalar el comportamiento que le cause preocupación debido a la posibilidad de lesiones. Lleve la cuenta en el espacio adecuado. Describa cada práctica de seguridad y de preocupación importantes en la sección de "Comentarios".

1. Postura corporal	N.° seguro	N.° de preocupaciones
Mecánica corporal adecuada al levantar, alcanzar o arrastrar		
Vista en el camino o el trabajo		
Puntos de atrapamiento, bordes afilados y superficies calientes despejados		
"Línea de fuego" despejada		

3. Herramientas y equipo	N.° seguro	N.° de preocupaciones
Uso de herramientas y equipo		
Uso de vehículos y equipos móviles		
Ubicación de herramientas		
Condiciones de herramientas y equipos		

2. Condiciones de trabajo		
Permisos correspondientes		
Equipos asegurados y desenergizados		
Áreas de trabajo libres de peligros de resbalarse o tropezarse		
Almacenamiento de materiales		
Señalización y barricadas		

4. Equipo de protección personal		
Protección contra caídas		
Protección respiratoria		
Protección de ojos y rostro específica para el trabajo		
Protección de manos y brazos específica para el trabajo		
Protección auditiva		

	Conducta*	Comentarios
Práctica segura	__.__	Descripción: _____ Impacto potencial: _____ Factor(es) que contribuyen: _____
Preocupación	__.__	Descripción: _____ Impacto potencial: _____ Factor(es) que contribuyen: _____
Preocupación	__.__	Descripción: _____ Impacto potencial: _____ Factor(es) que contribuyen _____

*Rellene con el código correspondiente al comportamiento en la parte de arriba o escriba "Otros".

***Figura 9.5.** Formato alternativo para una lista de verificación de observación de comportamiento seguro usando un sistema de puntuación.*

Lista de verificación de observación de seguridad

Observador(es) _____ Fecha: _____ Hora: _____

Tarea(s): _____

Instrucciones: para cada práctica de seguridad específica registre, a continuación, el número de puntos posibles, si todos los empleados que usted observa están 100% seguros en tal práctica. Enseguida, anote el número efectivo de puntos obtenidos con base en sus observaciones. Haga comentarios sobre las prácticas seguras, así como de cualquier práctica que genere un riesgo de lesiones.

Excavaciones y cavado de zanjas	Peso	Puntos posibles	Puntos obtenidos	Comentarios (no use nombres)
La tierra se apila al menos a 60 cm del borde.	20			
Debidamente volcada o apuntalada (1,5 metros o más de profundidad).	10			
Escalera de salida en un radio de 7 metros (1,2 metros o más de profundidad).	10			
Vehículos y equipos al menos a 1,5 metros de la orilla.	10			
Operaciones con cesta aérea				
Se conserva la distancia segura de la energía eléctrica.	20			
Se usa probador de voltaje antes de ejecutar las tareas.	20			
Los dos pies en el fondo de la cesta.	5			
Llantas traseras del vehículo bloqueadas.	5			
Seguridad general				
Se usa protección contra caídas o de rescate.	10			
Postura corporal correcta	10			
Uso adecuado de herramientas	5			
Uso adecuado de equipos pesados	5			
Lugar de trabajo protegido con señalización, conos, barricadas, etc.	5			
Equipo de protección personal				
Casco	5			
Protección de ojos y rostro específica para el trabajo	5			
Guantes específicos para el trabajo	5			
Protección auditiva	5			
Calzado de trabajo aprobado por la compañía	5			
	Total			

$$\frac{\text{____ No. de Puntos Ganados}}{\text{____ No. de Puntos Posibles}} \times 100 = \text{___\% Seguro}$$

***Figura 9.6.** Formato alternativo para una lista de verificación de observación de comportamiento seguro usando un sistema de puntuación.*

Usted busca incluir prácticas seguras en su lista de verificación, nunca prácticas inseguras. Existe una doble razón para esto. En primer lugar, debe ser muy claro sobre las prácticas de seguridad deseadas, con el fin de facilitarles la comunicación a todas las personas en el área. En segundo lugar, usted desea aumentar el grado de atención que se presta al comportamiento seguro y a lo que los empleados están haciendo bien. Una gran parte de la aceptación de este programa de seguridad viene de adoptar un enfoque positivo, frente al más tradicional, pero negativo, de búsqueda de prácticas inseguras.

A medida que identifique los comportamientos seguros para su lista, también debe tratar de eliminar los elementos redundantes y aquellos que pueden combinarse de forma lógica. Por ejemplo, su lista inicial de las prácticas de seguridad puntualizadas puede incluir comportamientos tales como "uso de cascos", "uso de anteojos de seguridad en las áreas designadas" y "uso de protección auditiva en áreas de alto ruido". Su equipo de diseño puede combinar estos comportamientos en una práctica más amplia, como "uso de equipo de protección adecuado". O bien, en ocasiones, es posible que quiera dejar cada elemento separado para destacar la importancia de cada uno en la seguridad de su lugar de trabajo.

Por otro lado, es posible que desee que sus elementos se excluyan entre sí para que sus observadores sean menos propensos a cometer errores cuando registren sus observaciones en las listas de verificación. Por ejemplo, usted no deseará elementos en la lista que incluyan tanto "uso de equipo de protección adecuado" como "uso de anteojos de seguridad en las áreas designadas". Esto podría generar confusión entre los observadores y hacer que los datos de la observación sean menos confiables.

La regla de oro: elabore primero una lista de las prácticas seguras para cada departamento o área y, entonces, vea cómo se pueden combinar entre sí.

Redactar y revisar las listas de verificación

Una vez haya elaborado la lista de las prácticas de seguridad que se determinaron, inicie el proceso de diseño de las listas de verificación finales. El primer paso, probablemente, sea acortar la lista de elementos determinados. Para hacerlo, considere los siguientes criterios:

- Importancia para la seguridad (con base en los registros de incidentes y la opinión de los miembros del equipo de diseño)
- Frecuencia de ocurrencia
- Observabilidad
- Superposición con otros elementos en la lista

No elimine ninguna práctica de seguridad que haya identificado con base en lesiones graves. Si es posible, todos los actos inseguros que hayan causado un incidente durante los últimos años deben abordarse con una práctica de trabajo seguro en su lista final, aunque se puedan combinar con otros comportamientos en una práctica de seguridad común. También debería considerarse la eliminación de elementos señalados de la lista de verificación que (a) tengan un riesgo relativamente bajo de lesiones leves y (b) que no tendrían un gran impacto en el desempeño.

La regla de oro: las listas de verificación de observación no deben extenderse a más de una página.

Tenga en cuenta que esta discusión ha sido sobre la elaboración de múltiples listas de verificación, no de una lista única. Su intención es que los datos de observación reflejen las responsabilidades de un solo grupo o área. Cada lista de verificación será más significativa para la discusión en las reuniones de seguridad si quienes participan son claramente responsables de los datos allí consignados. Esto, por lo general, requiere de que cada lista de verificación refleje una sola unidad funcional de la estructura de la organización.

Según el tamaño y la complejidad de su organización, es posible que necesite varias listas de verificación. Las prácticas de seguridad son diferentes en el laboratorio, en el almacén, en la planta y para el mantenimiento. Al mismo tiempo, mantenga el número de listas de verificación tan pequeño como sea factible. Si su organización no es grande y compleja, probablemente podrá pasar con una o dos listas de verificación.

Usted tendrá que determinar qué datos deben recolectarse en los títulos de la lista de verificación. También se suele pretender que queden registrados el nombre del empleado que lleva a cabo la observación, el departamento al que este pertenece, dónde se llevó a cabo la observación y la fecha y hora. Otra información que se recolecta, como se indica en los títulos de la parte superior del formulario, puede incluir el turno, la cuadrilla de personal, si el trabajador observado es un empleado o un contratista y el número de personas observadas (si es más de una). Asegúrese de incluir un breve conjunto de instrucciones para completar el formulario. Puede que también quiera dejar un espacio, por lo general en la parte inferior de la lista, para comentarios adicionales.

Por lo general, no debería identificarse la tarea de trabajo específica que se observa en la información del encabezado, ya que es mejor incluirla en los comentarios del observador. Si usted utiliza una base de datos electrónica para analizar los datos de la observación, podrá identificar lo que se hacía cuando se produjo una preocupación específica si los observadores registran la tarea como parte de sus comentarios. Incluir la tarea como parte del encabezado hace que este tipo de análisis sea más difícil cuando se utilizan para esto las bases de datos de mayor disponibilidad en el mercado.

En las figuras 9.3 a 9.6 se muestran varios enfoques alternativos para el diseño de las listas de verificación. En este punto, usted tiene que encontrar el consenso adecuado entre facilidad de uso, completitud y nivel de precisión.

La lista de verificación que se ve en la figura 9.2 muestra varias de las principales características típicas de un diseño de este tipo de listado, que es importante considerar en el diseño de su lista. Note en los "Comentarios" la frase "¡No use nombres!", para recordarles a los observadores que no incluyan los nombres de los empleados a los que observan. Además, en los encabeza-

dos de columna, el texto del aviso "número de preocupaciones" en lugar de "número de prácticas inseguras". La justificación de este uso de términos es para eliminar el estigma asociado a la palabra "inseguro", lo que implica que un empleado está rompiendo una regla de seguridad o está haciendo algo mal. La mayoría de los empleados se sienten incómodos cuando se les dice a sus compañeros que están haciendo algo malo, pero se sienten más cómodos al expresar su preocupación personal por la seguridad y el bienestar de sus colegas. Además, este lenguaje es consistente con los valores identificados por el equipo de diseño y ayuda a demostrar la alineación del proceso con los valores, en que "número de preocupaciones" es consistente con un valor declarado de "interés por los compañeros de trabajo". Además, apoya los términos que deben utilizarse en la discusión de las observaciones (sobre la retroalimentación se describen más adelante en este capítulo). Otras organizaciones utilizan expresiones como "en riesgo", para comunicar que un observador considera que un compañero de trabajo está envuelto en una práctica que lo pone en peligro de lesionarse.

Tenga también en cuenta la longitud de la lista de verificación en la figura 9.2. Posiblemente, esté cerca del límite superior en cuanto al número de prácticas seguras por incluir en su lista. De hecho, probablemente, debería tratar de limitar el número de prácticas críticas de 12 a 15, o menos si es posible. Como una alternativa para tener varias listas de verificación, usted puede optar por una sección en la que los observadores añadan prácticas de seguridad detalladas, que sean adecuadas para las tareas que planean observar, tal como se muestra en la parte final de la figura 9.2, titulada "Prácticas de seguridad específicas del trabajo". Esta sección es abierta y los observadores solo tienen que incluir las prácticas de seguridad específicas aplicables a las tareas que observan o que planean observar. Los observadores pueden referirse a procedimientos escritos de trabajo, evaluaciones de riesgo de tareas, catálogos de seguridad de materiales y equipos o bien a otros empleados, para ayudar a definir las prácticas específicas de seguridad apropiadas para las tareas que se realizan durante sus observaciones programadas.

En la figura 9.3 se muestra la parte posterior de la lista de verificación que aparece en la figura 9.2. Usted debe proporcionarles a los observadores definiciones operacionales claras de las prácticas de seguridad que focaliza en su lista de verificación. Sus definiciones deben incluir una descripción precisa de las prácticas en el frente de su lista de verificación (véase la sección titulada "Puntualización", capítulo 21). Las definiciones especificadas deben incluir ejemplos y, siempre que sea posible, estos han de proceder de las investigaciones de incidentes. Tales definiciones asegurarán que los comportamientos que han causado problemas en el pasado se abordan con claridad en el proceso de observación. Después, puede agregar ejemplos adicionales relacionados con otros incidentes o cuasipérdidas. Es posible que desee poner sus ejemplos entre paréntesis a lo largo de esta página. Incluir ejemplos reales es otra forma como los observadores llegan a ver las listas de verificación como pertinentes para su organización.

Incluir las definiciones en la parte posterior de la lista asegura, adicionalmente, que están a disposición de los observadores para referirse a ellas fácilmente. Algunas organizaciones laminan las definiciones sobre tablillas que los observadores utilizan cuando hacen su trabajo.

Tener una lista de varias páginas de definiciones, separadas de la de verificación, no es buena idea, ya que no estarán disponibles para una fácil referencia. Algunas organizaciones las han mantenido por separado, con el argumento de que esto obliga a los observadores a aprenderse las definiciones. Sin embargo, los observadores aprenden más al llevar a cabo la observación y tener las definiciones disponibles, lo que facilita la consulta y contribuye a que la recolección de datos sea más fiable. Además, algunos observadores, simplemente, harán su mejor suposición acerca de dónde registrar una práctica determinada; rara vez se toman el tiempo para mirar en otra parte para consultar la definición que les incumbe.

En la figura 9.4 se muestra el ejemplo de una lista de verificación de un departamento específico, que combina una sección de toda la planta con una sección específica del departamento. Tenga en cuenta que esta organización optó por no utilizar las categorías estándar que se usan en la hoja de análisis de incidentes, que se encuentra en la figura 9.1. Su lista está organizada únicamente en dos categorías: puntos de toda la planta y puntos de encuadernación (que son los elementos específicos del Departamento de Encuadernación).

La lista de verificación, en la figura 9.4, también ilustra sobre otra estrategia que vale la pena considerar en la construcción de sus listas de verificación. Esta incluye el número de lesiones que podrían haberse evitado con cada práctica de seguridad, lo que ayuda a los empleados a darse cuenta de que estos elementos son importantes para la seguridad. Consignar el número real de lesiones es, por lo general, más efectivo que usar porcentajes, porque estos últimos son, a menudo, bastante pequeños cuando se distribuyen por todas las prácticas en sus listas de verificación, con lo que parecen trivializar la contribución de cada práctica, y regularmente hacen que algunas de ellas parezcan insignificantes.

En la figura 9.5 se ilustra sobre otra opción de cómo puede elegir el formato de su lista de verificación. La ventaja de este formato es que comunica con más claridad la expectativa de que los observadores encontrarán tres prácticas, una positiva y una o dos de preocupación, para comentar sobre ellas durante sus observaciones.

En la figura 9.6 se muestra una lista de verificación que utiliza un sistema de puntos para ponderar la importancia de las diferentes prácticas de seguridad. Esta lista de verificación está diseñada de tal manera para indicar que todas las prácticas no suelen ser relevantes durante una única observación, por lo que únicamente lo que se observa se convierte en un porcentaje calculado según la ecuación que aparece en la parte inferior de la página. Si todas las prácticas en la lista de verificación se estudian cada vez que los observadores hacen su trabajo, entonces, un enfoque más simple sería crear la ponderación con la asignación de 100 puntos a todas las prácticas en la lista. Los observadores, sencillamente, pueden añadir los puntos al final de su observación para calcular un porcentaje seguro general. Este enfoque no es apropiado para la mayoría de las organizaciones que no requieren de un porcentaje seguro general para cada observación individual.

Usted puede decidir si cuenta la ocurrencia de prácticas seguras y de preocupaciones mientras califica la condición física de las diferentes áreas de trabajo como seguras o inseguras para otros elementos. Un estudio empírico, realizado por Sulzer-Azaroff, Loafman, Merante y Hlavacek (1990), utilizó una hoja de observación que combinó los enfoques anteriores. En la mitad superior de la hoja de observación, ellos contaron la frecuencia de los comportamientos seguros con relación al cumplimiento de procedimientos y el uso de equipo de seguridad. En la mitad inferior de la hoja, calificaron el estado de las distintas zonas de sus instalaciones, ya sea como seguras o inseguras, con base en la presencia o ausencia de varios riesgos de seguridad especificados. Ellos incluyeron un sencillo mapa, de modo que los observadores pudieran marcar la ubicación de los peligros, además de un espacio para describir cada peligro.

No se preocupe por diseñar una lista de verificación perfecta. Elaborar una buena lista de verificación es un proceso empírico y siempre se aprende más a medida que aumenta su experiencia. Su mejor estrategia está en experimentar durante varias semanas, para luego diseñar una mejor lista de verificación de observación y usarla de tres a seis meses. Recuerde que la lista de verificación es una herramienta dinámica. Debería cambiar para atender las necesidades siempre variables de su entorno de trabajo y, aun así, también permanecer estable durante periodos de tiempo lo suficientemente largos como para documentar el logro de objetivos, por lo general, de seis meses a un año.

En la tabla 9.2, a continuación, se proporciona una lista de elementos para construir sus listas de verificación de observación.

	Sí	No
1. ¿La lista de verificación es de una página o menos?		
2. ¿Todos los ítems son claros y específicos?		
3. ¿Todos los ítems son mutuamente excluyentes?		
4. ¿Las instrucciones son claras y concisas?		
5. ¿Hay un espacio para el nombre del observador?		
6. ¿Hay un espacio para registrar la fecha y la hora de las observaciones?		
7. ¿Están disponibles las definiciones operacionales de cada ítem?		
8. ¿Sus definiciones incluyen ejemplos de sus investigaciones de incidentes?		

Tabla 9.2. *Lista de elementos para construir sus listas de verificación de observación.*

Elaborar un procedimiento de observación

Su equipo de diseño debe elaborar directrices formales para efectuar las observaciones. Es posible que quiera considerar la posibilidad de diagramas de flujo del procedimiento, para asegurarse de que tiene una secuencia lógica de eventos que todos puedan entender. A continuación se exponen algunas preguntas que su equipo de diseño debería considerar:

- ¿Quién llevará a cabo las observaciones?
- ¿La participación como observador es voluntaria?

- ¿Ser observado es voluntario?
- ¿Debería el observador anunciar su tarea?
- Los observadores ¿con qué frecuencia llevarán a cabo su tarea?
- ¿Cuándo se llevarán a cabo las observaciones?
- ¿Las observaciones se realizarán en todos los niveles o solo dentro de departamentos?
- ¿Los empleados van a observar un área, a un empleado individual o tareas específicas?
- ¿Cómo se va a manejar a los contratistas?
- ¿En dónde deben obtener los observadores las listas de verificación y cómo enviarán los formularios con las observaciones completadas?

En el resto de esta sección se discutirán algunas de las opciones y consideraciones de diseño para responder a cada una de estas preguntas. Después de que su equipo de diseño las haya resuelto, usted debería elaborar un procedimiento escrito con instrucciones paso a paso para cada uno de estos componentes.

¿Quién llevará a cabo las observaciones? Al elaborar el procedimiento de observación, la primera cuestión por resolver es quién llevará a cabo las observaciones. Hoy en día, casi todas las organizaciones planean involucrar a los empleados en la realización de observaciones y los datos apoyan claramente la participación de todos los empleados en esta tarea. En última instancia, la mayoría de las organizaciones debería tratar de involucrar a todos los empleados en la realización de observaciones de seguridad. Aun así, para algunas organizaciones, conseguir que los gerentes y supervisores se involucren en esto, por lo menos como un primer paso, es a menudo un comienzo apropiado. En la figura 9.7 se resumen las consideraciones para decidir quiénes deberían hacer las observaciones.

Aunque tener un grupo dedicado de observadores puede parecer una buena idea, e incluso sería apropiado para algunas organizaciones, a menudo se crea una división –"nosotros contra ellos"– que no promueve la idea de que la seguridad es responsabilidad de todos. En el peor de los casos, los demás empleados consideran a los observadores como una especie de "policía de seguridad" y el efecto es casi el mismo que agregar un nivel adicional de supervisión dentro de la compañía.

Si los empleados van a realizar las observaciones, los miembros del equipo guía, inicialmente, pueden efectuar las observaciones con los empleados que se han ofrecido voluntariamente para participar en ellas, tan pronto como se les capacite. Recuerde, la participación en el equipo de diseño se basa en quién se determina que debería asumir esta responsabilidad. Si las observaciones serán responsabilidad de la gerencia, los miembros de su equipo de diseño deberían ser, principalmente, gerentes y supervisores. Si las observaciones estarán bajo la responsabilidad de los empleados, deberían participar los más representativos en el equipo de diseño.

¿La participación como observador es voluntaria? Para la mayoría de organizaciones que implementan la seguridad conductual, los empleados participan voluntariamente como observadores, pero esto es una decisión que debe tomar el equipo de diseño. En algunas organizaciones, la realización de observaciones es de carácter voluntario para los empleados, pero es requerida para gerentes, supervisores y miembros del equipo guía.

Si su organización es...	Entonces...	Consideraciones
Típica de la mayoría de las organizaciones.	Todos los empleados deben llevar a cabo observaciones.	Garantiza un alto nivel de entendimiento de los requisitos de seguridad. Requiere de un esfuerzo gerencial para mantener las observaciones. Por lo general, requerido para las observaciones diarias.
Aún está trabajando en el diseño e implementación de un proceso de seguridad conductual.	Los miembros del equipo de diseño deben llevar a cabo las observaciones.	Garantiza un proceso realista. Proporciona una base para capacitar a otros.
Tiene una cadena tradicional de mando donde la gerencia no ha mostrado sistemáticamente un compromiso con la seguridad.	Los gerentes y supervisores deben llevar a cabo las observaciones de seguridad rutinarias.	Los supervisores desarrollan un buen entendimiento del proceso. Los empleados no obtendrán el beneficio que les reporta ser observadores. A menudo es más fácil de mantener. Funciona bien para observaciones semanales o mensuales. Generalmente, es importante para crear disposición.
Tiene una cadena de mando tradicional que evoluciona hacia una mayor participación en procesos de equipo de seguridad o de calidad.	Comience con la gerencia, la supervisión y los empleados representativos y luego empiece a involucrar a los demás empleados.	Es importante que tanto empleados como gerentes participen en el equipo de diseño.
Tiene una cadena de mando tradicional que evoluciona hacia una mayor participación en procesos de equipo de seguridad o de calidad, pero con bajo nivel de confianza.	Los empleados deben llevar a cabo las observaciones sin participación de los gerentes en el proceso conductual.	Los gerentes y supervisores deben seguir haciendo auditorías de rutina y observaciones, pero fuera del proceso conductual formal. No es ideal, ya que tiende a apoyar una mentalidad "nosotros contra ellos". Por lo general, debe ser un paso hacia la participación plena.

Figura 9.7. *Consideraciones para decidir quiénes deberían llevar a cabo las observaciones.*

Algunas organizaciones implementan programas en los que llevar a cabo observaciones es un requisito del trabajo. El problema con este enfoque es que puede aumentar el número de formularios que se diligencian como un ejercicio de papeleo, sin que se hagan realmente las observaciones. El equipo guía debe, entonces, abordar este problema con el desarrollo de planes que fomenten las observaciones de calidad, pero el seguimiento de la calidad de las observaciones es difícil. Por otro lado, si llevar a cabo las observaciones es de carácter voluntario, el equipo guía solo tiene que desarrollar planes de acción que busquen alentar a los empleados para que las realicen. Si bien este es un reto, medir la participación es mucho más fácil que evaluar la calidad de las observaciones.

Si el proceso es voluntario, la organización tiene una forma de medir la autocomplacencia. Cuando los empleados comienzan a volverse autocomplacientes con la seguridad, dejan de realizar las observaciones. Estas organizaciones deben, entonces, tomar medidas para promover la conciencia sobre la seguridad y lograr que los empleados se involucren en los esfuerzos de mejora de la seguridad. Cuando las observaciones son obligatorias, probablemente la organización seguirá obteniendo los formularios de observación y desconocerá una creciente autocomplacencia en materia de seguridad.

Por estas razones, para los empleados de la mayoría de las compañías es más adecuado un proceso voluntario. Sin embargo, debido a que la intervención de los gerentes, supervisores y miembros del equipo guía es muy importante, la mayoría de las organizaciones debe hacer de su participación un requisito.

¿Ser observado es voluntario? Por lo general, ser observado debe considerarse como una expectativa del empleo en la mayoría de las organizaciones que implementan la seguridad conductual. En los primeros días de la conducta basada en la seguridad, los observadores de algunas compañías pidieron permiso a sus compañeros de trabajo antes de realizar la observación. El problema con este enfoque es que, efectivamente, les permite a los empleados decidir por no participar en los esfuerzos de mejora de la seguridad de la compañía. Cuando se hace esta pregunta formalmente, los empleados que de otra manera hubieran participado optan por no permitir la observación. Sin embargo, esta es una opción que el equipo de diseño debe considerar y puede ser apropiada para organizaciones con niveles muy bajos de confianza entre empleados y directivos. A menudo, una mejor opción en las organizaciones con baja confianza es que ser objeto de observación se convierta en una expectativa del trabajo, pero hay que permitirles a los empleados que decidan no participar en una observación particular. Así, un empleado tiene el derecho de negarse a una observación particular, pero no a hacerlo a todas las observaciones en conjunto. Esto les da la libertad de elegir cuándo se hagan las observaciones y les ofrece la opción de decidir si no desean participar porque tienen un conflicto de personalidad con un observador en particular, tienen prisa, no quieren tomarse el tiempo para discutir la observación o tal vez piensan que una observación en otro momento tendría más valor. Al proporcionar esta opción, a menudo, también se ayuda a superar la resistencia al proceso de observación y, por lo tanto, es apropiado para algunas organizaciones.

¿Debería el observador anunciar su tarea? También es necesario que usted considere si los observadores deben anunciar cuándo llevarán a cabo su trabajo.

En la mayoría de las organizaciones, anunciar las observaciones de seguridad es una práctica importante para el apoyo de los valores de apertura y respeto hacia los empleados. Un observador puede anunciar fácilmente la observación cuando ingresa al área de trabajo, simplemente mediante el contacto visual con el compañero de trabajo al que observará: únicamente, lo señala antes de comenzar la observación. Igualmente, el observador puede programar sus tareas con sus compañeros de trabajo durante la reunión inicial de seguridad de los lunes, por ejemplo, o cuando comienza la jornada laboral. El observador podría anunciar algo así: "Voy a visitar su lugar de trabajo en algún momento de esta mañana para hacer una observación de seguridad" o "Probablemente haremos una observación de los talleres de mantenimiento en la tarde del jueves".

Obviamente, la desventaja de este enfoque es que los observadores no harían una muestra de trabajo típica de las prácticas normales. Los estudios de psicología social han revelado que las personas actúan de manera diferente cuando saben que son observadas. Este no es, en realidad, un problema tan grande como parece. Si los empleados trabajan con mayor seguridad durante las observaciones, los observadores tienen la oportunidad de reforzar las prácticas de seguridad con más probabilidades de llevarse a cabo en el futuro. Además, cuando la observación se anuncia, las preocupaciones que se puntualizan serán temas de discusión más importantes, porque el empleado no es consciente de estos temas. Por lo tanto, hay más posibilidad de que estas preocupaciones sean los verdaderos problemas de capacitación, en donde los empleados no saben lo que deben hacer para protegerse contra las lesiones. Algunas organizaciones pueden, sin embargo, elegir las observaciones sin previo aviso con el fin de asegurar que los datos sean realmente representativos en cuanto al cumplimiento de los procedimientos de seguridad. Es posible que usted considere la posibilidad de anunciar las observaciones al principio y, luego, cuando los empleados entiendan y confíen en el proceso, comience las observaciones sin avisar.

Los observadores ¿con qué frecuencia llevarán a cabo su tarea? La frecuencia de las observaciones es muy importante. Según el riesgo asociado a su empresa se debe determinar si las observaciones se hacen a diario, semanal o mensualmente. Si su negocio es de alto riesgo o con muchos empleados, probablemente debería llevar a cabo las observaciones todos los día. Muchas empresas manufactureras querrán hacer las observaciones semanalmente. Tal vez usted elija una frecuencia diferente de observación para las diferentes áreas o niveles de trabajo. Es posible que se requiera que los supervisores lleven a cabo las observaciones de sus áreas de trabajo semanalmente, por ejemplo; mientras que los gerentes de nivel superior y miembros del personal administrativo lo hagan cada mes. En la figura 9.8 se resumen estas consideraciones.

Es posible que desee programar las observaciones cuando hay mayor probabilidad de que ocurran los incidentes. Los datos resultantes de su análisis sobre cuándo son más probables los incidentes y las lesiones debería orientarle sobre los momentos en los que las observaciones serán más valiosas. También es posible que desee crear un proceso de observación independiente para eventos especiales, tales como entregas de resultados de la planta o una nueva construcción en el área de trabajo.

Si los empleados de su organización...	Considere llevar a cabo las observaciones...	Consideraciones
Están en un riesgo de incidente de lesión moderado a alto.	A diario o semanalmente.	Las observaciones frecuentes aumentan la justificación para involucrar a los empleados en las observaciones de sus áreas de trabajo. Puede reducirse la frecuencia a medida que las áreas mejoran su desempeño de seguridad.
Están en un riesgo de incidente de lesión bajo a moderado.	Semanalmente o mensualmente.	Esta es una buena frecuencia para que los gerentes y supervisores hagan las observaciones. Muchos estudios empíricos usan observaciones semanales.
Tiene un riesgo de incidentes de lesiones muy bajo (trabajadores de oficina, por ejemplo).	Mensualmente o periódicamente, como mucho.	Puede requerir una mayor frecuencia para asegurar regularidad en el proceso. Sería de utilidad para desarrollar un entendimiento de aspectos ergonómicos en un ambiente de oficina.

Figura 9.8. *Directrices para decidir la frecuencia adecuada de las observaciones.*

¿Las observaciones se realizarán en todos los niveles o solo dentro de departamentos? Los empleados suelen sentirse más cómodos al observar los trabajos con los que están familiarizados. Por esto muchas organizaciones comienzan con el fomento de las observaciones dentro de los departamentos de los observadores. Entonces, a medida que madura su proceso de observación, el equipo guía comienza a alentar a estos empleados para efectúen observaciones en otras áreas. En el caso de áreas particularmente de alto riesgo, los observadores deberían buscar un miembro del equipo guía, un supervisor o alguien que esté familiarizado con el trabajo, para que los acompañe cuando ingresen por primera vez en una zona desconocida. Este enfoque tiene un par de ventajas: el empleado que se observa tiene a alguien que le puede garantizar la seguridad de los observadores, así como alguien con quien puede hablar de temas sobre los que el observador tenga dudas. Igualmente, este enfoque también permite que los observadores se sientan más cómodos cuando lleven a cabo observaciones fuera de sus propias áreas de trabajo.

¿Los empleados van a observar un área, a un empleado individual o tareas específicas? La mejor respuesta a esta pregunta dependerá de la naturaleza de su organización y del tipo de incidentes que ha experimentado. Para las observaciones en fábricas que tienen muchos empleados en un área, suele ser más eficaz una observación en el lugar donde los observadores puedan hacer su tarea y retroalimentar a varios empleados en una misma observación, con una sola lista de verificación. Para muchas plantas de procesamiento, por otra parte, los observadores tienen que "ir a donde está la acción" y así salir de la sala de control o de otra posición estratégica para inspeccionar a los com-

pañeros de trabajo que realizan actividades en algún lugar dentro de su unidad. Además, la información recolectada, al analizar los incidentes del pasado, puede haber indicado que las lesiones son particularmente más probables cuando los empleados efectúan tareas específicas, en cuyo caso en el proceso de observación se tiene que asegurar que ellos observen dichas tareas. Su análisis también debería haberle dicho si los incidentes son más probables durante las operaciones de rutina o en condiciones alteradas. Obviamente, usted necesita planificar sus observaciones en consecuencia con esto, ya que se desea que los empleados hagan las observaciones cuando sea más probable que ocurran los incidentes.

A veces usted tendrá que abordar esta cuestión con base en la naturaleza de las actividades identificadas en la lista de observación. A menudo tendrá una combinación de diferentes tipos de observaciones en la misma hoja de observación. Por ejemplo, si el "brazo del montacargas en la posición correcta" está en un formulario de observación de un almacén, usted desearía quedarse en el área hasta que observe el equipo en funcionamiento. De acuerdo con el nivel de actividad, el observador puede esperar unos minutos para presenciar esta tarea o, simplemente, calificar tal elemento como "no aplicable". Usted puede establecer una norma tan simple como esta: "Trate de observar la ocurrencia de una actividad de la lista de verificación (o una secuencia de tareas completadas), si puede hacerlo en menos de cinco minutos".

¿Cómo se va a manejar a los contratistas? Muchas empresas actuales hacen uso permanente de contratistas. Si su organización los utiliza, su equipo de diseño debería considerar si estos van a participar. Las opciones para que intevengan incluyen los siguientes enfoques:

- Trabajar con ellos para establecer su propio proceso de observación.
- Involucrarlos en el equipo de diseño y en las observaciones.
- Observar sus actividades, pero no involucrarlos en la realización de observaciones.

Como regla general, si tiene contratistas permanentes in situ, debe buscar una manera de involucrarlos en un nivel apropiado. Posiblemente su mejor opción sea observarlos y darles retroalimentación de la misma forma como lo haría con cualquier otro empleado. En algunos casos quizás usted quiera ser más dinámico con los contratistas que con sus propios empleados. Por ejemplo, puede que usted sea menos propenso a anunciar con antelación las observaciones y que no les dé a estos trabajadores el derecho a optar por que no sean observados. En algunos casos, quizás quiera darle la retroalimentación al supervisor de los contratistas.

¿En dónde deben obtener los observadores las listas de verificación y cómo enviarán los formularios con las observaciones completadas? También tendrá que planificar los aspectos administrativos de apoyo a las observaciones, como en dónde obtendrán los empleados las listas de verificación en blanco y, después de terminar las observaciones, cómo se presenten estas listas al

equipo guía. Como parte del proceso de retroalimentación de los datos, que se describe en el capítulo siguiente, es posible que usted desee instalar un tablero de anuncios de seguridad en cada área. Allí puede mostrar la lista en blanco; también es una buena zona para ubicar un buzón donde entregar las observaciones terminadas. En algunos casos, los empleados pueden enviar las observaciones terminadas por el correo interno o, en otros, introducir los datos de observación en una base computarizada.

Retroalimentación de las observaciones

Como regla general, se debe planificar un proceso donde los observadores habitualmente proporcionen retroalimentación inmediata como parte de su trabajo. Algunos profesionales han sugerido que los procesos de recolección de datos (observación) y de retroalimentación (información) deben ser independientes. El problema con este enfoque está en que es difícil fomentar una retroalimentación suficiente si no es una parte integral del proceso de observación. A veces las dos se separan cuando, en un proceso de observación menos formal, los empleados llevan una tarjeta de recolección de datos en un bolsillo de la camisa para usarla en cualquier momento que observen a otros empleados. Además de la dificultad para promover la retroalimentación, este enfoque de la recopilación de datos, a menudo, resulta en una atención excesiva a los actos inseguros, ya que es, generalmente, uno de tales actos lo que mueve a un empleado a registrar lo que advierte. Sin embargo, una vez que el enfoque en lo negativo comienza a caracterizar el proceso, los empleados empiezan a ver las observaciones como una estrategia de "policía secreta".

Por estos motivos, las observaciones y la retroalimentación deberían estar integradas una con la otra. Los observadores podrían retroalimentar siempre que terminen una observación. Las excepciones a esta regla se darían en cualquier momento en que detenerse a discutir una observación podría generar un peligro; cada vez que se lleva a cabo una observación en un ambiente de alto ruido o en situaciones especiales, tales como cuando, tanto el empleado como el observador, estén usando un aparato de respiración que dificulte la comunicación. En estos casos, la retroalimentación se debe dar tan pronto como sea posible. Salvo en situaciones como estas, las observaciones y la retroalimentación deberían ir de la mano. Una observación sin retroalimentación es como un regalo que se da y se recibe sin un "gracias".

¿Los observadores a quiénes deben dar retroalimentación? La discusión sobre la observación debería ser un diálogo entre el observador y el (los) empleado(s) observado(s). Este procedimiento de retroalimentación es un elemento importante dentro de la capacitación dada a todos los observadores. El observador debe resumir las prácticas de seguridad importantes que advirtió, para luego comunicar –una o dos– aquellas que le causaron mayor preocupación. En general, el observador comienza haciendo una lista de una o dos de las cosas que el empleado hacía bien: "Aquí hay algunas maneras con las que

usted está minimizando el riesgo de lesiones: (enumere las prácticas seguras que sean pertinentes)". El observador también puede utilizar una variación como ésta: "Algunas prácticas que considero que contribuyen a su seguridad son: ...". A continuación el observador resumirá las prácticas inseguras: "Aquí observo algunos aspectos por los que estoy preocupado, como estos: (enumere las prácticas inseguras pertinentes)". Aquí una variación, como, por ejemplo: "Estas son algunas prácticas que ponen en riesgo a las personas: (enuncie las prácticas inseguras)". También: "¿Cómo funcionaría esto si... (seguido por una petición sobre la práctica segura)?".

Un proceso de retroalimentación de "tres pasos" funciona igual de bien tanto para lo positivo como para lo correctivo:

1. Describir el comportamiento que se observó.
2. Discutir el impacto potencial en el empleado y en sus compañeros de trabajo.
3. Escuchar lo que el empleado tiene que decir y, entonces, en el caso de la retroalimentación correctiva, hacer una sugerencia específica que puntualice aquello que debería hacer de forma diferente.

Con el uso de este modelo para hablar sobre una práctica segura, el observador podría decir algo así: "Me di cuenta de que usted utiliza técnicas adecuadas para levantar peso con las piernas, manteniendo la espalda recta. Levantar el peso de esta forma le ayudará a mantener su espalda saludable". A continuación escuche la respuesta del empleado. De igual manera, cuando discuta sobre un tema de preocupación, el observador podría decir: "Me preocupa el hecho de que usted no estaba usando un arnés u otra forma de protección contra caídas. A dos metros del suelo usted está lo suficientemente elevado como para sufrir lesiones graves si se cae". A continuación, escuche la respuesta del empleado.

Si el empleado tiene una razón para un comportamiento de alto riesgo, es probable que se la comunique al observador en ese momento. En el ejemplo anterior, el empleado podría responder: "Sí, me detuve en el compartimiento, pero que no tenían un arnés disponible y necesitaba terminar este trabajo". Cuando los empleados presentan razones como esta para justificar sus acciones, el observador debe registrarlas en el formulario de observación, ya que serán importantes para ayudar al equipo guía en el desarrollo de planes de acción con el fin de resolver ese problema.

Mientras obtener tal información es importante, se debe enseñarles a los observadores a que no interroguen a los empleados que inspeccionan. La discusión debe darse en dos vías: que esté enfocada a la solución del problema y que sea educativa para las dos partes. En particular, los observadores deben evitar dos tipos de problemas causados por (1) hacer preguntas retóricas y (2) cuestionamientos que comienzan con "¿Por qué...?". El problema con las preguntas retóricas es muy simple: tienden a hacer enojar a los empleados. Este es el inconveniente con el "método de las dos preguntas" que a menudo se les enseña a los observadores en el proceso de DuPont de Observación para Capacitación en Seguridad. En este procedimiento, los observadores hacen dos preguntas básicas: la primera, que empiezan por un "¿qué pudo pasar?", que mueve al empleado a identificar el riesgo en la situación y a responder los mismos aspectos de la situación por los que el observador está preguntando. A continuación se hace otra pregunta tipo: "¿Cómo se pudo haber evitado el riesgo?". Esta mueve al empleado a identificar la práctica segura apropiada o la acción correctiva. Una investigación reciente en liderazgo indica que tales preguntas tienden a generar ira en lugar del esperado impacto educativo.

Preguntar "¿por qué... (un empleado está haciendo algo)?" también tiene un impacto negativo, ya que tiende a hacer que este se ponga a la defensiva en lugar de crear la ocasión para un diálogo constructivo tendiente a resolver problemas. La misma información siempre se puede obtener con preguntas que comienzan con "qué" o "cómo", que no parecen crear la misma actitud defensiva. Hacer una pregunta como esta: "¿Qué barreras le impiden el uso de un arnés?", crea una actitud mucho menos defensiva que "¿Por qué no lleva protección contra caídas?".

Si sus observadores llevan a cabo su trabajo en pequeños grupos de empleados, podrían darles retroalimentación con la misma técnica. Si el grupo trabaja en una tarea común, usualmente el observador puede hacer la retroalimentación grupal. Si los miembros del grupo laboran en diferentes tareas, pero en la misma área, el observador, por lo general, debe dar retroalimentación individual. Una vez el observador haya terminado la observación puede acercarse al grupo, revisar aquello que hizo bien y luego conversar sobre las áreas problemáticas; por ejemplo: "Aquí hay algunas cosas que me preocupan", antes de revisar las prácticas inseguras observadas. Tenga en cuenta que la lista de verificación de observación, en la figura 9.2, tiene una columna para el control del "Número de seguros" y otra para el control del "Número de preocupaciones", seguidas de "Comentarios". El formulario de observación, entonces, solicita el tipo de conversación prevista por el equipo de diseño en consonancia con uno de los valores declarados, "Preocupación por los compañeros de trabajo".

Además, usted debe dar directrices sobre cómo manejar los desacuerdos acerca de una práctica de seguridad. Si surge una discrepancia, el observador siempre debe tratar de llegar a un consenso con los empleados que fueron observados. Si esto falla, el asunto deberá remitirse al equipo guía para su resolución.

Algunas configuraciones comunes. Las organizaciones necesitan diseñar sus procesos de seguridad conductual para satisfacer sus necesidades únicas. Muchos temas, incluidos factores tales como el tamaño, la complejidad y la historia de la participación de los trabajadores en los esfuerzos de mejora de la seguridad, afectan el diseño final. En la figura 9.9 se presentan algunas configuraciones comunes de los procesos de seguridad conductual.

	Ideal	Con base en el empleado	Estudios empíricos	Con base en los mandos	Con base en el personal
Observadores	Todos los empleados (incluidos supervisores y gerentes)	Solo empleados (ya sean todos o un grupo dedicado de observadores)	Independiente (a menudo de una organización externa)	Gerentes o supervisores	Personal asesor (usualmente asesores en seguridad, pero una persona de mantenimiento experimentada puede observar las condiciones)
Frecuencia	Semanal	A diario o semanal	Semanal	Semanal	Semanal o mensual
Retroalimentación	Retroalimentación conductual durante las observaciones Los datos se revisan en las reuniones de seguridad.	Retroalimentación conductual durante las observaciones Los datos se revisan en las reuniones de seguridad.	Resúmenes de datos al gerente Los datos se revisan en las reuniones de seguridad.	Retroalimentación conductual durante las observaciones Los datos se revisan en las reuniones de seguridad.	Resúmenes de datos al gerente Los datos se revisan en las reuniones de seguridad.
¿Se anuncian las observaciones?	Al menos en las primeras etapas.	Al menos en las primeras etapas.	No	Para algunos programas.	No
Función de la gerencia	Aprueba el plan. Participa en las reuniones de lanzamiento. Revisa los datos de las observaciones. Hace observaciones. Aprueba y participa en el programa de premios en seguridad.	Aprueba el plan. Participa en las reuniones de lanzamiento. Revisa los datos de las observaciones. Aprueba y participa en el programa de premios en seguridad.	Aprueba el plan.	Aprueba el plan. Participa en las reuniones de lanzamiento. Comprueba que las observaciones se lleven a término. Aprueba y participa en el programa de premios en seguridad.	Aprueba el plan. Participa en las reuniones de lanzamiento. Revisa que las observaciones se lleven a término. Aprueba y participa en el programa de premios en seguridad.

Figura 9.9. *Configuraciones comunes de procesos de seguridad conductual.*

Prueba de lista de verificación y del proceso de observación

En este punto, su equipo de diseño está listo para hacer una prueba en terreno de su proceso de observación. Esta tiene tres objetivos:

1. Afinar la lista de verificación y el procedimiento de observación para asegurar la facilidad de uso.
2. Garantizar la fiabilidad del procedimiento de observación.
3. Desarrollar datos de línea base para cada lista (es decir, para cada área o función que será objeto de observación).

Usted debe recorrer todo el proceso de observación y depurar cada paso. Prepárese para pasar por varias revisiones de cada lista de verificación y procedimiento.

En esta etapa, también debería trabajar en la elaboración de un procedimiento de observación fiable. Haga que dos observadores sigan los pasos, lado a lado. Primero deben pasar por el procedimiento de observación, colaborando para completar la lista. Después de este "entrenamiento de calibración", en la siguiente sesión de observación, ellos deben calificar de nuevo las áreas de trabajo al mismo tiempo; esta vez sin que haya conversación entre ellos. Entonces sus listas de verificación deben compararse y calcular un coeficiente de fiabilidad utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Coeficiente de fiabilidad (\% de acuerdo)} = \frac{\text{Número de elementos que concuerdan}}{\text{Número de elementos que concuerdan + Número de elementos en desacuerdo}}$$

Para este tipo de aplicación, debe esforzarse por un coeficiente de fiabilidad del 80% o más. Cuanto mayor sea la fiabilidad en esta etapa, más fácil será capacitar a los observadores después. Si usted tiene una lista de verificación muy clara y simple, con elementos bien especificados, los nuevos observadores podrán hacer sus observaciones con muy poca capacitación.

Guarde los datos que recopile durante esta etapa, especialmente cuando concluya su lista de verificación. Esto le dará una línea base de referencia para evaluar futuros esfuerzos. También puede proporcionar una base para establecer objetivos de mejora y solución de problemas en sus etapas posteriores de implementación.

Antes de la revisión de la gerencia, el equipo de diseño debe estudiar su procedimiento o diagrama de flujo, hacer una lluvia de ideas sobre lo que podría salir mal en cada etapa y discutir la manera de perfeccionar el proceso con el fin de reducir al mínimo la probabilidad de cada problema potencial.

En la siguiente tabla se aclara sobre los posteriores pasos:

Si su equipo de diseño realiza...	Entonces, opte por...
Reuniones de planificación de dos días.	Saltar la sección que sigue a continuación sobre la revisión de la gerencia y continuar con el paso 3: desarrollar procedimientos de retroalimentación y participación.
Reuniones de planificación periódicas	Hacer una revisión con la gerencia, como se describe más abajo, y continuar con el paso 5: realizar capacitación y reuniones de lanzamiento en cada área.

Revisión de la gerencia

Una vez haya completado su periodo de prueba y hecho las revisiones finales, tanto a su lista de verificación como a su procedimiento, el equipo de diseño debe presentar el proceso de observación a la gerencia. Este paso debe ser uno de los hitos de su cronograma inicial. Aproveche esta reunión como una oportunidad para que...

- Los gerentes hagan aportes al proceso de seguridad.
- Los miembros del equipo de seguridad sean reconocidos por su participación.
- El equipo de diseño obtenga aprobación para implementar el proceso de observación.

Cada miembro del equipo de diseño que quiera participar debe involucrarse en esta presentación. El reconocimiento de los gerentes debería reforzar su participación en el proceso de seguridad.

Conseguir el aporte de la gerencia y sus recomendaciones sobre su sistema de observación durante esta presentación le ayuda a asegurar el apoyo a sus esfuerzos de implementación. En esta reunión también se le ofrece una oportunidad para asegurar que la gerencia entienda todos los componentes del proceso de seguridad conductual en cada etapa de su aplicación.

En la figura se presenta una agenda típica para tal reunión.

Agenda para revisión gerencial del proceso de observación de la seguridad

- Propósito: obtener la aprobación de la gerencia para implementar el sistema de observación.
- Antecedentes de cómo surgió el equipo de diseño
- Objetivos del sistema de observación
- Proceso para desarrollar el sistema de observación
  - Lista de conductas iniciales
  - Lista de verificación final
- Procedimiento de observación
- Función de la gerencia
- Pasos por seguir
  - Reuniones de lanzamiento con los empleados
  - Elaboración del proceso de retroalimentación y participación
- Discusión y aportes de la gerencia

Capítulo 10

Paso 3: diseñar procedimientos de retroalimentación y participación

La creación de un proceso efectivo de retroalimentación y participación también incluye las tareas de implementación que se mencionan en la siguiente tabla.

Tarea	Actividad
1	Elaborar directrices para el uso de gráficos.
2	Planificar las revisiones de los datos del proceso de seguridad: • En reuniones de seguridad (datos de observación) • En reuniones gerenciales (datos del porcentaje de observaciones completadas)
3	Elaborar directrices para establecer los objetivos de mejora.
4	Establecer directrices para aumentar la participación en las observaciones.

Elaborar directrices para el uso de gráficos

Su equipo de diseño debe elaborar directrices sobre el uso de gráficos para dar retroalimentación. Numerosos estudios han demostrado que publicar gráficos de desempeño tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados (Andrasik, 1979). La mayoría de los estudios que investigan programas de seguridad conductual incluyen gráficos de los datos de observación. Presentar los datos de observación de seguridad en gráficos es una buena forma de comunicarles la información a los empleados. Adicionalmente, los gráficos les ayudan a los empleados a identificar tendencias y a establecer objetivos de mejora. Por otra parte, algunas empresas han tenido malas experiencias debido a esfuerzos mal planificados por graficar datos de calidad. Es posible que tales empresas quieran evitar la asociación negativa con los gráficos publicados que tienen algunos de sus empleados.

En la figura 10.1 se presentan directrices para el uso de gráficos.

Si...	Entonces...	Y...
Sus empleados tienen experiencia en el uso de datos para la autogestión de sus áreas de trabajo y tienen una buena relación con la gerencia.	Publique gráficos en las áreas de trabajo.	Revise los gráficos en las reuniones de seguridad semanales.
Sus empleados han tenido malas experiencias con los gráficos en el pasado. o Sus empleados tienen una mala relación con la supervisión o la gerencia.	No publique gráficos.	Los equipos guía deben revisar los gráficos durante sus reuniones y presentarlos en las sesiones de seguridad con los empleados, solo después de que ellos se sientan cómodos con el proceso de observación.

Figura 10.1. *Consideraciones para el uso de gráficos.*

En la elaboración de directrices para el uso de gráficos, usted debería considerar las posibles sugerencias sobre qué debe presentarse en graficos, dar ejemplos de formularios para los gráficos y aconsejar sobre su uso. Su equipo de diseño debe considerar la recomendación de dos gráficos para cada área: uno que muestre el "porcentaje seguro" de los datos de observación y el otro que presente el porcentaje de las observaciones completadas cada semana, como se muestra en las figuras 10.2 y 10.3, respectivamente. El gráfico de porcentaje seguro puede ser global o el seguimiento de un solo comportamiento que tenga el área como objetivo de mejora. En ocasiones, el equipo guía puede decidir la publicación de un gráfico de barras que muestre el porcentaje seguro en cada una de las prácticas de la lista de verificación. Este sería apropiado, por ejemplo, cuando el equipo guía desee compartir los datos con los empleados del área para que todos sepan la base de las prioridades y los planes de acción que se desarrollan. El equipo guía puede preparar los gráficos a mano o usar computadoras. El requisito más importante es que todos los gráficos sean sencillos y fáciles de entender.

Regla de oro para los gráficos publicados: los gráficos deben ser lo suficientemente fáciles de entender como para que un empleado pueda darles un vistazo, cuando camina en frente de ellos, y sea capaz de interpretarlos sin interrumpir la marcha.

Note que el gráfico de registro de los datos de observación también tiene espacio para mostrar cuándo se llevó a cabo la observación y quién la realizó. Usted podrá sugerir que cada equipo guía tenga un gráfico independiente para los datos de observación de su propia área. Esto significa que puede haber varios gráficos en el mismo tablero, dependiendo de cómo haya diseñado el proceso de observación. Por ejemplo, es posible que usted desee que cada turno tenga un gráfico por separado para las observaciones semanales de seguridad que se produjeron específicamente en ese turno.

En un principio, dependiendo de la sofisticación de su fuerza de trabajo, es preferible pedirles a los observadores que actualicen los gráficos de forma manual a que los generen por computador. Exigir que los observadores registren los datos en los gráficos garantiza que ellos entiendan la información que se presenta. La información también estará disponible sin la demora que a menudo resulta de un proceso computarizado.

Sin embargo, ingresar los datos en una base o en una hoja de cálculo tiene algunas ventajas. Por ejemplo, ayuda a generar con facilidad informes de resumen de la distribución, lo que es particularmente importante para el seguimiento del porcentaje de observaciones completadas en una gran organización. Los computadores también pueden reproducir fácilmente informes mensuales o semanales del porcentaje de observaciones completadas en cada área para su revisión en las reuniones del equipo guía.

Si usted recomienda que su organización publique gráficos de seguridad en las áreas de trabajo, asegúrese de darles directrices a todos los gerentes y supervisores sobre cómo usarlos de manera efectiva.

Regla de oro número 1 en el uso de datos: se debe instruir a todos los gerentes y supervisores para que no respondan de ninguna manera a un "% seguro" o "índice de seguridad" que sea bajo en los gráficos. Los gerentes no

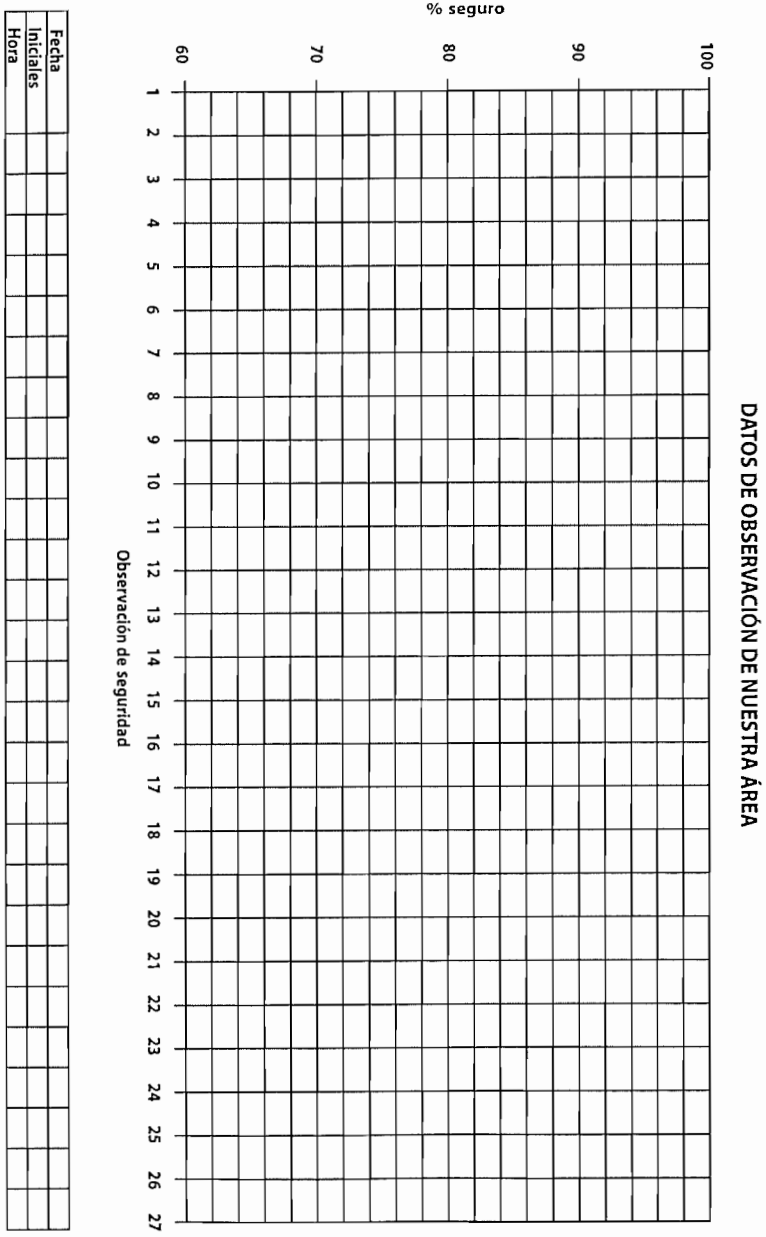


Figura 10.2. Gráfico de muestra para registro de datos de observación.

Figura 10.3. Gráfico de muestra para información de observaciones realizadas.

deben presionar a los empleados para mejorar dichas cifras. Pueden tratar de resolver con ellos los problemas indicados por los datos de observación, dentro del contexto de las reuniones de seguridad, pero han de abstenerse de hacer comentarios negativos o críticos.

Regla de oro número 2 en el uso de datos: por otra parte, se debe fomentar que todos los gerentes y supervisores hagan comentarios positivos sobre un "% seguro" o "índice de seguridad" con buenas calificaciones o por mejoras evidenciadas en los gráficos respectivos. También deberían hacerles comentarios positivos y apreciativos a los empleados involucrados, tanto durante la jornada laboral como en las reuniones.

Al planificar el uso de gráficos, usted debe enfatizar en la seguridad en el trabajo, no en los números de los gráficos. El riesgo de utilizar gráficos está en darles demasiado énfasis a los números. El resultado es que usted influye en el reporte, no en el desempeño.

Planificar las revisiones de los datos del proceso de seguridad

Para obtener el máximo beneficio del proceso de observación, usted debe asegurarse de que la organización usará los datos. En otras palabras, estos se deben revisar y los empleados han de responder a tales revisiones. La mejor forma de asegurarse de que las personas miren los datos de observación es hacer una revisión de estos en las reuniones que se programen. Lo ideal sería que tanto los gráficos como las hojas de observación se examinen como uno de los primeros temas de la agenda de las reuniones semanales de seguridad.

Tanto el equipo guía como quienes asisten a las reuniones gerenciales deben revisar la información sobre el porcentaje de observaciones completadas. La gerencia debería enfocarse en la gestión del proceso de seguridad, no en los re-

sultados de este. Si la gerencia intenta gestionar los resultados del proceso de observación, arruinará la integridad del sistema. Tal presión de la gerencia, eventualmente, sesgará el proceso de observación y destruirá el valor de los datos.

Lo anterior no quiere decir que los gerentes y supervisores deban renunciar a la atención a la seguridad en el trabajo. Los datos de observación son una medida del grado en que los empleados trabajan de forma segura. Para consolidar el éxito del proceso de seguridad conductual, los gerentes y supervisores deben darles retroalimentación diaria a los empleados sobre la seguridad en el puesto de trabajo. Sin embargo, deben enfatizar en la seguridad laboral y mantener las observaciones programadas, y no recalcar sobre el "porcentaje seguro" resultante de las observaciones completadas.

Elaborar directrices para establecer los objetivos de mejora

El equipo de diseño debe proporcionar directrices para el establecimiento de objetivos de mejora con base en los datos de observación. Lo ideal sería que los empleados establecieran los objetivos de mejora del "porcentaje seguro" de sus áreas como parte del proceso de revisión de datos en las reuniones de seguridad. Estos objetivos de mejora deben basarse, de forma realista, en el nivel existente de prácticas seguras, que se indica en las observaciones. La meta debería ser para un periodo de tiempo fijo, como los siguientes uno a tres meses. Es mejor establecer el objetivo para un periodo relativamente corto de tiempo, no para todo el año, de modo que los equipos guía puedan hacerle correcciones al proceso con frecuencia y tengan periódicamente la oportunidad de celebrar el éxito de su gestión. Una vez el objetivo se haya acordado, cada equipo guía debería dibujar una línea de meta en su gráfica de seguridad con un marcador de color para que todos los empleados puedan determinar cuál es su posición con respecto a la meta. Entonces, identificarían en qué prácticas de seguridad van a trabajar en el fin de alcanzar su objetivo.

Una estrategia alternativa para fijar las metas consiste en establecer "objetivos de proceso" que se centren en mejorar prácticas de seguridad específicas. En otras palabras, en lugar de establecer un "% seguro" específico, los empleados podrían ponerse como meta alcanzar el 100%, la siguiente semana, en una práctica de seguridad específica o en un conjunto de prácticas en las que se ha identificado la necesidad de mejora con base en las observaciones realizadas durante la semana anterior.

Para asegurarse de que los objetivos se establezcan, el equipo de diseño debe comprobar que la responsabilidad de fijar el objetivo de mejora está claramente asignada y comunicada. En la mayoría de los casos, el equipo guía debe establecer los objetivos o metas de mejora de la seguridad. Este procedimiento es adecuado si el proceso de observación combina varios turnos o áreas de trabajo, con reuniones de seguridad por separado para cada uno. Para otras organizaciones, la persona responsable de dirigir las reuniones de seguridad debe asumir la responsabilidad de garantizar que cada equipo de empleados fije un objetivo de seguridad. Si bien la participación de los empleados en fijar las metas es coherente con la filosofía de un proceso impulsado por ellos, los datos actuales no muestran una ventaja significativa de la participación de estos en el establecimiento de metas frente a que las establezca la gerencia, aunque a los empleados les guste participar en estas tareas (Fellner y Sulzer-Azaroff, 1985). Así, en otras organizaciones, el equipo de diseño podría decidir que la gerencia asuma la responsabilidad de revisar los datos y fijar las metas de mejora. En la figura 10.4 se resumen las opciones y consideraciones para el establecimiento de objetivos. Obviamente, muchas organizaciones tendrán una combinación de ellas.

Las metas las fijan...	Normalmente incluiría...	Consideraciones
Grupos naturales de trabajo (de empleados que normalmente se reúnen para las sesiones de seguridad)	*Metas de seguridad:* 1-2 preocupaciones más importantes (mejorar el % seguro en esas conductas) *Metas de proceso:* # de observaciones % de participación en las observaciones	Es más adecuado cuando muchos temas importantes son conductuales o de condiciones que pueden corregirse en el ámbito local.
Equipo gerencial	*Metas de seguridad:* 1-2 preocupaciones más importantes (mejorar el % seguro en esas conductas) *Metas de proceso:* # de observaciones hechas por gerentes y supervisores Participación de gerentes y supervisores	Más adecuado para enfocar temas de toda la planta y asegurar apoyo visible de la gerencia. Puede ser la mejor opción cuando el tiempo para reuniones del equipo guía es limitado.
Equipo guía	*Metas de seguridad:* 1 -2 preocupaciones más importantes (mejorar el % seguro en esas conductas) *Metas de proceso:* # de observaciones % de participación en realizar observaciones	En general, la mejor opción para la mayoría de las organizaciones es integrar los planes de acción para hacer frente a conductas, y condiciones relacionadas con dichas conductas. Aumenta el tiempo requerido para reuniones del equipo guía.

Figura 10.4. *Consideraciones y opciones para establecer metas de mejora.*

Determinar el objetivo de mejora es importante por varias razones. El progreso hacia un objetivo explícito es una fuente positiva de motivación y ayuda a construir orgullo por los esfuerzos de seguridad del área. Además, fijar objeti-

vos ayuda a reducir la competencia porque ofrece un estándar de comparación no competitivo. Un objetivo efectivo o meta de desempeño le da al equipo del área un estándar para evaluar su ejercicio. Sus miembros pueden comparar sus resultados con su propio objetivo, en lugar de buscar cuál es su posición respecto a otros grupos. Restarle importancia a la competencia es, particularmente, importante porque las diferentes áreas de trabajo pueden tener riesgos y requisitos de seguridad muy diferentes. Dirigir un grupo de empleados hacia una meta común es un proceso mucho mejor para la construcción de trabajo en equipo y de cooperación. En el capítulo 22 se describen con mucho más detalle las responsabilidades del equipo guía en este aspecto.

Establecer directrices para aumentar la participación en las observaciones

Una vez el equipo guía tenga el proceso de observación en marcha y esté funcionando, por lo general, querrá ampliar la participación de los empleados. El equipo de diseño, a menudo, establecerá una meta a largo plazo para capacitar a todos los empleados en calidad de observadores, pese a que en el diseño inicial se haya asignado esta responsabilidad a los gerentes y supervisores. Si en un principio se estableció que el proceso de observación es responsabilidad de la gerencia o del equipo guía, sugiérale a quien le corresponda que empiece a animar a los empleados a participar, después de tres meses o más de que el nuevo proceso de seguridad esté en marcha. La participación ampliada podría comenzar con observaciones conjuntas y con la participación de los nuevos observadores al lado de los supervisores u observadores experimentados. Solo asegúrese de que se dé capacitación adecuada y orientación a los nuevos observadores, como se describió en la sección anterior (véase también el análisis sobre capacitación de nuevos observadores en el paso 5: planificar las reuniones de capacitación y lanzamiento).

Lista de verificación para planificar retroalimentación y participación

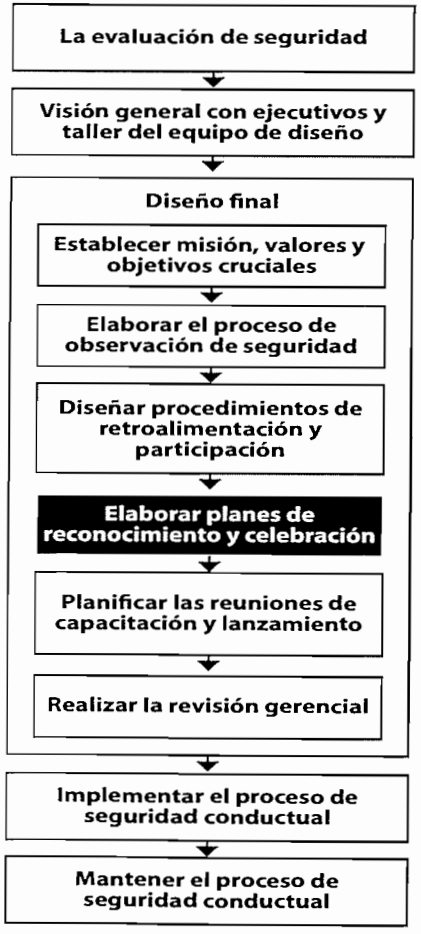
La figura 10.5 es una lista de verificación para usarse cuando se vaya a planear la retroalimentación y la participación.

El plan de su equipo de diseño incluye recomendaciones sobre...	Sí	No
1. Publicación de gráficos y copias de las hojas de datos de las últimas observaciones realizadas.		
2. Gráficos y datos de observación para revisar en las reuniones de seguridad semanales.		
3. Revisión de los datos sobre el "porcentaje de observaciones completadas" en las reuniones de seguridad del área y en las sesiones periódicas de la gerencia.		
4. Un proceso para establecer las metas de mejora del área con base en los datos de observación.		
5. El aumento de la participación en el proceso de observación.		

Figura 10.5. Lista de verificación para planificar la retroalimentación y la participación.

Capítulo 11

Paso 4: elaborar planes de reconocimiento y de celebración



Usted tiene tres opciones básicas para diseñar incentivos de seguridad efectivos:

1. Crear un proceso de premios a la seguridad.
2. Apoyar el proceso de seguridad mediante un procedimiento de compensación existente.
3. Ofrecer compensación de incentivos con base en el proceso de seguridad.

Como se ha señalado, los programas de premios de seguridad tradicionales, a menudo, recompensan a las personas que corren riesgos o alientan a los empleados a no reportar los incidentes con precisión. Muchas personas, sencillamente, lanzan los dados. Por lo regular, la posibilidad de lesiones es lo suficientemente baja como para no resultar lesionados a pesar de correr el riesgo. En los programas de premios basados en pasar un determinado periodo de tiempo sin incidentes, tales empleados, por lo general, obtienen el mismo premio que aquellos que siempre cumplen con los procedimientos de seguridad. Además, si el reconocimiento es significativo y, especialmente, si lo es para un grupo de empleados, estos programas tienden a desalentar a la mayoría para reportar con honestidad los incidentes menores.

A fin de evitar este tipo de deficiencias, los premios e incentivos a la seguridad deberían basarse, principalmente, en las conductas que promueven la seguridad, tales como llevar a cabo observaciones, liderar reuniones de seguridad y otras actividades que directa o indirectamente contribuyen a este propósito y al bienestar de los compañeros de trabajo. Además, se pueden entregar pequeños premios por mantener un lugar de trabajo seguro según las mediciones de los datos de observación, quizás en combinación con cero casos de días de trabajo perdidos. El proceso de premios a la seguridad brinda una manera de celebrar los éxitos y agradecerles a los empleados que trabajan de forma segura, así como a aquellos que hacen contribuciones especiales.

Premios a la seguridad: regla de oro número 1: entregar premios por la conducta segura en el trabajo y para actividades relacionadas con el mantenimiento del proceso de seguridad (por ejemplo, observaciones, reuniones, establecimiento de objetivos).

Premios a la seguridad: regla de oro número 2: que los premios e incentivos a la seguridad sean pequeños. Los reconocimientos han de ser lo suficientemente significativos como para mantener el cumplimiento, pero no tanto como para que lleven a generar reportes falsos en los datos de seguridad.

Esta última regla es especialmente importante debido a la decisión judicial mencionada en el capítulo 1, en relación con un empleado en Texas, quien ganó varios casos de indemnización al trabajador contra un empleador cuyo programa de bingo de seguridad disuadía a los empleados para reportar con exactitud los incidentes[1]. En función de otros aspectos relacionados con los esfuerzos de prevención de pérdidas de una empresa, cualquier incentivo que

[1] *Paragon Hotel Corporation v. Ramirez, 783 Southwest 2nd 654, 1990, El Paso Court of Appeals.*

aliente a los empleados a no reportar los incidentes puede incrementar la responsabilidad de la empresa en caso de que ocurra un incidente. Tales estímulos, sin duda, aumentan la capacidad del empleado para presentar con éxito reclamaciones de indemnización hasta después de los plazos establecidos en el sistema judicial estadounidense.

Independientemente del tipo de sistema de premios que usted diseñe, tendrá que crear una campaña de mercadeo interno para promover su esfuerzo de seguridad con los empleados. Usted querrá considerar el uso de carteles, anuncios en las reuniones de seguridad, artículos en boletines y otros métodos de promoción y comunicación de su nuevo proceso. La decisión de anunciar el programa de premios o no es una cuestión aparte. Como veremos más adelante, a veces puede ser mejor no "mostrarles la zanahoria" a los empleados al presentar el programa de premios con un gran despliegue.

Al planificar la entrega de premios y reconocimientos a la seguridad, recuerde que muchas personas han tenido experiencias negativas con los programas tradicionales de estímulos. Los empleados pueden haber sufrido experiencias con premios que no fueron significativos, con favoritismo, con programas que no reconocieron sus esfuerzos de forma justa o con premios determinados por el azar más que por el desempeño. Tales experiencias, por lo regular, generan resistencia a los programas de premios y reconocimientos bien diseñados. Sin embargo, los empleados que se resisten a los programas de premios suelen ser receptivos a las celebraciones grupales por el éxito y al reconocimiento de los esfuerzos y contribuciones individuales.

La administración de reconocimientos y celebraciones es tan importante y, tal vez, más trascendental que la planificación inicial. En el capítulo 22 se darán detalles adicionales relacionados con el reconocimiento y las celebraciones como consecuencias positivas efectivas.

Generalidades sobre premios e incentivos a la seguridad

Los programas de premios a la seguridad suelen ser muy fáciles de crear, pero un programa de incentivos eficaz resulta relativamente complejo y complicado. Estos programas de premios a la seguridad son más eficaces si se administran en el ámbito local con un alto nivel de participación de los equipos de seguridad y de la gerencia de línea; por el contrario, los programas de incentivos, usualmente, requieren un mayor nivel de aprobación y, a menudo, se realizan en toda la organización.

En la figura 11.1 se muestran varias opciones de premios a la seguridad. Lógicamente, usted puede combinar algunas. Por ejemplo, podría fusionar simultáneamente un programa de premios a la seguridad, un proceso de reconocimiento y uno de opciones de compensación. Su equipo de diseño puede crear un proceso de reconocimiento y, a la vez, otro simultáneo de premios a la seguridad para que sea implementado por su equipo guía con carácter local, pero los cambios a la compensación, por lo general, los deberá preparar la dirección ejecutiva.

	Reconocimiento a la seguridad	Premios a la seguridad simples o simultáneos	Premios a la seguridad escalonados	Seguridad integrada con la compensación tradicional	Incentivos a la seguridad
Premios o reconocimiento	Reconocimiento social, a menudo como un punto formal de la agenda en reuniones y notas de agradecimiento por escrito.	Premio fijo para cada persona o Lista de artículos o eventos	Múltiples niveles con artículos de la lista de reconocimientos o eventos apropiados para cada nivel	Aumento salarial por méritos o bonificación anual por desempeño	Bono de incentivo o tiempo libre según el cumplimiento de los criterios
Criterios*	Generalmente no establecidos por adelantado.	Especificados por adelantado para cada programa por separado.	Se dan lineamientos sobre conductas o resultados apropiados para cada nivel.	a) # de observaciones b) Tasas de lesiones con incapacidad c) Costo de indemnización de trabajadores	a) Tasas de lesiones registrables b) Tasas de lesiones con incapacidad c) Costo de indemnización de trabajadores
Participantes	Individual y grupos	Individual y grupos	Individual y grupos	Generalmente, personal de la gerencia	Individual y grupos
Consideraciones	A veces dificulta la garantía de que todos los niveles y funciones se incluyan equitativamente.	Los programas simples deben variarse constantemente para mantener la novedad y hacer que los premios sean siempre significativos. Múltiples premios simultáneos facilitan mejor distribución y variedad; además, aumenta la probabilidad de que cada empleado reciba uno.	Proporciona buena variedad y amplía la distribución de premios. Aumenta la probabilidad de que quienes lideran la seguridad ganen premios.	Requiere que quienes evalúan personal conozcan las actividades de seguridad que sean aplicables.	Generalmente requiere que los gerentes o directivos hagan observaciones de las actividades de seguridad en sus áreas de trabajo. Participación de utilidades, a menudo, financiada por el ahorro en compensación a los trabajadores.

* Lo ideal es que los premios se basen en los criterios conductuales, no simplemente en un período fijo de tiempo sin incidentes.

Figura 11.1. *Opciones de diseño para premios e incentivos a la seguridad.*

Reconocimiento a la seguridad

El proceso de premios a la seguridad menos formal procura maximizar el reconocimiento personal, a menudo en una forma de retroalimentación y de agradecimiento. Este puede darse en las reuniones de seguridad, como parte de las sesiones o actividades de grupo o entregarse al trabajador en privado. Con este enfoque, el equipo de diseño podría recomendar que el equipo guía y la gerencia pongan el reconocimiento al principio de la agenda de todas las reuniones y que les den tiempo a los participantes para transmitir sus agradecimientos a otras personas en la organización, que hayan hecho algo digno de reconocerse. Usted también puede promover las notas escritas de agradecimiento; por ejemplo, mediante copias en los murales, para informar tanto del agradecimiento como de la contribución específica. Este procedimiento suele ser más exitoso cuando tiene el apoyo de un proceso de capacitación que les ayude a todos a entender su motivación y la manera de entregar un reconocimiento personal. Esto podría formar parte del entrenamiento de observación proporcionado a todos los empleados, supervisores y gerentes.

Usted debería animar al equipo guía para que organice algún tipo de retroalimentación de reconocimiento y agradecimiento para sus observadores. En particular, los observadores que son concienzudos respecto a completar sus funciones deberían recibir un reconocimiento significativo de sus supervisores y gerentes. Este reconocimiento podría ser una simple expresión personal de agradecimiento durante las reuniones de seguridad o hacerse en notas de gratitud o cartas de elogio. En última instancia, ofrecer algún tipo de reconocimiento por completar las observaciones será importante para mantener el proceso de observación.

La retroalimentación de agradecimiento también es un elemento muy importante de cada una de las opciones de premios a la seguridad mencionados. Todos los premios deberían incluir una declaración clara y específica de lo que se hizo para ganarlo y un proclamación apropiada de agradecimiento.

Premios a la seguridad simples y simultáneos

La opción más sencilla para la creación de un programa simple de premios a la seguridad es identificar los criterios y un evento tentativo de premio o de reconocimiento o, tal vez, una serie de eventos de premios y reconocimientos acorde con esos los criterios. La idea está en esforzarse por un reconocimiento planificado en lugar de uno espontáneo. Es planificado en cuanto a que usted sabe qué conducta puntualizada o qué logro planea recompensar, pero también es espontáneo dado que no sabe cuándo se cumplirán los criterios. Estos programas de premios se asemejan a los incentivos tradicionales de seguridad, excepto que los empleados los ganan con base en acciones concretas que promuevan la seguridad, no por llevar un periodo fijo de tiempo sin incidentes.

A diferencia de los premios de seguridad más tradicionales, los reconocimientos sencillos pueden apoyar la seguridad en el puesto de trabajo cuando

se otorgan a los empleados simplemente por no sufrir ningún incidente. Para que sean eficaces, los premios deben ser lo suficientemente pequeños sin que afecten el reporte y han de enfocarse a evitar lesiones por un periodo de tiempo relativamente corto, como un mes. Bill Hopkins y Jim Getting han descrito el uso de cupones como un incentivo para reducir incidentes en minería (véase el capítulo 28). En este estudio se demuestra la eficacia de dar premios a los empleados que completen un mes sin lesiones, en conjunto con otros esfuerzos de seguridad. Tales programas funcionan especialmente bien al combinarse con un proceso de observación eficaz.

Por lo general, el equipo de diseño crea un programa simple de premios y sugiere varios criterios posibles y recompensas potenciales; entonces le permite al equipo guía que modifique los planes para apoyar mejor el proceso conductual una vez que los empleados empiecen a hacer observaciones.

Si el premio de seguridad es inalterable e igual para todo el mundo (como chaquetas, gorras, tazas de café u otros elementos), los equipos guía deben darse cuenta de que, por lo general, están creando un programa de premios, no un proceso que puede continuar indefinidamente. Como tal, se recomienda que tengan un ciclo de vida planificado. Los equipos guía deberían mantener tal programa durante un periodo fijo (por ejemplo, seis meses) y luego diseñar y poner en marcha un nuevo programa de premios en reemplazo del anterior. Al variar los premios y los criterios, los equipos guía mantienen la novedad y contribuyen a que los empleados no pierdan el interés en la seguridad y sigan pensando en ella.

Con el fin de crear un proceso de reconocimiento de larga duración, el equipo de diseño puede sugerir que los equipos guía instituyan un sistema de premios flexible con base en un grupo de objetos en lugar de un premio fijo simple. Con este sistema, el equipo guía puede seleccionar un premio que resultaría más significativo para un individuo o un equipo dado. Algunos de los procedimientos sobre premios escalonados más elaborados, descritos en la siguiente sección, le serían útiles para integrar un grupo de reforzadores para los premios a la seguridad.

Adicionalmente, su equipo de diseño puede alentar al equipo guía para que empiece con un proceso de premios simple y luego añada otros simultáneos adicionales. Este enfoque, eventualmente, conduce a un proceso de premios a la seguridad más complejo y simultáneo. Por ejemplo, el programa inicial de premios a la seguridad podría ofrecer una comida tipo bufé a un grupo de empleados que alcancen su meta de "% seguro" por levantar peso de forma adecuada en su área. El equipo guía también tendría la posibilidad de crear un programa de premios adicional para grupos o turnos de empleados que mantengan el 90% o más de sus observaciones programadas y, tal vez, varios meses después añadir otro programa de reconocimientos por sugerencias en materia de seguridad.

Otro ejemplo de un proceso simultáneo de premios a la seguridad implicaría la creación de un plan para reconocer las contribuciones individuales y otro para celebrar los éxitos grupales. En la figura 11.2 se presenta un ejemplo de tal proceso de premios simultáneos.

	Reconocimiento individual a la seguridad	Celebraciones grupales a la seguridad
Administradas por	Equipo guía	Equipo guía
Criterio	-Completar las observaciones programadas -Prácticas de seguridad (de las listas de verificación) -Calidad de una reunión de seguridad -Aporte específico o nivel de apoyo -Identificar una práctica o condición no segura importante -Reporte de cuasiincidentes -Seguridad en el hogar o fuera del trabajo	Metas establecidas por el equipo guía (mensuales o trimestrales) Criterio sugerido: -Número o porcentaje de observaciones Otros criterios (usualmente de menor importancia) -Porcentaje seguro -Porcentaje seguro en el transcurso del tiempo -Número de actos inseguros reportados
Premio o celebración	Billetes de lotería o raspa y gana • Cada área tiene un número de tarjetas igual a la cantidad de sus empleados. • El 25% de las tarjetas con ganador. • Todas las tarjetas sirven para el sorteo. • El equipo guía elabora la lista de premios. • El valor máximo es de U$ 10. • Puede incluir tarjetas de regalo.	- Asado organizado por el gerente del área -Desayuno -Almuerzo con pollo -Comidas al aire libre -Cena -Onces -Salida a comer helado -Pizza -Pausa para comer una fruta
Otros elementos	Los empleados pueden obtener reconocimiento por actividades y contribuciones que no están en la lista inicial de criterios. El reconocimiento, usualmente, se da como parte de una reunión y en conjunto con celebraciones grupales.	No se anuncia de antemano. Puede utilizarse como una oportunidad para entregar reconocimiento individual.

Figura 11.2. *Ejemplo de procesos de premios a la seguridad simultáneos que proporcionan reconocimiento individual y celebraciones de grupo.*

Premios a la seguridad escalonados

Los mejores programas de premios a la seguridad tienen múltiples tipos de incentivos adecuados para diferentes clases y niveles de desempeño. Son si-

milares a los premios para viajero frecuente: usted obtiene los premios sin importar cuándo o a dónde vuele; cuanto más vuele, mayor es el valor del premio. Los múltiples escalones establecen los diferentes niveles de contribución con sus premios correspondientes. Este enfoque, generalmente, se basa en –o incorpora– programas simples de premios y en el reconocimiento personal. Es posible ampliar procesos de premios simples o simultáneos al combinarlos en un mismo proceso en el que los premios simultáneos se ubican en el escalón adecuado. El proceso de reconocimiento a la seguridad sería el escalón más bajo, a menudo con directrices adicionales sobre los tipos de conductas que justificarían el reconocimiento. La idea es premiar una amplia variedad de contribuciones, tanto individuales como grupales.

El diseño de un proceso de premios a la seguridad escalonado, a menudo, exige la realización de varias actividades, como se muestra en la tabla.

Tarea	Actividad
1	Elaborar los criterios para los diferentes niveles de desempeño.
2	Identificar los premios y formas de reconocimientos tentativos.
3	Encuestar al personal del área respecto a sus preferencias.
4	Elaborar un listado de celebraciones y premios para cada nivel de desempeño.
5	Planificar el proceso de entrega de premios.

Elaborar los criterios para los diferentes niveles de desempeño

En la figura 11.3 se da una hoja de trabajo para diseñar los escalones del proceso de premios a la seguridad. Uno de los elementos clave es que las directrices o criterios para los premios estén claramente establecidos, pese a que puedan necesitar ajustes si alguien hace algo relacionado con la seguridad que merezca un reconocimiento. La idea es crear un sistema flexible con directrices que aseguren consistencia. Planifique la forma de establecer de tres a cinco niveles de reconocimiento, tanto para contribuciones individuales (por ejemplo, el envío de un alto nivel de sugerencias de seguridad implementadas) como para éxitos grupales (verbigracia, el logro de una meta de seguridad).

Como primera tarea, identifique los tipos de actividades y logros que usted desea que obtengan reconocimiento. Es posible que quiera hacer una lluvia de ideas para obtener una lista inicial de los criterios tentativos y, a continuación, pedirles a varios miembros del equipo de diseño que utilicen esta lista inicial para elaborar otra más completa de las contribuciones a la seguridad que desee que obtengan reconocimiento, para luego clasificarlas en diferentes niveles. La figura 11.4 contiene un ejemplo de posibles criterios que podrían ser apropiados para cinco niveles.

Identificar los premios y formas de reconocimientos tentativos

Su siguiente tarea consiste en elaborar una lista de posibles ideas de reconocimiento y premios. Antes de establecer el sistema de premios, usted debe averiguar cuánto dinero hay disponible para que los equipos guía lo usen en premios de seguridad. Una vez establecido el sistema, tales reconocimientos deberían convertirse en un elemento habitual en el presupuesto de cada año.

HOJA DE TRABAJO DE RECONOCIMIENTOS

Nivel	Criterio	Lista de actividades o premios de reconocimiento
1		
2		
3		
4		
5		

Figura 11.3. *Ejemplo de hoja de trabajo para planificar un proceso escalonado de premios a la seguridad.*

HOJA DE TRABAJO DE RECONOCIMIENTOS

Nivel	Criterio	Menú de actividades o premios de Reconocimiento
1	Trabajador que envía una sugerencia de seguridad que es aprobada para su implementación. Trabajador que lidera una reunión de seguridad. Trabajador que participa en el equipo guía.	
2	Trabajador que completa todas las observaciones programadas para un mes. Trabajador que presenta la sugerencia sobre seguridad más valiosa en un mes. Logro de hitos por un equipo de seguridad.	
3	Área que logra un récord en el índice de seguridad (a partir de observaciones). Trabajador que completa todas las observaciones programadas para un trimestre. Área que alcanza su meta de seguridad para un mes.	
4	Área que alcanza su meta de seguridad para un trimestre. Área que mantiene el proceso de observación de seguridad por un año.	
5	Área que mantiene el proceso de observación de seguridad por un año y supera el promedio de lesiones de la industria.	

Figura 11.4. *Ejemplo de una hoja de trabajo de reconocimientos que muestra los posibles criterios.*

Usted debe pretender que cada premio sea relativamente pequeño, por lo general de diez a veinticinco dólares estadounidenses, aunque los incentivos excepcionales, en su nivel más alto, podrían alcanzar los U$ 250. La idea de un programa de premios es para que la empresa exprese su agradecimiento de una manera que sea significativa para el(los) empleado(s), lo que no supone que sea una remuneración. Además, usted no querrá que un premio a la seguridad sea muy significativo debido al peligro de que pueda dañar la integridad de los procesos de observación y de reporte. Si los incentivos son demasiado valiosos, influirían negativamente en estos procesos.

Nuevamente, usted, sencillamente, puede organizar una lluvia de ideas para recopilar sugerencias sobre premios de reconocimiento y eventos, con el equipo de diseño. En la figura 11.5 se presenta una lista de premios y eventos de seguridad que su equipo podría considerar. También es posible que usted quiera pedirles ideas adicionales a los empleados fuera del equipo de diseño, por ejemplo mediante el formulario que se muestra en la figura 11.6, a fin de obtener tales aportes para llevar a la reunión inicial de lanzamiento.

Artículos de reconocimiento

Social		• Carta del supervisor • Carta de la alta gerencia • Nombre de la persona o equipo en el tablero de anuncios en la entrada de la planta • Memorando de reconocimiento de los gerentes de otras áreas • Reseña en la publicación de la planta • Carta al cónyuge o a un familiar
Relacionadas con el trabajo		• Recorrido por la planta • Misiones especiales • Oportunidad de participar en el equipo guía • Capacitación para un trabajo diferente dentro del área • Otros cursos de capacitación • Tiempo para discutir temas con el supervisor • Asignación a los deberes preferidos • Discusión sobre el área con el gerente de la planta • Oportunidad de participar en la presentación a la gerencia
Tangibles	$25 - $50:	• Cena • Tarjeta de regalo • Pizza para el grupo • Bono de ahorro del país
	$50 - $100:	• Radio para el auto • Equipos de radioaficionado • Tarjeta de regalo • Radio y reproductor de casete • Bono de ahorros del país
	$100 - $200:	• Equipo de campamento • Reproductor de disco compacto • Reproductor de disco compacto para el auto • Televisión en color • Cortadora de césped • Tarjeta de regalo • Teléfono celular • Bono de ahorro del país

Figura 11.5. *Lista de posibles actividades o premios de reconocimiento a la seguridad.*

Encuesta de premios de seguridad para el área

Su equipo guía trabaja en un proceso de administración en equipo para mejorar nuestros esfuerzos en seguridad. Como parte de este proceso, queremos celebrar nuestros éxitos en materia de seguridad con actividades que sean entretenidas para todos los participantes.

Por favor, ayúdenos respondiendo la siguiente encuesta. Queremos saber qué premios y actividades les gustaría para hacer reconocimientos tanto a personas como a equipos. ¡Su aporte a nuestras actividades de reconocimiento nos ayudará a desarrollar un programa más eficaz!

1. Para cada uno de los siguientes montos aproximados en dólares, ¿qué premios les gustaría disfrutar a usted o a su equipo?

$200 (por ejemplo, DVD): _____

$100 (por ejemplo, reproductor portátil de disco compacto): _____

$50 (por ejemplo, radio o cena para dos): _____

$25 (por ejemplo, cena para dos menos costosa): _____

2. ¿Qué sugerencias daría para crear un proceso entretenido de premios a la seguridad? Utilice el siguiente espacio y el respaldo de esta hoja (si necesita espacio adicional) para escribir sus comentarios y sugerencias.

_____

_____

_____

Figura 11.6. *Ejemplo de encuesta inicial a fin de obtener ideas para la lista de reconocimientos.*

Encuestar al personal del área respecto a sus preferencias[2]

El motivo para establecer un menú de premios está en que esto le permite seleccionar un incentivo o forma de reconocimiento que sea significativo para quien lo recibe. Por lo tanto, le será útil tener una idea de qué tan importantes son los premios para los demás empleados. Usted, simplemente, podría trabajar con el equipo de diseño para jerarquizar los artículos en su lista de potenciales objetos de reconocimiento y eventos o, tal vez, quiera utilizar una encuesta. En la figura 11.7 se muestra un ejemplo de encuesta que podría construir con base en su lista inicial de ideas de premios para ayudarle a determinar cuán significativos son estos para los empleados. Usted puede optar por encuestar a miembros de otro equipo de diseño o seleccionar una muestra más amplia de empleados.

[2] *Este enfoque se basa en el artículo "A Reinforcer Profile in 8 Easy Steps" en Performance Management Magazine, 9 (2), pp. 3-7, 1991.*

Cuando tenga las encuestas de vuelta, recopile los datos y elabore una lista de prioridades con base en las respuestas. En la figura 11.8 se presenta el ejemplo de una lista jerarquizada de artículos de reconocimiento, en la que se muestran las puntuaciones promedio basadas en las respuestas a la encuesta. Observe que la lista se divide en cinco categorías, hechas con base en las puntuaciones de las preferencias.

ENCUESTA DE RECONOCIMIENTOS A LA SEGURIDAD

Nombre: _____

(Opcional)

Por favor ayude al equipo guía con sus aportes. Marque la opción que usted considere para cada una de estas formas de reconocimiento.

1. Social

1.1 Carta del supervisor

Poco importante Algo importante Muy importante

1.2 Carta de la alta gerencia

Poco importante Algo importante Muy importante

1.3 Nombre de la persona o del equipo en el tablero de anuncios de la entrada de la planta

Poco importante Algo importante Muy importante

1.4 Memorando de reconocimiento de los gerentes de otras áreas

Poco importante Algo importante Muy importante

1.5 Reseña y foto en la publicación de la planta

Poco importante Algo importante Muy importante

1.6 Carta a su cónyuge o a un familiar sobre el logro en seguridad

Poco importante Algo importante Muy importante

Figura 11.7. *Ejemplo de encuesta para ayudar a jerarquizar el valor de los artículos de la lista de reconocimientos.*

Al final de esta tarea, debe tener una lista de premios individuales y grupales e ideas de reconocimiento, clasificados dentro de los escalones que corresponden con el número de niveles de criterios que usted identificó previamente.

Elaborar un listado de celebraciones y premios para cada nivel de desempeño

La tarea restante en el diseño de su proceso de premios a la seguridad consiste en combinar los criterios de desempeño y los niveles de premiación. Entonces, usted tendrá un modelo completo para que el equipo guía lo utilice en la elaboración de un proceso de premios y reconocimientos a la seguridad. En la figura 11.9 se presenta una hoja de trabajo terminada, de planificación de premios a la seguridad, en la que se hace una lista de los criterios tanto para individuos como para grupos, lo mismo que de los reconocimientos apropiados para ambos en cada nivel.

Preferencias en reconocimientos

Forma de reconocimiento	Puntaje de preferencia*
Cena en un restaurante de su elección	4,8
Asado con servicio de meseros	4,6
Asignación a los deberes preferidos	4,3
Tiempo libre	4,3
Tarjeta de regalo	4,3
Tarjeta de almuerzo o comida	4,0
Tiempo para discutir temas con el supervisor	3,9
Oportunidad de participar en el equipo guía	3,7
Discusión sobre el área con el gerente de la planta	3,7
Carta de la alta gerencia	3,4
Capacitación para un trabajo diferente dentro del área	3,2
Café y pasabocas	3,2
Descanso más prolongado	3,2
Misiones especiales	3,1
Nombre de la persona o equipo en el tablero de anuncios de la entrada de la planta	3,0
Reseña y foto en el periódico de la planta	3,0
Reunión con pizza	3,0
Asado organizado por el supervisor o gerente	3,0
Carta del supervisor	2,8
Desayuno organizado por el supervisor	2,8
Desayuno organizado por el gerente	2,8
Carta a su cónyuge o a un familiar sobre el logro en seguridad	2,6
Memorando de reconocimiento de los gerentes de otras áreas	2,6
Oportunidad de participar en la presentación a la gerencia	2,6
Artículos con el logotipo de la empresa	2,6
Recorrido por la planta	2,3
Placas	2,3

* El puntaje de preferencia es el promedio de todas las respuestas calificadas 1, 3 o 5, donde 5 es "Muy importante".

Figura 11.8. *Datos de muestra de preferencias de los empleados, clasificadas y agrupadas en niveles con base en la encuesta de reconocimiento.*

Hoja de trabajo de reconocimientos

Nivel	Criterio	Lista de actividades o premios de reconocimiento
1	• Trabajador que envía una sugerencia de seguridad que es aprobada para implementación. • Trabajador que lidera una reunión de seguridad. • Trabajador que participa el en equipo guía.	• Carta a la esposa o familiar sobre el logro en seguridad • Oportunidad de participar en la presentación a la gerencia
2	• Trabajador que completa todas las observaciones programadas para un mes. • Trabajador con la sugerencia sobre seguridad más valiosa en un mes dado. • Logro de hitos por un equipo de seguridad.	• Desayuno organizado por el supervisor o gerente • Carta del supervisor • Asado organizado por el supervisor o gerente • Reunión con pizza • Reseña en el periódico de la planta
3	• Un área logra un récord en el índice de seguridad (a partir de observaciones). • Trabajador que completa todas las observaciones programadas para un trimestre. • Área que alcanza su meta de seguridad para un mes.	• Misiones especiales • Descanso más prolongado • Café y pasabocas • Oportunidad de capacitación adicional • Carta de la alta gerencia
4	• Área que alcanza su meta de seguridad para un trimestre. • Área que mantiene el proceso de observación de seguridad por un año.	• Discusión sobre el área con el gerente de la planta • Oportunidad de participar en el equipo guía • Tiempo para discutir temas con el supervisor • Tarjeta para almuerzo o comida
5	• Área que mantiene el proceso de observación de seguridad por un año y supera el promedio de lesiones de la industria. • Trabajadores que obtienen un alto porcentaje de las observaciones para el año. • Trabajador que hace la mejor sugerencia del año en seguridad.	• Tarjeta de regalo • Tiempo libre • Asignación a los deberes preferidos • Asado con servicio de meseros • Cena con el cónyuge en el restaurante de su elección

Figura 11.9. *Ejemplo de una hoja de trabajo de planificación de reconocimientos terminada, que muestra los criterios y la lista de las posibles formas de reconocimiento.*

Planificar el proceso de entrega de premios

Para el éxito global de su proceso de premios, la entrega de estos incentivos a la seguridad es de importancia crucial. Su meta es crear un proceso que sea divertido para todos en el área y una verdadera celebración por los logros en seguridad.

El proceso de entrega será diferente para cada nivel de premio y el reconocimiento individual, a menudo, diferirá de las celebraciones grupales. Por lo general, estas son buenas ocasiones para reconocer las contribuciones individuales. De esta forma, todos ganan (el empleado disfruta de la celebración grupal y los individuos reciben atención por sus aportes).

Aquí, la tarea importante no es la planificación de antemano de todos los detalles para cada premio que aparece en el listado, sino más bien sugerir un proceso de incentivos que los equipos guía puedan administrar y también los criterios que darán lugar a un reconocimiento o a una celebración. Usted, probablemente, deseará que los equipos guía supervisen el proceso y establezcan un ciclo regular de revisión para determinar quién ha ganado un reconocimiento o premio a la seguridad. Planificar los reconocimientos y las celebraciones a la seguridad debería ser un punto habitual en la agenda del equipo guía.

Lo ideal sería que su procedimiento sea lo suficientemente flexible para que cada premio se pueda seleccionar y planificar de una manera que sea significativa para la persona o grupo que lo ha ganado. Como ya se dijo, la razón de un listado es facilitar la selección de algo representativo para las contribuciones de seguridad relevantes. Por lo general, usted querrá garantizar la participación de la gerencia en la entrega y un nivel gerencial apropiado para los premios. Tal participación personal de la gerencia contribuye a asegurar la credibilidad del proceso de premios.

Además, el listado de celebraciones y premios ha de servir solamente como una orientación. Su equipo guía debería animarse a identificar los premios y las celebraciones significativos que no aparecen en el listado, pero que posiblemente están en la misma categoría de los artículos de reconocimiento o eventos correspondientes a una contribución particular. A medida que selecciona nuevos premios de seguridad, debería añadirlos al listado, de modo que puedan considerarse en el futuro.

Las loterías y concursos pueden ser una forma divertida y positiva de ofrecer premios adicionales. Por otra parte, estos crean algunos problemas de los que usted debe ser consciente. En la figura 11.10 se comparan los aspectos de concursos, programas de reconocimiento y planes de compensación de incentivos. Usted debe tener cuidado con los concursos debido a la competencia y al peligro de sentimientos heridos. Sin embargo, es posible que algunos concursos resulten eficaces, especialmente en determinados programas especiales de apoyo, los cuales se revisan en el siguiente capítulo.

Las loterías también se pueden utilizar con eficacia para entregar premios a la seguridad y aumentar el valor de los más significativos. La clave está en lograr que la entrega sea una celebración divertida para todo el mundo y ofrecer muchos premios pequeños, además de uno principal, de modo se tenga muchos "ganadores". Igualmente, las loterías serían especialmente eficaces durante la celebración del Día de Concientización en Seguridad (véase el análisis sobre jornadas de concientización en seguridad, en el próximo capítulo).

Concurso	Reconocimiento	Planes de incentivos
Anticipado.	Puede ser tanto anticipado como no anticipado.	Anticipado.
Con base en comportamiento o resultados.	Con base en comportamiento o resultados.	Con base, principalmente, en resultados.
Los criterios, normalmente, son competitivos.	Los criterios son flexibles y pueden incluir mejoras.	Los criterios son fijos.
Motiva únicamente a los de mayor desempeño.	Motiva a todos los empleados.	Motiva a todos los empleados que participan.
Muy fácil de diseñar.	Fácil de diseñar.	Más difícil de diseñar.

Figura 11.10. *Comparativo entre concursos, reconocimientos e incentivos.*

Las loterías también son eficaces en conjunto con sistemas de cupones, en los que los observadores se los entregan a los empleados como parte del proceso de observación. Normalmente, el cupón es una tarjeta de "Gracias por ser seguro" que es también un billete de lotería. Tales billetes se conceden, por ejemplo, cuando un área tiene un puntaje de "100% seguro" en una lista de verificación de observación. Los empleados pueden seguir recogiendo los billetes de lotería hasta una fecha límite, quizás el Día de Concientización en Seguridad, antes citado. Cuantos más cupones tenga un empleado, mayor es la posibilidad que este tiene de ganar. Los empleados podrían obtener cupones de otras maneras: por ejemplo, por el envío de sugerencias de seguridad o por participar en el concurso para seleccionar un eslogan. (Sin embargo, tenga en cuenta que un accidente con días de trabajo perdidos durante este periodo de tiempo impediría la participación del área en la lotería o incluso podría ponerle fin. Nadie quiere celebrar si alguien ha resultado lesionado.)

La ventaja de los sistemas de cupones está en la presentación inmediata y tangible de elementos que dan apoyo directo al cumplimiento de la seguridad en el puesto de trabajo. Los cupones ofrecen tanto retroalimentación positiva como una fuente efectiva de motivación para el cumplimiento y la participación. Una vez más, utilizar un premio que sea muy significativo o que tenga alto valor monetario crea problemas a causa de la desilusión y el resentimiento que se generan en aquellos que no lo ganan. Con un procedimiento correcto, los sistemas de cupones pueden ser divertidos y contribuir a generar orgullo en los esfuerzos de seguridad de una organización.

Sus registros de premios a la seguridad deben incluir los nombres de los empleados que los ganaron, la categoría y la actividad con se que celebró ese logro. Tales registros le permitirán ver lo que se hizo en el pasado y evitar la posible vergüenza de entregar el mismo premio a la misma persona o grupo.

Presentar a la gerencia el plan de premios a la seguridad

Si usted programa reuniones periódicas de planificación, completar su plan de premios a la seguridad es otro de los hitos de proyecto. Antes de iniciar el proceso de premiación, debe obtener el aporte y la aprobación de la gerencia en cuanto a sus criterios, premios, planes para la entrega de estos y, quizás lo más importante, el presupuesto que necesitará para apoyar el proceso que ha planificado. Por lo general, usted tendrá que hacer algunas estimaciones sobre el número de personas que ganarán reconocimientos y cuántos equipos se harán acreedores a celebraciones, de modo que pueda estimar el costo probable de su proceso. En esta etapa, por lo general, es mejor exagerar un poco lo que se necesita para financiar esta parte de su proceso en lugar de arriesgarse a tener que pedir más dinero en el futuro o, peor aún, a tener compañeros de trabajo que ganen premios que usted no puede entregarles porque se ha excedido en su presupuesto. Ciertamente, cuando presente su presupuesto para aprobación, usted querrá exponer los cálculos que hizo para que la administración entienda los fundamentos de su solicitud. Como ya se mencionó, también debe exponer detenidamente el papel de la gerencia en la entrega de premios a la seguridad, especialmente para aquellos que exigen que esta escriba cartas de recomendación o que hagan el desayuno en el tercer turno. También tendrá que preparar un presupuesto para su plan de reconocimiento. Una vez que la gerencia apruebe este presupuesto, el equipo guía debe administrar su reconocimiento y los planes de celebración dentro de los límites de su presupuesto.

Apoyo mediante la remuneración tradicional

La remuneración puede ser un componente eficaz en el mantenimiento de un proceso efectivo de gestión de la seguridad. Este enfoque, a veces, se aplica únicamente a gerentes y supervisores responsables del mantenimiento del proceso de seguridad conductual. La forma como puede vincularse la seguridad a los aumentos de sueldo depende de cómo se determinen tales incrementos dentro de su organización. Esta puede incluir la adición de la seguridad como una dimensión explícita del formulario de evaluación o la construcción de un proceso que les permita a los gerentes especificar metas anuales para el mantenimiento del proceso de seguridad, tales como un porcentaje específico de observaciones realizadas cada mes. Tal como en los premios a la seguridad, el énfasis debe estar en mantener el sistema de seguridad. Sin embargo, las decisiones acerca de la remuneración, a menudo, incluyen evaluación del desempeño del área, así como el proceso de seguridad y los índices de incidentes resultantes. El proceso de evaluación debería equilibrar la valoración tanto de este como de sus resultados.

Compensación de incentivos de seguridad

Al igual que con otras formas tangibles de recompensas, el reto consiste en apoyar los procesos de observación y de retroalimentación sin generar reporte falso. En general, no es recomendable el uso de bonos vinculados a la seguridad, excepto cuando la seguridad se incluye como parte de un cuadro de mando global de gestión (*scorecard*).

La compensación efectiva de incentivos por seguridad, normalmente, incluye tres elementos:

1. Incentivos financieros basados en la medición de resultados de seguridad, que se reflejan económicamente en el éxito de la compañía.
2. Reconocimiento y retroalimentación que ayuden al mantenimiento del proceso de seguridad conductual y al cumplimiento de los procedimientos de seguridad por el empleado.
3. Castigos severos que usualmente incluyen la pérdida del empleo, por reportes falsos tanto de incidentes como de datos de observación.

Cuando se establece un incentivo para la seguridad en dinero efectivo, las dos reglas de oro que se indican al comienzo del capítulo siguen siendo válidas: el premio debería ser relativamente pequeño y ha de estar basado, principalmente, en mantener el sistema de observación y sus componentes.

Tanto los premios en efectivo como el pago de tiempo libre son reconocimientos importantes y pueden considerarse formas de compensación. Usted debe usarlos con mucho cuidado para asegurarse de que apoyen su proceso de seguridad y que no fomenten el reporte falso.

Si usted planea desarrollar un plan de compensación de incentivos, este debería basarse en medidas de resultado tales como número total de reclamaciones de indemnización de los trabajadores, lesiones registrables o casos de jornadas de trabajo perdidas.

Total de reclamaciones de indemnización de los trabajadores
El total de dinero gastado en indemnizar a los trabajadores lesionados podría ser una base ideal para un bono de incentivo. Esta medida tiene varias ventajas y evita los inconvenientes de los estímulos con base en el trabajo por un periodo fijo sin lesiones. Si se mira desde el lado positivo, es fácil de entender tanto para gerentes como para empleados. Es también un importante costo que afecta directamente la rentabilidad de una empresa. Ya que afecta las utilidades, a menudo, es fácil de vender a la alta gerencia. Los ahorros documentados en costos de indemnización podrían utilizarse para financiar la parte de seguridad del bono de incentivo. Este enfoque es particularmente bueno para empresas que buscan maneras de colaborar con los empleados a fin de compartir tanto los riesgos como los ahorros potenciales asociados con la seguridad. Una implementación completa del proceso de seguridad conductual permite que las empresas hagan que los empleados se responsabilicen del proceso de seguridad **y** que compartan los beneficios económicos de un buen desempeño de la seguridad. Si los esfuerzos de seguridad no producen ahorros en los costos de indemnización al trabajador, el sistema de incentivos no tendrá dinero para financiar las bonificaciones. El ahorro también puede financiar bonos independientes para gerentes y empleados.

Usar todo el dinero gastado en indemnización de trabajadores lesionados es un criterio adecuado de incentivos. En primer lugar, no desalienta directamente el reporte de incidentes. Tanto los gerentes como los empleados tienen muy pocos alicientes para tratar de ocultar los incidentes menores, porque estos añaden muy poco a los costos totales de indemnización. En segundo

lugar, anima a los gerentes a ser proactivos en la gestión del regreso al trabajo de un empleado que se ha lesionado. Cuanto más rápido regrese el empleado al trabajo, menor es el costo para la compañía.

Sin embargo, esta medida tiene varios problemas importantes. El primero es que, a menudo, no está disponible fácilmente o solo varios meses después de los hechos. Un segundo problema está en que los costos más importantes, generalmente, se acumulan durante un largo periodo de tiempo y pueden no ser evidentes en los primeros meses después del percance. Estos problemas hacen que utilizar un promedio flexible de 12 meses sea una buena base para el cálculo del bono, pero incluso este lapso sería un tiempo demasiado corto para evaluar los costos totales asociados con una lesión grave.

Casos de jornadas de trabajo perdidas
Los casos de jornadas de trabajo perdidas también pueden utilizarse eficazmente como criterio para promover el sistema de incentivos a la seguridad. Los administradores y los empleados no tienden a ocultar las lesiones graves, especialmente si comprenden que hacerlo les costaría puestos de trabajo. Los pagos, generalmente, se financian mediante un fondo destinado a los costos asociados con lesiones graves. Por ejemplo, una gran cadena de procesamiento de alimentos cobra a cada uno de sus locales 500 dólares, dinero que entra en un fondo para cubrir tales costos. Al final del año, los fondos no utilizados se usan para las bonificaciones de los gerentes de los locales que no tuvieron tiempo perdido por lesiones.

Casos de incidentes registrables OHSAS
En general, los incidentes registrables OHSAS no deben utilizarse como base independiente para bonos de incentivo. El problema, como lo hemos dicho, está en la dificultad de asegurar la integridad del reporte de estas lesiones. Si bien los percances registrables o tasas de incidentes OHSAS no son una buena base independiente para un bono de incentivo, podrían formar parte de los criterios, como se señala en el siguiente párrafo.

Índice de seguridad y enfoque de cuadro de mando (*scorecard*).
La mejor propuesta para crear una bonificación a la seguridad es, probablemente, el uso de un índice que combine y pondere varias medidas. Las lesiones incapacitantes o los costos de indemnización podrían tener un alto peso en la ponderación, mientras que las lesiones registrables e incluso las mediciones de proceso podrían incluirse y tener un menor peso. La ventaja de esta propuesta es que equilibra el énfasis en el proceso y los resultados, y las lesiones registrables se pueden incluir, pero con un peso tan pequeño que hace más fácil de mantener la integridad de los reportes.

Pautas generales sobre apoyo a la motivación para la seguridad

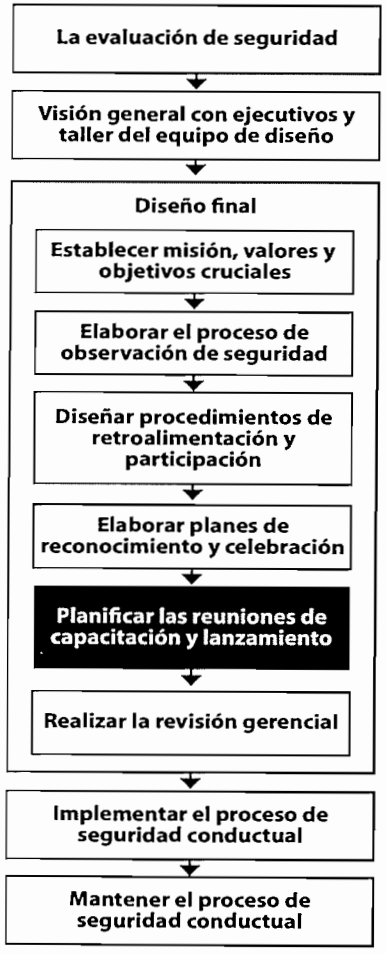
A modo de revisión de las opciones para el uso de reconocimiento, premios e incentivos, en la figura 11.11 se resumen los métodos para dar apoyo motivacional para la seguridad.

Reglas para un motivación eficaz en seguridad	Consideraciones
Dar reconocimiento a los empleados que completen oportunamente sus observaciones.	Tal reconocimiento es importante para mantener las observaciones.
Hacer que el reconocimiento sea personal y significativo para los beneficiarios.	El equipo guía y los gerentes deberían hacer planes para lograr que el reconocimiento sea significativo.
No utilizar los datos de las observaciones de los empleados como base para las evaluaciones salariales o acciones disciplinarias contra los empleados.	Los gerentes y supervisores deben utilizar las observaciones documentadas que se hagan fuera del proceso de seguridad conductual como base para la toma de decisiones relativas a las acciones salariales y disciplinarias.
Evaluar a los supervisores en el porcentaje o el número de observaciones terminadas en sus áreas de trabajo.	Utilice esto como un indicador para asegurar que se mantenga el proceso. Tenga cuidado de que los supervisores no presionen a los empleados para que participen.
Evaluar a los supervisores con base en las observaciones gerenciales realizadas en cada área de trabajo.	Estas observaciones deben incluir conversaciones con los empleados sobre la forma como los supervisores gestionan el proceso de seguridad conductual.
No evaluar a los supervisores con base en el "% seguro" o índice de seguridad de sus áreas de trabajo.	El impacto de tales evaluaciones, potencialmente, podría distorsionar los datos de observación.

Figura 11.11. *Consideraciones para el apoyo de la motivación adecuada en el proceso de seguridad conductual*

Capítulo 12

Paso 5: planificar las reuniones de capacitación y lanzamiento



Una vez usted haya planificado los incentivos adicionales para apoyar su proceso de seguridad, estará listo para decidir cómo se los presentará a los empleados, capacitará a los observadores y organizará otro tipo de capacitación que pueda ser importante para el éxito de su proceso. Una de las decisiones que tendrá que tomar es si se debe programar una reunión (o reuniones) de lanzamiento para presentar dicho proceso. Por lo general, necesitará una para iniciar el proceso a menos que tenga un sitio bastante pequeño y pueda llegar a todos los empleados con la capacitación de los observadores en un tiempo muy corto.

Capacitación de observadores

En general, usted debe exigir que todos los empleados completen la capacitación de observadores, incluso si tiene un proceso voluntario y si ellos dicen que no acudirán. La razón es que la capacitación de observador proporciona un nivel mucho más alto de comprensión de su proceso del que puede lograr en una reunión de lanzamiento. Un conocimiento más profundo contribuirá a mayor aceptación y apoyo, incluso de los empleados que no se presten voluntariamente para llevar a cabo las observaciones. Además, al exigir que todos los empleados completen la capacitación, se asegura de que estos tomen una decisión informada; es decir, saben exactamente a qué se ofrecen como voluntarios o para que opten por retirarse.

Normalmente, el taller de capacitación del observador requerirá de ocho horas. En la figura 12.1 se presenta una agenda típica de una capacitación de observador. Durante la primera hora del taller, los empleados aprenden los fundamentos del enfoque conductual y cómo se crearon las listas de verificación. A continuación, el resto del día se dedica a que aprendan a puntualizar en el comportamiento (véase el capítulo 21), cómo llevar a cabo las observaciones y la forma de conversar sobre ellas con sus compañeros. Cuando aprenden a efectuar las observaciones, los empleados deben hacer las prácticas correspondientes de lo que observan. Para facilitar esta práctica, usted puede grabar en video varias muestras cortas de trabajos que los instructores podrían usar para entrenar a los participantes del taller en el uso de las listas de verificación de observación. En general, las muestras reales de trabajo (no escenificadas) funcionan mejor en este propósito y brindan oportunidades reales para las observaciones de práctica.

Después de las observaciones de práctica y de una conversación sobre cómo completar las listas de verificación, los participantes se pueden agrupar en parejas y hacer un juego de roles sobre la manera de proporcionarle retroalimentación al empleado que acaban de observar en el video. Concluido el primer ejercicio de juego de roles, los participantes deben intercambiar sus papeles; así, ambos tienen la oportunidad de practicar la conversación de retroalimentación. Si es posible, después de terminar un par de ejercicios de este tipo, debería permitir que los empleados vayan al lugar de trabajo para hacer una observación y, a continuación, vuelvan al aula de clase para que rindan un informe sobre su experiencia. De esta manera, los observadores consiguen una práctica significativa en la realización de observaciones, la cual asegurará que tengan las habilidades para participar en el proceso.

Tres objetivos
- Comprender y apoyar el proceso.
- Estar en capacidad de utilizar la lista de verificación.
- Estar en capacidad de analizar eficazmente las observaciones.

Generalidades y presentación
- El equipo de diseño
- Por qué un enfoque conductual
- Qué es un proceso de seguridad conductual

La(s) lista(s) de verificación de seguridad,

habilidades de observación y práctica,

habilidades de retroalimentación y práctica

Figura 12.1. *Agenda típica de un taller de capacitación de observador.*

Planificar reunión(es) de lanzamiento

Si usted no puede capacitar a todos los empleados en sus instalaciones, en un tiempo relativamente corto, tendrá que llevar a cabo sesiones de lanzamiento con los empleados para presentarles el proceso de seguridad conductual. El equipo de diseño debe sugerir una agenda para la reunión y hacer recomendaciones generales para las demás sesiones, que deben ser conducidas por el equipo guía. Cubrir todas las áreas y los turnos de trabajo, generalmente, requerirá de varias reuniones. Es ideal que los grupos sean pequeños –entre ocho y diez personas– ya que les da a los participantes una mejor oportunidad para hacer preguntas y establecer una discusión que no podría darse con grupos más grandes. Frecuentemente, la agenda de reunión se parecerá mucho a la presentación a la gerencia, que se describe en el siguiente capítulo.

Dependiendo del tamaño de su organización, los miembros del equipo de diseño deberían participar en todas las reuniones de lanzamiento como les sea posible, para que los empleados les hagan preguntas a quienes realmente diseñaron el proceso. Quizás, usted también quiera sugerir un papel de la gerencia en las reuniones de lanzamiento. Por ejemplo, puede recomendar que el equipo guía invite ya sea a un representante de la alta dirección o al gerente de área para que comente sobre el apoyo de la gerencia a los esfuerzos de mejora de la seguridad.

En la figura 12.2 se presenta una agenda típica para una reunión de lanzamiento. Al igual que con los otros elementos del proceso, si su equipo de diseño está desarrollando un proceso que iniciará el equipo guía, aquel debe sugerir una agenda. Se permitirá que cada equipo guía desarrolle su propia agenda de reunión de lanzamiento con base en el modelo proporcionado por el equipo de diseño.

Propósito: presentarles el proceso de seguridad conductual a los empleados.

- Antecedentes de cómo surgió el equipo de diseño
- Objetivos del sistema de observación
- Proceso para desarrollar el sistema de observación
  - Lista de conductas iniciales
  - Lista(s) de verificación final(es)
- Procedimiento de observación
- Funciones de la gerencia
- Pasos para seguir
  - Comienzan las observaciones
- Preguntas y conversación

Figura 12.2. *Agenda típica de reuniones de lanzamiento para presentar el sistema de observación a los empleados.*

Planificar la capacitación necesaria para apoyar el proceso

Al considerar la implementación de los procesos de observación y de retroalimentación, se deben tener en cuenta las habilidades existentes y las necesidades de capacitación de las personas que usted desea que participen. Para que el proceso de seguridad conductual sea exitoso, los empleados necesitarán habilidades en las cuatro áreas que se muestran en la figura 12.3.

Si su equipo de diseño planea que el equipo guía inicie el proceso de seguridad conductual, tendrá que asegurar un procedimiento formal de capacitación muy bien desarrollado para los miembros de este. El objetivo principal de esta capacitación es enseñarles a los miembros del equipo guía cómo implementar y apoyar el proceso de seguridad conductual. La capacitación en implementación para el equipo guía es, frecuentemente, el entrenamiento más complejo involucrado en el proceso (aparte de la capacitación del equipo de diseño). Los miembros del equipo guía tendrán que saber cómo tomar las directrices elaboradas por el equipo de diseño, ajustar esos planes para sus respectivas áreas de trabajo y, entonces, iniciar y mantener cada elemento de dicho proceso. Tal entrenamiento, por lo general, requiere de un taller formal, semejante a la capacitación inicial proporcionada al equipo de diseño.

Los miembros del equipo guía que implementarán el proceso de seguridad conductual también se beneficiarán de una comprensión de la lógica o teoría básica que subyace en el proceso de seguridad conductual, incluidos los procedimientos de observación y de retroalimentación. Ellos brindarán un apoyo mejor y más coherente a los elementos del proceso de seguridad conductual cuando entiendan las razones de cada uno de esos elementos.

Además de identificar las necesidades de capacitación para que la implementación sea exitosa, su equipo de diseño debe decidir la forma más efectiva de administrar cada tipo de capacitación. Usted deseará un proceso de capacitación que equilibre la eficacia con un costo y una alteración del lugar de trabajo que sean mínimos. Las opciones de capacitación incluyen:

- Entrenamiento individual (decir, mostrar, observar y brindar retroalimentación)
- Mentores
- Seminarios o talleres
- Videos o diapositivas

Aunque lo normal es que usted querrá dar un taller detallado para el equipo guía y la gerencia de línea, podría considerar el entrenamiento individual y de los mentores para la formación de nuevos observadores. Tal proceso de capacitación en terreno es menos perturbador que ofrecer talleres o seminarios. El equipo guía podrá ultimar arreglos para dar capacitación adicional que ofrezca una comprensión de los fundamentos del proceso de seguridad conductual, como parte de las reuniones de seguridad en curso.

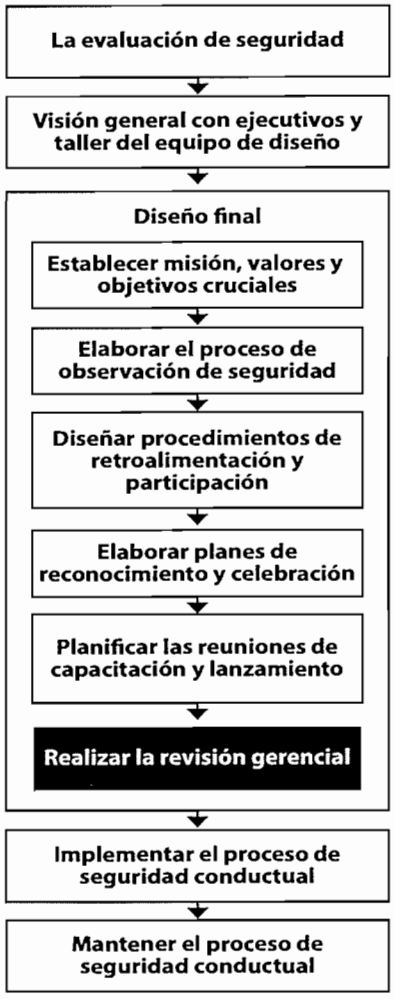
Para abordar habilidades laborales específicas, considere la posibilidad de que los empleados hagan videos de entrenamiento o una presentación con diapositivas. Un video de trabajo real es una excelente herramienta para capacitar a los observadores en el uso de la lista de verificación de observación y también puede utilizarse para ilustrar el uso de la lista de verificación durante reuniones de lanzamiento del área. Los empleados, igualmente, pueden desarrollar materiales de capacitación que muestren incidentes de cuasipérdidas o casos del pasado. Tal estrategia brinda una herramienta de formación eficaz que crea un alto nivel de participación. (Véase el siguiente capítulo para una discusión adicional sobre tales esfuerzos de capacitación y participación).

Descripción	Quién	Habilidades específicas
¿Cómo apoyar los esfuerzos de implementación y mantenimiento del equipo guía?	Gerencia	¿Cómo participar y hacer seguimiento a los esfuerzos de implementación? ¿Cómo utilizar los datos de las observaciones completadas para evaluar el proceso? Habilidades de observación y retroalimentación descritas anteriormente (de modo que puedan modelar el proceso).
¿Cómo implementar y mantener el proceso de seguridad conductual?	Miembros del equipo guía	Cómo utilizar las directrices suministradas por el equipo de diseño para... • Refinar las listas de verificación. • Conducir la reunión de lanzamiento del área. • Iniciar las observaciones y brindar retroalimentación. • Capacitar a otros para hacer observaciones y dar retroalimentación. • Iniciar un programa de reconocimientos como apoyo al proceso. ¿Cómo evaluar el proceso y resolver los problemas asociados?
Habilidades de observación y retroalimentación	Observadores	¿Cómo usar las listas de verificación? ¿Cómo dar retroalimentación sobre las observaciones?
Dirigir las reuniones de seguridad	Miembros del equipo guía y observadores	¿Cómo debatir sobre los datos? ¿Cómo establecer metas de mejora?
Prácticas de seguridad específicas del trabajo	Empleados que realizan las tareas específicas del trabajo	Prácticas específicas identificadas a partir de la lista de verificación de observación de seguridad

Figura 12.3. *Habilidades necesarias para apoyar el proceso de seguridad conductual.*

Capítulo 13

Paso 6: realizar la revisión gerencial



Una vez usted haya completado sus esfuerzos de planificación, el equipo de diseño debe presentar el proceso de seguridad conductual a la gerencia para que esta haga sus aportes y lo revise. Este paso debería ser uno de los hitos cruciales de su cronograma inicial. Es una oportunidad para que la gerencia...

- Aporte al proceso de seguridad.
- Apruebe la implementación del nuevo proceso.
- Se comprometa con su participación personal.
- Apruebe el presupuesto para reconocimientos y celebraciones.
- Reconozca los esfuerzos de los miembros del equipo de diseño.

Conseguir aportes y sugerencias de la gerencia sobre el sistema de observación contribuye a asegurarse de que esta apoyará sus esfuerzos de implementación. En esta reunión, además, tendrá una oportunidad para asegurarse de que la gerencia entienda cada componente del proceso de seguridad conductual en cada etapa de la implementación. En la figura 13.1 se presenta una agenda típica para dicho encuentro. Como se ha dicho antes, esta agenda es apropiada para la revisión gerencial de un proceso que se ha diseñado de forma relativamente rápida durante las reuniones de planificación de dos días. En un proceso de planificación más largo, donde el equipo de diseño se reúna durante dos horas cada dos semanas, debería hacerse una revisión hito al terminar cada etapa importante de su planificación.

Propósito: obtener el aporte y la aprobación de la gerencia para el plan del equipo de diseño

- Presentar a los miembros del equipo de diseño
- Generalidades del proceso de diseño
- Misión y valores del equipo
- Generalidades del proceso de observación
  - Lista de verificación de observación
  - Pasos para llevar a cabo una observación
  - Conversaciones de retroalimentación
- Observación: procedimiento y listas de verificación
- Recolección y análisis de los datos
- Planes de implementación
  - Reuniones de lanzamiento
  - Capacitación de observadores
- Reconocimiento individual y celebraciones grupales
- Conclusiones y solicitud de apoyo

Figura 13.1. *Agenda típica para la presentación gerencial.*

Todos los miembros del equipo de diseño deben participar en la presentación. Cada uno debe asumir la responsabilidad de exponer un tema de la agenda y participar en una sesión de preguntas y respuestas al final. La gerencia, generalmente, mostrará un interés particular en la lista de verificación de observación y en la forma como está construida. Frecuentemente, hará preguntas y podría agregar detalles a su proyecto, que su equipo debe tener en cuenta. Usted ha de prestar atención especial a la discusión sobre reconocimientos y

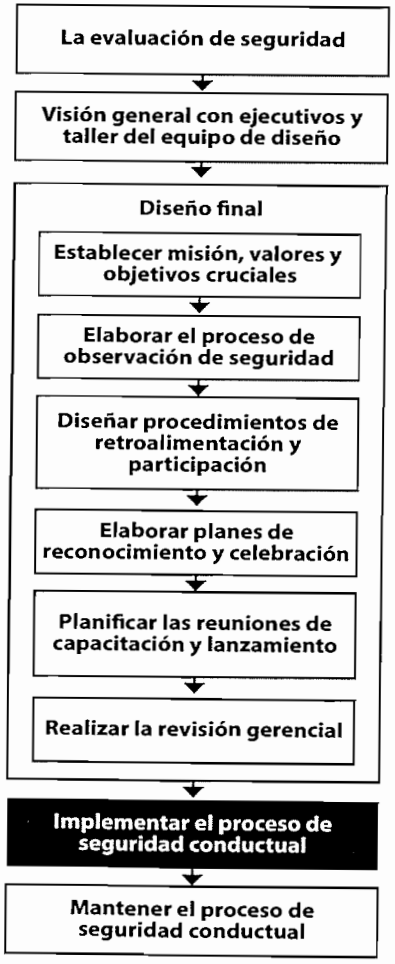
celebraciones. En la presentación, tendrá que explicar los criterios que tuvo al elaborar el presupuesto y manifestar cómo calculó sus costos anticipados. Además, debe ser claro en su solicitud de fondos, así como de las otras formas de apoyo que desea de la gerencia.

Eventualmente, los miembros del equipo de diseño se pondrán nerviosos al hacer este tipo de presentación. Para muchos de ellos bien podría ser la primera vez que hacen una exposición formal ante la gerencia. Trate de hacer un ensayo general, con anterioridad para que ellos practiquen y aprendan cómo deben usar las ayudas audiovisuales. Por lo general, deberían ayudarse con diapositivas o una presentación en computador, a fin de apoyar su mensaje. Preste especial atención al cambio de un miembro del equipo al siguiente. Al final, la presentación no tiene por qué ser una exposición profesional y brillante que solo puede esperarse de consultores o gerentes con experiencia. El entusiasmo y la sinceridad del equipo harán que funcione la presentación. La gerencia, al final, podrá decir que "hablaron con el corazón" y eso hará que la presentación sea efectiva.

La función de la gerencia debe ser la entender el proceso y reforzar a los miembros del equipo de diseño por su participación en la planificación del proceso de seguridad conductual. Ellos pueden preguntar, pero hay que tener cuidado de ser siempre positivos y dar apoyo al esfuerzo del equipo. Obviamente, los gerentes necesitan expresar cualquier inquietud que tengan, pero es necesario conservar positivo el tono general de la reunión y apoyar el entusiasmo del equipo de diseño.

Capítulo 14

Implementar el proceso de seguridad conductual



La implementación propiamente dicha de un proceso de seguridad conductual suele ser responsabilidad de su equipo guía. El proceso de implementación, descrito en la tabla 14.1, le ofrece al equipo la oportunidad de cambiar la lista de verificación para satisfacer las necesidades particulares de cada área o local. Tal aporte adicional no será necesario si su equipo de diseño y el equipo de seguridad son el mismo grupo.

Si...	Entonces...
Su equipo de diseño lleva a cabo reuniones periódicas de planificación y está implementando el proceso de seguridad conductual simultáneamente con sus esfuerzos de planificación.	Lea este capítulo en lo que respecta a la implementación del elemento en particular en el que trabajan actualmente.
Su equipo de diseño está implementando en un área piloto.	Continúe con este capítulo para aclarar las responsabilidades de los equipos guía y de la gerencia en la implementación del proceso de seguridad conductual dentro de las áreas piloto.
Su equipo de diseño planificó el proceso de seguridad conductual y se convertirá en el equipo guía y asumirá la responsabilidad de la implementación.	Al leer este capítulo, sustituya equipo de diseño por equipo guía. Continúe con este capítulo para revisar las respectivas responsabilidades del equipo de diseño y de la gerencia en la implementación de la seguridad conductual.
Su equipo de diseño planificó el proceso de seguridad conductual, pero otros equipos guía asumirán la responsabilidad de la implementación.	Continúe con este capítulo para revisar las respectivas responsabilidades de los equipos de seguridad y de la gerencia en la implementación del proceso de seguridad conductual en toda la organización.

Tabla 14.1. Implementación de un proceso de seguridad conductual.

Llevar a cabo la capacitación de los equipos guía

Si su equipo guía incluye empleados que no estaban en el equipo de diseño, entonces el primer paso para iniciar el proceso de seguridad conductual debe ser la capacitación de los nuevos miembros del equipo guía. Para ello será necesario un curso de dos o tres días que sea organizado por el equipo de diseño. Asegúrese de que todos los niveles de la gerencia participen y aprendan cómo llevar a cabo observaciones y dar retroalimentación, para que puedan servir de ejemplo del proceso cuando visiten las áreas de trabajo (esto si tiene prevista la participación de la gerencia como parte de su esfuerzo). En la capacitación es preciso aclarar las funciones descritas a continuación para el responsable del proceso, el equipo guía y la gerencia. El papel del equipo guía se discutirá con mayor detalle en los capítulos 20 y 22.

Establecer un "dueño del proceso"

A medida que avanza en la implementación, debería designarse a uno de los miembros de cada equipo guía como el "dueño del proceso" local, o coordinador, para su nuevo proceso de seguridad. Esta persona puede ser un profesional de la seguridad, un supervisor o un empleado asalariado. Si se designa a un empleado asalariado, se sugiere rotarlo cada año.

El coordinador de seguridad conductual es el principal responsable de garantizar que el equipo guía implemente y mantenga el proceso de seguridad conductual. Los deberes incluyen trabajar con la gerencia para desarrollar las agendas de las reuniones del equipo guía, programar las observaciones, revisar las listas de verificación de observación completadas y ejecutar todas las demás tareas no expresamente asignadas a otros miembros del equipo. Los coordinadores llegan a ser los defensores oficiales del nuevo proceso de seguridad y también son los responsables del trabajo con el equipo guía para asegurar la integridad del proceso.

Es posible que usted quiera identificar, además del coordinador de seguridad conductual, a un "coordinador de seguridad de los empleados" en cada equipo natural de trabajo. Dicho empleado debería defender el proceso y ser el punto de contacto para el equipo guía en las áreas que no tienen representación en este.

Responsabilidades del equipo guía

El equipo guía es el principal responsable de la implementación de los planes del equipo de diseño. Por lo general, el equipo guía será el encargado de los siguientes pasos:

Fase	Actividad
1	Iniciar las observaciones de seguridad.
2	Garantizar que los empleados estén capacitados para efectuar las observaciones.
3	Usar los datos de observación para poner en marcha las mejoras.
4	Desarrollar planes para el reconocimiento individual y las celebraciones grupales.
5	Administrar y entregar los premios de seguridad.

Tabla 14.2. Responsabilidades del equipo guía.

Cuando implemente el proceso de seguridad conductual, haga que las observaciones comiencen tan pronto como sea posible ya que son la base del proceso. Su equipo guía puede tomarse el tiempo suficiente para lograr un consenso y obtener el aporte de los empleados del área sobre la visión y los valores creados durante las tareas de planificación del equipo de diseño. Al igual que durante la fase de diseño, usted puede optar por organizar estas actividades en un orden distinto. A menudo trabajará en actividades de diferentes fases al mismo tiempo. Su equipo guía, por ejemplo, puede revisar los datos de seguridad e identificar las prácticas de seguridad que necesitan un esfuerzo adicional y, al mismo tiempo, trabajar en la declaración escrita de la visión y los valores del área.

Iniciar las observaciones de seguridad

En la tabla se resumen los pasos a seguir al iniciar las observaciones:

Paso	Tarea
1	Revisar la lista de verificación de observación de seguridad para ajustarla a las necesidades del área.
2	Planificar la reunión de lanzamiento.
3	Llevar a cabo la reunión de lanzamiento.
4	Comenzar a realizar las observaciones y dar retroalimentación.

Si los equipos guía no formaron parte del proceso de diseño, su proceso de implementación debería ser lo suficientemente flexible para permitirles que modifiquen la lista de verificación de observación, de modo que se adapte a las necesidades de sus áreas de trabajo. Por otro lado, debería exhortarse a los equipos guía a no eliminar las prácticas de seguridad que se identificaron con base en incidentes del pasado.

Una vez la lista de verificación de observación esté terminada, los equipos guía deben planificar y efectuar las reuniones de lanzamiento de área. En general, su agenda se parecerá mucho a la recomendada por el equipo de diseño (véase la figura 12.1). Cada equipo guía tendrá que decidir cuáles de sus miembros asumirán la responsabilidad de cada tema de la agenda. Además, los equipos, en ocasiones, modificarán la agenda para satisfacer las necesidades de sus áreas de trabajo. Anime a los equipos guía para que programen el tiempo adecuado para las reuniones de lanzamiento. Si bien es posible presentar el proceso en una hora, una agenda ideal probablemente requiera de dos, con el fin de darles tiempo suficiente a los empleados para hagan preguntas y conversen acerca del proceso.

A continuación se presentan algunos temas adicionales que los equipos guía podrían incluir en sus reuniones de lanzamiento:

- Dramatización de una observación completa, con una conversación de retroalimentación de la lista de verificación de seguridad.
- Proyección de un video sobre un trabajo en curso y permitirles a los empleados que completen la lista de verificación con base en lo que observaron.
- Participación de miembros de la gerencia o del equipo de diseño.

Haga todo lo posible para asegurarse de que los empleados tengan la oportunidad de participar en las reuniones de lanzamiento. Es probable que algunos de ellos que solo han oído hablar del proceso a través de terceros lo malinterpreten y generen una reacción negativa a sus esfuerzos. Preste especial atención a la comunicación con empleados de jornadas nocturnas y aquellos que podrían estar de vacaciones o en asignaciones especiales.

Asegúrese de que los empleados esten capacitados para llevar a cabo las observaciones

Uno de los primeros objetivos del equipo guía es garantizar que todos los empleados completen, lo antes posible, el taller de capacitación para observadores. Como se describe en el capítulo 12, la logística que implica la programación de esta capacitación para todos los empleados podría exigir que los talleres se realicen a lo largo de uno o dos años. A menudo, los miembros del equipo guía son responsables de llevar a cabo esta capacitación. Desde luego, el equipo guía tiene que hacerle seguimiento y asegurarse de que un número adecuado de observadores entrenados esté disponible en todas las áreas de las instalaciones. El equipo guía tendrá que trabajar con la gerencia y la supervisión de cada área con el fin de garantizar que los empleados estén disponibles para la capacitación. El equipo guía puede desear que se presente en gráficos el porcentaje de empleados que han completado la capacitación como una herramienta para ayudar a establecer objetivos de mejora y obtener el apoyo de la gerencia para esta tarea.

Use los datos de observación para poner en marcha las mejoras. En la siguiente tabla se resumen los pasos típicos en el uso de los datos a fin de que las mejoras continuas a la seguridad se hagan efectivas:

Paso	Tarea
1	Publique gráficos de los datos de seguridad.
2	Comience por revisar los datos de observación en las reuniones de seguridad.
3	Establezca objetivos de mejora.
4	Desarrolle e implemente planes de acción.

(Revise las responsabilidades del equipo de diseño con respecto al desarrollo de directrices para cada uno de estos pasos en el capítulo 10.)

Si son consistentes con las directrices del equipo de diseño sobre el uso de los gráficos, los equipos guía deben publicar gráficos en sitios donde los empleados puedan verlos. Estos deben mostrar los datos de observación en las áreas de trabajo y las localidades. Una buena práctica consiste en establecer un diario mural para la seguridad en cada área. Con esto podrá exponer fácilmente los formularios de observación, los gráficos de seguridad y otra información relacionada con la misma.

Los equipos guía deberían tratar de encontrar un lugar donde los empleados vean el diario mural. Los mejores sitios son las áreas de trabajo, la cafetería, la sala de descanso y donde haya gran movimiento. Procure que cada área tenga un diario mural individual. Evite múltiples diarios murales para una sola área, debido al tiempo y esfuerzo adicional que exige de los observadores la actualización de gráficos e informes.

Desarrolle planes para el reconocimiento individual y las celebraciones grupales

Mientras el equipo de diseño esté en capacidad de proporcionar directrices para el reconocimiento individual y las celebraciones en grupo, el equipo guía tendrá que planificar estas actividades y prepararse para iniciarlas una vez los empleados del área empiecen a cumplir con los criterios. Al igual que con los otros elementos del proceso conductual, el plan del equipo de diseño debe ser-

vir de modelo para los equipos guía. Estos pueden tomar el modelo del proceso y utilizarlo como esté o modificarlo ampliamente para los empleados en sus áreas de trabajo.

El reconocimiento es demasiado importante como para, simplemente, abandonarlo u olvidarlo. Porque muchos empleados han tenido malas experiencias con programas de premios mal diseñados, algunos participantes pueden tratar de eliminar este elemento del plan. El equipo de diseño debería establecer y comunicar límites firmes que apoyen tanto el reconocimiento individual como las celebraciones de éxito del equipo, mientras que les permiten a los equipos guía el desarrollo de planes que satisfagan las necesidades de sus áreas de trabajo. Por ejemplo, los equipos guía deberían revisar los criterios establecidos por el equipo de diseño y adaptarlos a las necesidades de las áreas. Por tanto, es recomendable que revisen los planes de reconocimientos, premios y celebraciones y decidir cómo hacer que estos elementos sean significativos para los empleados en cada área. El proceso de reconocimiento ideal ha de premiar las contribuciones individuales como parte de una celebración global de los logros del área.

En algunos casos, la responsabilidad de dar reconocimiento quedará centralizada en la gerencia de la planta o en el comité de seguridad y salud de esta. En otros casos, un "comité de premiaciones a la seguridad" por separado puede asumir la responsabilidad del reconocimiento y las celebraciones.

Administrar y entregar los premios a la seguridad

Un programa de premios exitoso requiere no solo que los reconocimientos sean significativos, sino también que se entreguen de una manera representativa. La lista de premios debería servir como una guía, pero ha de basarse en las respuestas del grupo y puede o no reflejar las preferencias de un determinado individuo. El equipo guía debería trabajar con el equipo gerencial para asegurarse de que la lista siga siendo únicamente una guía y que cada empleado que cumpla con los criterios reciba un premio que sea significativo e importante.

De la misma manera, los criterios deben servir de guía. El equipo guía puede ofrecer, por lo tanto, un merecido reconocimiento a los empleados que han hecho contribuciones de seguridad que no estén incluidas todavía en la lista de criterios existentes. Los criterios existentes deberían servir como un modelo de comparación para considerar el valor de una contribución determinada.

La forma de entrega es, a menudo, tan importante como el premio en sí. Asegúrese de que la persona que lo entrega especifique qué hizo el empleado (o equipo) para ganar el reconocimiento y que exprese su sincero agradecimiento por la contribución de este (o del equipo).

La entrega también es importante cuando son premios simbólicos. Si un área alcanza el 100% de cumplimiento de seguridad y los empleados de esta ganan tarjetas de "Gracias" (como se describe en el capítulo 23), el supervisor o el observador que las entrega debería hacerlo personalmente, mientras explica las razones por las que la obtuvo quien la recibe, a la vez que le expresa su agradecimiento. Todos los supervisores y observadores deberían utilizar su imaginación para crear nuevas formas de agregar "fiesta" a dichos acontecimientos y hacer divertido todo el proceso para los involucrados. Un apretón

de manos, una palmada en la espalda, tomar fotografías o repartir alimentos y bebidas son complementos apropiados de un proceso estándar.

Preste especial atención a las sugerencias del equipo de diseño para la entrega de reconocimientos. Una entrega efectiva hará que el gesto sea exitoso; una entrega deficiente provocará que parezca poco sincero y, por lo tanto, no será efectivo. De nuevo, asegúrese de que la persona que entregue el premio exprese su sincero agradecimiento por la contribución del empleado (o equipo) y que sea específica en cuanto a lo que este (o el equipo) hizo para ganar el reconocimiento. Cuánto más personales sean sus reconocimientos y celebraciones, resultarán más significativos. Aquellos artículos que expresen aprecio, tales como tazas, gorras, hebillas de cinturones, chaquetas y similares, igualmente, pueden ser eficaces si se les entregan a los empleados individualmente con un apretón de manos y un comentario de aprecio. Si usted, simplemente, pone una caja con tales artículos en el área y les dice a los empleados que tomen lo que quieran, sus esfuerzos de reconocimiento no serán significativos para muchos de ellos.

Responsabilidades de la gerencia

La gerencia tiene varias responsabilidades en el apoyo a los esfuerzos de implementación del equipo guía:

1. Difundir su visión de seguridad dentro de la organización.
2. Difundir sus expectativas para la implementación del proceso de seguridad conductual.
3. Participar en la capacitación del proceso de observación.
4. Ser modelo en las prácticas de observación y de retroalimentación.

Difundir su visión de la seguridad en la organización

La gerencia debe difundir su visión de la seguridad con los empleados dentro de la organización. Los gerentes pueden proponer una declaración formal de la visión o de la misión (si han desarrollado una) o, simplemente, manifestar su compromiso personal con la seguridad y la prioridad de este tema en comparación con otras áreas de desempeño. El objetivo es que se comunique el compromiso personal de los miembros individuales de la gerencia y crear un mejor entendimiento de las declaraciones formales de la visión o de la misión de la seguridad entre todos los empleados.

Difundir sus expectativas para la implementación del proceso de seguridad conductual

Además de hablar sobre su visión, la gerencia debería comunicar claramente sus expectativas, que todos los gerentes y supervisores garantizarán el inicio exitoso del proceso de seguridad conductual. Asimismo, deben anunciar con claridad cuándo comenzará el proceso, la participación personal esperada de la gerencia de línea o cualquier otra expectativa con respecto al proceso de seguridad conductual e igualmente indicar la forma como se iniciará dentro de la

organización. Estas deberían ser conversaciones bilaterales, en las que gerentes de línea y supervisores hagan preguntas. Las discusiones han de incluir una revisión de los planes de implementación, el progreso de la gerencia del área de capacitación y la participación en las reuniones del equipo guía.

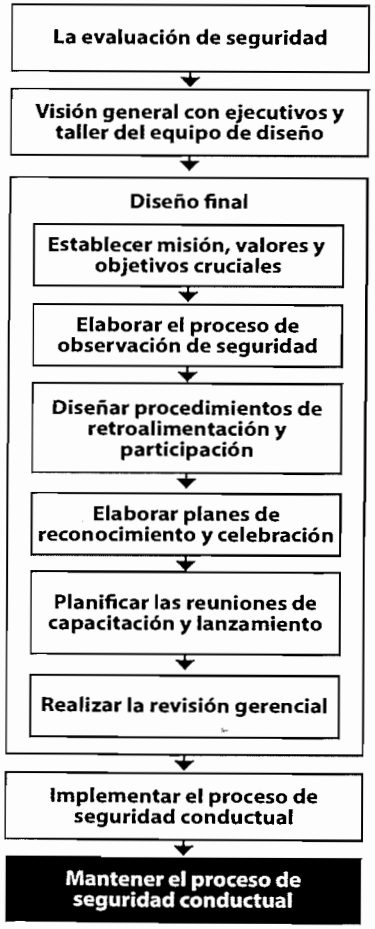
Participación en la capacitación del proceso de observación
La gerencia debería participar en la capacitación sobre el proceso de seguridad conductual. Tal intervención demostrará el compromiso de la gerencia con el proceso y ayudará a asegurar que todos los gerentes también adquieran las habilidades para llevar a cabo observaciones conductuales y apoyen el proceso.

Ser modelos en las prácticas de observación y retroalimentación
Finalmente, si el equipo de diseño ha creado un proceso que implique la participación de los gerentes en el proceso de observación, la alta gerencia debería servir de participante modelo en el proceso de seguridad conductual. A medida que visita los lugares de trabajo dentro de su organización, debería hacer observaciones de seguridad junto con los gerentes del área de trabajo. Como parte de las observaciones, sería conveniente que diera retroalimentación sobre sus observaciones de la misma manera que lo harían los observadores en el ámbito local. La gerencia debe poner especial cuidado en resaltar las prácticas seguras observadas, junto con las observaciones de prácticas y condiciones inseguras.

Este tema se discutirá con más detalle en el capítulo 17, sobre liderazgo de la seguridad.

Capítulo 15

Mantener el proceso de seguridad conductual



Responsabilidades de los miembros del equipo guía

El objetivo principal del equipo guía es asegurar la integridad del proceso de seguridad conductual. Debido a que el componente principal de este proceso es la realización de observaciones, el equipo guía debe prestar especial atención para que el proceso de observación funcione correctamente. El coordinador de seguridad de los empleados y el equipo guía deben trabajar continuamente para garantizar una tasa adecuada de observaciones. Los miembros del equipo guía son los líderes informales de apoyo al proceso de seguridad conductual; por esto, el capítulo 17, sobre el liderazgo de la seguridad, se aplica tanto a ellos como a la gerencia y a la supervisión.

Responsabilidades diarias
Lo ideal es que todos los miembros del equipo guía defiendan el proceso de seguridad conductual. Ellos deben dar ejemplo en las prácticas que están alineadas con los valores establecidos y que apoyan el proceso, entre las que se incluyen las siguientes:

- Escuchar y entender las preocupaciones de otros con relación al proceso de seguridad.
- Solicitar sugerencias para mejorar el proceso.
- Responder preguntas acerca del proceso de seguridad conductual.
- Dar retroalimentación a otros miembros del equipo y empleados sobre lo siguiente:
  - Realización de observaciones
  - Prácticas de seguridad
  - Alineación del comportamiento con los valores.

En sus interacciones diarias con los demás empleados, los miembros del equipo guía deben escuchar con atención las preocupaciones expresadas por los empleados y observar cuidadosamente tanto el contenido como las emociones expresadas en tales conversaciones. De hecho, los empleados pueden manifestar enojo, malestar, recelo u otras emociones negativas que se derivan de la desconfianza y de otras malas experiencias. Los empleados que no pudieron participar en las reuniones de lanzamiento son especialmente propensos a tales respuestas. Lo que usted y los otros miembros del equipo pueden hacer en este momento es asegurarse de que entienden con precisión las inquietudes de estos empleados y de que ellos comprenden completamente el proceso. También deben pedirles que den sugerencias para así abordar sus preocupaciones. Generalmente, muchas de sus inquietudes desaparecerán a medida que adquieren experiencia con el proceso de seguridad conductual.

Usted y los miembros de su equipo guía también deben ser un modelo del tipo de conducta que se espera de todos los empleados; igualmente, han de dar retroalimentación a los demás tanto sobre las prácticas de trabajo diario como sobre la participación en el proceso de observación de la seguridad. Tal ejemplo es, particularmente, importante porque usted desea que ellos entiendan que deben utilizar sus habilidades de retroalimentación y observación todo el

tiempo, no solo durante las observaciones de seguridad programadas. Por lo tanto, cuando los empleados ven una práctica o condición de trabajo insegura, deberían tratar de corregir la situación de la misma manera que lo harían si se percataran de esta durante una observación formal. Lograr que interactúen de esta manera, consistentemente, requiere que tanto la gerencia de área como los miembros de equipo de seguridad sean modelos coherentes de tales prácticas de retroalimentación y observación, y que los retroalimenten sobre las mismas.

Además de estas interacciones del día a día, el equipo guía debe prestar especial atención al proceso de observación, así como recordarle a la gente que debe llevar a cabo sus observaciones y darles retroalimentación a los empleados que han completado sus observaciones. En particular, nunca olvide darles retroalimentación apreciativa a quienes están completando sus observaciones programadas. Esfuércese por hacer de esa retroalimentación una parte normal de las interacciones diarias informales. Con un simple "Gracias por completar sus observaciones esta semana", los empleados sabrán que usted nota los esfuerzos que hacen ellos.

Responsabilidades semanales.
El equipo guía tiene dos responsabilidades semanales básicas: el proceso de observación y la reunión semanal de seguridad. Para cumplir estas responsabilidades es necesario completar las siguientes tareas:

- Elaborar un cronograma para observadores.
- Llevar a cabo las observaciones.
- Planificar discusiones para las reuniones de seguridad:
  a. Revisar las hojas de observación de la semana anterior.
  b. Identificar las fortalezas y las áreas de preocupación de la semana.
  c. Calcular y hacer un gráfico con el porcentaje seguro para determinar la tendencia.
  d. Hacer un gráfico con el número de observaciones y el porcentaje de empleados que realiza observaciones.
- Realizar las reuniones de seguridad semanales:
  a. Analizar los datos de observación de la semana anterior (fortalezas y preocupaciones) .
  b. Reconocer las contribuciones individuales.
  c. Crear celebraciones para los éxitos del área.
  d. Establecer metas de mejora con los empleados.

Después de que todos los empleados estén entrenados como observadores, usted puede elaborar un cronograma para ellos, durante un mes o incluso un trimestre, con una rotación simple de todos los observadores entrenados. Durante la capacitación de los observadores, hasta que haya un número significativo de empleados voluntarios para hacer observaciones, es probable que usted desee que los observadores hagan su tarea cada semana.

Durante la capacitación, el equipo guía deberá completar las siguientes tareas:

- Planificar el estímulo a los nuevos empleados capacitados para que lleven a cabo observaciones.

- Programar a los nuevos observadores y, entonces:
  a. Explicar cómo completar los formularios de las observaciones y dar la retroalimentación.
  b. Llevar a cabo una observación conjunta, en la que se muestre el proceso de observación y la retroalimentación.
  c. Llevar a cabo una observación conjunta, en la que observen y se aconseje sobre las observaciones y la retroalimentación del empleado.

Reuniones del equipo guía

Procure que la reunión del equipo guía sea mensual. Durante estas reuniones, el equipo guía debe evaluar formalmente qué tan bien opera el proceso de seguridad conductual. Al evaluar el proceso, revise el porcentaje de observaciones completadas y programadas. El equipo también debe evaluar la exactitud de los reportes, con qué frecuencia se observa a todos los empleados, la eficacia de los esfuerzos de reconocimiento y cómo funcionan las prácticas de retroalimentación.

Su equipo también debería hacer una evaluación continua de la calidad e integridad de sus esfuerzos de mejora de la seguridad. En la figura 15.1 se presenta una muestra de preguntas de autoevaluación, con este propósito. El proceso de evaluación puede ser bastante informal y hacerse con base en las opiniones de los miembros del equipo o ser una evaluación formal realizada, regularmente –por ejemplo–, cada año. Las evaluaciones formales podrían incluir entrevistas o encuestas por escrito con los empleados en toda la organización. Además, el equipo de seguridad debe evaluar las interacciones de sus propios miembros durante las reuniones de equipo para asegurar que su proceso sigue siendo abierto, de participación compartida y de confianza.

1. ¿Estamos completando las observaciones de acuerdo con lo planeado?
2. ¿Hemos enfatizado consistentemente lo positivo (p. ej., prácticas seguras) en nuestras conversaciones con los empleados?
3. Cuando debatimos sobre acciones y condiciones inseguras, ¿lo hemos hecho de forma que se comunique nuestra preocupación personal por su seguridad individual?
4. Cuando hablamos de acciones y condiciones inseguras, ¿lo hemos hecho de forma que no hayamos avergonzado o humillado a alguna persona?
5. ¿Son significativos los datos de las observaciones?
6. En las reuniones de seguridad, ¿utilizamos los datos de forma eficaz?
7. ¿Hacemos reconocimientos a las personas por sus contribuciones?
8. ¿Celebramos nuestros éxitos como equipo?
9. ¿Les hemos proporcionado a los observadores el tiempo suficiente para que hagan sus observaciones?

Figura 15.1. Ejemplos de preguntas para considerar en la evaluación de un proceso de seguridad conductual basado en valores.

Resumen de responsabilidades del equipo guía. En la figura 15.2 se resumen las responsabilidades continuas del equipo guía. El coordinador de seguridad de los empleados (u otro responsable del proceso) debe asegurarse de que el equipo se ocupa activamente de estas responsabilidades.

Cuándo	Responsabilidad
Diaria	a. Escuchar y asegurarse de entender las preocupaciones de otros respecto a la seguridad y, entonces, abordar constructivamente las preocupaciones. b. Responder preguntas acerca del proceso de seguridad conductual. c. Brindar retroalimentación a otros miembros del equipo y empleados sobre... • Cómo hacer observaciones • Práctica de seguridad • Alineación del comportamiento con los valores
Semanal	a. Programar observadores y observaciones. b. Realizar observaciones. c. Planificar las conversaciones en las reuniones de seguridad. • Revisión de las hojas de observación de la semana anterior. • Identificar las fortalezas y áreas de preocupación de la semana. • Calcular el porcentaje seguro para determinar la tendencia. • Hacer un gráfico con el número de observaciones o el porcentaje seguro. • Planificar la conversación.
En las reuniones de seguridad semanales	a. Llevar a cabo conversaciones acerca de los datos de observación de la semana anterior. b. Reconocer las contribuciones individuales. c. Hacer las celebraciones de los éxitos del área. d. Establecer metas de mejora con los empleados.
Durante las reuniones del equipo guía	a. Evaluar y resolver los problemas en las observaciones y en otros elementos del proceso de seguridad conductual. b. Evaluar la alineación de la reunión del equipo guía con los valores de equipo.
Cuando el equipo guía lo planifique	a. Planificar cómo se procederá para que participen otros empleados en el proceso de observación b. Programar a los nuevos observadores y entonces... • Explicarles cómo completar los formularios de las observaciones y dar la retroalimentación. • Hacer una observación conjunta, en que se muestre el proceso de observación y de retroalimentación. • Hacer una observación conjunta, en la que se observe y se entrene al empleado en sus observaciones y la retroalimentación.

Figura 15.2. Responsabilidades continuas del equipo guía.

Situaciones comunes

En la figura 15.3 se muestran cinco situaciones típicas que los equipos guía pueden encontrar a medida que evalúan el proceso de seguridad conductual y las posibles reacciones ante tales ambientes.

Si...	Entonces el equipo guía debería...
El número o porcentaje de observaciones está por debajo de la meta.	1. Asegurarse de que los supervisores y observadores estén capacitados en el proceso de observación y en lo que se espera de ellos. 2. Fortalecer la retroalimentación y el reconocimiento por completar las observaciones. 3. Asegurarse de que los supervisores son evaluados respecto a las observaciones completadas en sus respectivas áreas de trabajo.
Los datos de observación sugieren que la seguridad está disminuyendo (tendencia descendente en el porcentaje seguro).	1. Asegurarse de la efectividad de la conversación para solucionar problemas en las reuniones de seguridad del área. 2. Asegurarse de que la conversación termine en compromisos que mejoren una práctica o prácticas específicas en seguridad. 3. Considerar la ejecución de cambios en el proceso de observación para aumentar la eficacia de las observaciones (p. ej., más observaciones, más empleados que participen y otras medidas.)
Los datos de observación sugieren que la seguridad está aumentando (tendencia creciente en el porcentaje seguro).	1. Hacer arreglos para reconocimiento o celebración de la mejora en la reunión de seguridad del área.
Algunos empleados son negativos acerca del proceso de seguridad conductual.	1. Asegurarse de que los empleados negativos hayan participado en orientación y capacitación. 2. Hacer partícipes a esos empleados en observaciones y en el equipo guía.
Los empleados, en su mayoría, son negativos acerca del proceso de seguridad conductual.	1. Asegurarse de que los observadores enfatizan en los factores positivos cuando dan retroalimentación sobre las observaciones. 2. Asegurarse de la exactitud de los datos de observación. 3. Aumentar la cantidad de premios y reconocimientos en seguridad con base en el proceso de observación.

Figura 15.3. Problemas comunes encontrados durante la evaluación y las soluciones sugeridas.

Responsabilidades del equipo guía

Después de completar el diseño y la implementación, el equipo de diseño puede convertirse en un grupo permanente que se encargue de velar por el mantenimiento y el perfeccionamiento continuo del proceso de seguridad conductual. El equipo, con frecuencia, puede asumir un nuevo nombre, tal como el equipo guía, para reflejar su nueva función de mantenimiento del proceso en conjunto con el equipo gerencial (véase la figura 4.1). El equipo guía puede tener diferentes miembros del equipo de diseño. La rotación de nuevos empleados en el equipo guía amplía la participación de los empleados en el proceso. Los participantes en el equipo guía son, por lo general, representativos de la seguridad de los trabajadores; a menudo, los "propietarios" del proceso de seguridad conductual dentro de las diferentes áreas del sitio o de la organización.

El equipo guía tiene cuatro responsabilidades principales que pueden asignarse a subequipos:

- Analizar y resolver los problemas de los datos de seguridad.
- Comunicar la información de seguridad pertinente.
- Abordar las preocupaciones de los empleados.
- Coordinar el reconocimiento.

Analizar y resolver los problemas de los datos de seguridad
El equipo guía analiza los datos de seguridad para encontrar información significativa. El análisis ha de incluir la identificación de tendencias y el análisis de Pareto, tanto de los datos de observación como de las cifras de lesiones. Los datos sirven para identificar las áreas donde los empleados no están haciendo las observaciones o sugerir prácticas de seguridad que necesitan capacitación o atención adicionales. Con frecuencia, el equipo guía publicará datos globales de la empresa, con los que se establecen comparaciones de los datos de las categorías de observación con las causas de incidentes que resultaron en lesiones. Dependiendo del tamaño de su organización, estos datos mostrarán una clara correlación entre las prácticas con porcentaje seguro bajo (o alto porcentaje de prácticas inseguras) y las causas de incidentes de lesiones. En la figura 15.4 se da un ejemplo de una comparación de datos de prácticas inseguras con causas de incidentes de lesiones. El equipo guía también puede trabajar con otros equipos guía para asegurar que el proceso funcione eficazmente y para enfrentar problemas como los descritos en la sección anterior.

Comunicar la información de seguridad pertinente
El equipo guía también comunica la información de seguridad pertinente a los empleados de la empresa, generalmente, en un boletín de noticias o en diarios murales. Por lo regular, esto incluye la publicación de los resultados del análisis estadístico del equipo guía en forma tabular y gráfica. También puede incluir información adicional que apoye el proceso de seguridad conductual, como temas de discusión o materiales de capacitación para las reuniones de seguridad.

Categoría	Práctica de seguridad	Porcentaje inseguro	Porcentaje de incidentes
Postura corporal	Pasos para evitar quemaduras	16%	15%
	Levantamiento y descarga adecuados	24%	11%
	Evitar puntos de atrapamiento	8%	7%
	Movimiento repetitivo	4%	4%
	Vista en el camino	0	4%
	Total	52%	48%
Herramientas y equipo	Desenergización	8%	4%
	Uso adecuado de herramientas	12%	4%
	Otros	8%	7%
	Total	28%	15%

Figura 15.4. *Muestra de estadísticas que comparan los datos de observación con las causas de incidentes.*

Abordar las preocupaciones de los empleados

Otra de las responsabilidades del equipo guía es evaluar y responder a las preocupaciones de los empleados sobre el proceso de seguridad conductual y otros temas relacionados con la seguridad. A menudo, los observadores notarán inquietudes de los empleados durante las observaciones o identificarán preocupaciones o preguntas sobre seguridad que van más allá de la responsabilidad del área. Los empleados también pueden mencionar tales inquietudes durante las reuniones de seguridad. El coordinador de seguridad de los empleados debe asegurarse de que estas preocupaciones se trasladen al equipo guía para darles respuesta.

Coordinar el reconocimiento

Además de estas responsabilidades, el equipo guía también puede encargarse de planificar y coordinar el reconocimiento individual y las celebraciones de área. Los equipos guía pueden, por ejemplo, postular a personas para que reciban el reconocimiento, por la contribución especial que hayan hecho a la seguridad del área. El equipo guía puede evaluar tales postulaciones a fin de dar amplio reconocimiento en el sitio y determinar si este se justifica; para luego planificar su entrega. Esta función asegura que el reconocimiento es consistente en toda la organización.

Responsabilidades de la gerencia

Mantener el proceso de observación y otros elementos del proceso de seguridad conductual requiere de un esfuerzo continuo, tanto de la gerencia como

de los equipos guía. La implementación no es algo parecido a entrar en un cuarto y accionar un interruptor de la energía. Para mantener vivo el proceso es necesario una atención constante a las observaciones, al uso de los datos y al reconocimiento. En la figura 15.5 se muestran algunas directrices sobre las responsabilidades de la gerencia para garantizar el mantenimiento efectivo del proceso de seguridad conductual. Este tema se explora con más detalle en el capítulo 17.

Capítulo 16

Algunas sugerencias finales

Aquí tiene algunas sugerencias para que mejore sus probabilidades de éxito en el proceso de seguridad conductual.

Sugerencia 1: no utilice un método de libro de cocina
En este libro se dan lineamientos, pero que usted tenga éxito depende de su habilidad para planificar la aplicación de estas ideas en el contexto de la cultura de su organización. Esta sugerencia no se refiere únicamente al enfoque descrito en estas páginas, sino también a planteamientos similares de organizaciones de consultoría en todo el mundo. No compre, simplemente, un paquete. Asegúrese de que utiliza los elementos clave del enfoque para desarrollar un sistema que satisfaga las necesidades de su organización. Por otro lado, no se apresure a descartar elementos clave solo porque son difíciles de implementar o mantener en su organización.

Sugerencia 2: planifique y defina con claridad el papel de la gerencia
El proceso de observación requiere de tiempo y de un gran esfuerzo. Necesita apoyo activo de todos los niveles gerenciales. Preste atención especial a las sugerencias para la participación de la gerencia y la definición de su papel en el proceso. La función de la gerencia será el factor crítico para el éxito, tanto a largo plazo, en su proceso de observación, como en los elementos del día a día de su acción de mejora de la seguridad.

Sugerencia 3: maximice la participación en el diseño final
La única manera de generar apropiación es mediante una participación significativa en el proceso de diseño. Este requiere de un alto nivel de participación y ofrece varias opciones de formas para involucrar a las personas. No cometa el error de diseñar un proceso de seguridad en el vacío y luego tratar de implementar el programa por obligación. Involucre a las personas en el diseño durante cada etapa. Después haga que quienes han ayudado con el diseño regresen a sus áreas de trabajo y obtengan opiniones y sugerencias de sus colegas.

Sugerencia 4: elabore una lista de verificación diferente para cada área
Los estudios de investigación usaron listas de verificación de comportamientos determinados de seguridad, que eran específicas para el trabajo y para el área. A menos que usted se encuentre en una instalación pequeña, no trate de elaborar una lista de verificación genérica que funcione para todas las áreas de trabajo. Por ejemplo, mantenimiento tiene diferentes requisitos de seguridad

que un laboratorio, y sus respectivas listas de verificación deben ser diferentes. Para maximizar el valor de las listas de verificación, estas han de ser lo suficientemente explícitas para abordar las prácticas específicas de seguridad de las diversas funciones laborales.

Sugerencia 5: no cree burocracia alrededor de los datos
El valor de este proceso está en conseguir que todo el mundo preste atención a la seguridad en el trabajo, no en la creación de una tormenta de papeles. Construya sistemas informales de responsabilidad con base en las partes observables del sistema. No cree un sistema elaborado de reportes en papel. Atienda al proceso de seguridad en el contacto informal con las personas en las áreas de trabajo y durante las reuniones oficiales en cada nivel de la organización.

Sugerencia 6: utilice la capacitación de sala únicamente cuando sea necesaria
Enfatice en el diseño de un proceso de capacitación que satisfaga sus necesidades, no de poner a todos los empleados en una capacitación exhaustiva en un aula. Suministre la capacitación suficiente para crear el entendimiento que necesite la gente en su propósito de lograr apoyo para el proceso. Tampoco piense en la capacitación como un proceso estrictamente de un aula. Cuando capacite a los observadores, por ejemplo, darles una oportunidad para que hagan una observación real es, con frecuencia, más eficaz que la formación en el aula. Utilice la capacitación solo cuando sea necesario y establezca un proceso adecuado para impartir la formación presisa.

Sugerencia 7: persevere. ¡Nunca se rinda!
Las salidas en falso, normalmente, son características de la implementación de cualquier nuevo proceso significativo. La implementación, a menudo, significa dar dos pasos hacia adelante y uno hacia atrás. La clave del éxito está en la mejora continua. Aprenda de cada paso, de modo que pueda hacerlo mejor la próxima vez. Solo siga afinando su proceso hasta que logre que no haya incidentes. Entonces, esfuércese por mantener ese nivel de excelencia en seguridad.

Capítulo 17

Temas especiales: liderazgo de la seguridad

Casi todos los que han estudiado el tema coinciden en que el apoyo de la gerencia es el elemento más importante para asegurar el éxito del proceso de seguridad conductual. Sin embargo, la naturaleza exacta de tal apoyo es asunto de algún debate. Gran parte de este se deriva del hecho de que las diferentes organizaciones necesitan diversas formas de participación de la gerencia. En última instancia, el papel que la gerencia y la supervisión desempeñan en el apoyo a la seguridad conductual debe adaptarse, específicamente, a las necesidades únicas de cada organización y su proceso de seguridad. Al igual que con los otros elementos de la seguridad conductual, una talla, simplemente, no le sirve a todos.

Por otro lado, independientemente de su papel en la seguridad conductual, los gerentes y supervisores son responsables tanto del seguimiento y cumplimiento de normas y procedimientos de seguridad como de garantizar que los lugares de trabajo a su cargo estén debidamente diseñados y con el mantenimiento adecuado. La seguridad conductual es mucho más fácil en las organizaciones donde los empleados ven constantemente a sus líderes cuando promueven y prestan atención a la seguridad.

La mayor barrera para el liderazgo efectivo de la seguridad

En sus sistemas de responsabilidad y medición se encuentra la mayor barrera para el liderazgo eficaz de la seguridad en muchas organizaciones. Por lo general, las operaciones de gestión dentro de las organizaciones incluyen un sistema de medición que hace demasiado hincapié en la producción, costos e incluso en la calidad, por encima de la seguridad. Muchas compañías le siguen la pista a la producción hora a hora, y los gerentes y supervisores vigilan estas cifras cuidadosamente a lo largo de la jornada laboral. Como se discutió en el capítulo dedicado a la cultura, estos sistemas están fuera de equilibrio porque crean un énfasis desproporcionado en la producción. La medición de seguridad si acaso se hace cuando la organización ha tenido un incidente. Dado que los accidentes son eventos raros, la producción y las otras mediciones más frecuentes obtienen el máximo de atención de la gerencia. En atención a estas mediciones, la gerencia –a veces sin intención– envía el mensaje de que la producción es lo que le importanta a la empresa, mientras que la seguridad obtiene poca atención y el mensaje que recibe es que no es importante. El comportamiento de los gerentes y supervisores es una función del sistema en el que

trabajan. El adagio "lo que se mide se hace" se aplica tanto a ellos como a los demás empleados dentro del sistema. En tal sistema, los gerentes pasan mucho más tiempo prestando atención a la producción y muy poco a la seguridad. Esta situación contribuye a que se produzcan varias otras barreras para el liderazgo efectivo de la seguridad.

Otras barreras para el liderazgo efectivo de la seguridad

En nuestra experiencia, hay cuatro barreras relacionadas que, con frecuencia, evitan que los gerentes sean más eficaces en la promoción de la seguridad:

- Gestión por excepción
- Monitoreo y seguimiento inadecuados
- Gestión por miedo
- Énfasis excesivo en las estadísticas

Los gerentes y supervisores, a menudo, piensan que la gestión, por excepción, es la forma más rentable de utilizar su tiempo. Parece que creen que necesitan prestar atención a la seguridad solo cuando alguien se lesiona o identifican una práctica o condición insegura. Este enfoque, automáticamente, pone a la organización en un modo reactivo. Los gerentes, con esta filosofía, reaccionan para corregir un problema únicamente después de que este se produce; de lo contrario, pasan su tiempo en lo que ven como asuntos más urgentes. A muchos de estos mismos gerentes nunca se les ocurriría gestionar la calidad o la producción de esta misma manera. ¡Imagínese a un gerente moderno que responde a la calidad solo cuando aparece un defecto! Tal sistema, virtualmente, garantiza que los defectos seguirán ocurriendo. En tales sistemas de "gestión por excepción", la seguridad recibe muy poca atención continua. Los gerentes y supervisores se la pasan atendiendo pequeños incendios más urgentes, al menos hasta que ocurre una lesión. El verdadero problema con este enfoque está en que no alcanzarán el nivel de seguridad por el que se esfuerzan las organizaciones ejemplares. En estas, "un gol en contra y perdiste". Por lo tanto, una vez se haya producido una lesión, la posibilidad de lograr un objetivo de seguridad es muy difícil o incluso imposible.

Una segunda barrera estrechamente relacionada con el liderazgo efectivo de la seguridad está, simplemente, en que no se destina el tiempo suficiente para el monitoreo de las prácticas y sistemas de seguridad. Al igual que con la "gestión por excepción", esta barrera es el resultado de factores tales como inadecuada capacitación en gestión/liderazgo, mala gestión propia o demasiadas actividades en competencia (papeleo, correos electrónicos, llamadas telefónicas, reuniones, etc.). No obstante, el problema básico es que los gerentes y supervisores no dedican el tiempo suficiente para monitorear las prácticas de seguridad en cada nivel de la organización. Pueden pasar demasiado tiempo en su oficina y no el suficiente en la observación directa y discutiendo las prácticas de trabajo. O pueden prestar atención y discutir otros aspectos del trabajo, pero sin darse cuenta de las prácticas o condiciones de seguridad o la discusión

sobre estas. Este problema también puede estar relacionado con informes y actas de reuniones referentes a la seguridad. Si un gerente no revisa, discute y actúa frecuentemente con respecto a la información, tanto de la observación directa como de los reportes de seguridad, los empleados comenzarán a creer que la seguridad no es importante.

Otro obstáculo habitual está en los gerentes que recurren a la amenaza de la disciplina con el fin de motivar a los empleados para que trabajen de forma segura. La falta de lógica de este enfoque es casi evidente por sí misma (si los empleados no trabajan de forma segura para evitar lesiones, ¿por qué lo harían para evitar una acción disciplinaria?). La situación es casi lo mismo que confiar en el temor a las lesiones para motivar a los empleados a que trabajen de forma segura. La probabilidad de una acción disciplinaria es, con frecuencia, demasiado baja como para motivar un nivel consistente de prácticas de trabajo seguras. Además, en este tipo de ambiente de trabajo, los empleados se vuelven expertos para identificar momentos (por ejemplo, cuando ciertos gerentes están presentes) cuando la disciplina es probable y periodos (por ejemplo, el turno de tarde) en que esta es menos probable. (Los problemas con el exceso de confianza en el castigo se discuten con más detalle en el primer capítulo de este libro.)

La última barrera para el liderazgo eficaz está en un énfasis excesivo en las cifras de incidentes. Una vez más, esto es, en esencia, un cambio en la gestión por excepción, ya que pone el liderazgo en un modo reactivo. El problema está en que hacer hincapié en la seguridad en términos de las cifras de lesiones crea una percepción de que la empresa se preocupa más por las estadísticas que por la seguridad y el bienestar de los empleados. La gerencia, sin duda, tiene que preocuparse por los resultados y las tasas de incidentes relacionados con la seguridad, pero debe equilibrar esta inquietud con la atención a la seguridad en el trabajo. (El problema de poner demasiado énfasis en los resultados se analiza con más detalle en el capítulo 4.)

El papel especial del liderazgo

Lo ideal sería que, antes de implementar un proceso conductual, los gerentes y supervisores les hayan enviado un mensaje claro a los empleados sobre la importancia de la seguridad, de cómo prestar atención frecuentemente a este asunto y tomar decisiones que muestren claramente su compromiso con la seguridad. Parte de esta responsabilidad está en asegurar que todos los elementos de un sistema de gestión de seguridad tradicional estén en su lugar. Estos incluyen atención regular a los procedimientos, realización de auditorías y ser modelos de seguridad en sus acciones personales, además de asegurar el cumplimiento de todos los requisitos reglamentarios.

Los líderes comunican lo que es de valor para ellos mediante lo que dicen y hacen. A menudo, se hace referencia a esto como una correspondencia "decir/hacer". En la matriz presentada en la tabla 17.1 se muestra esta correspondencia gráficamente. Si bien es importante para todos los empleados, esta correspondencia es aún más crítica para quienes están en posiciones de liderazgo. El

gerente de una organización puede hablar de la importancia de la seguridad o no y actuar de una manera segura o no. En la tabla 17.2 se dan ejemplos de los tipos de comentarios y acciones que muestran si un gerente valora la seguridad en una organización.

		Actúa de forma segura	
		Sí	No
Habla de seguridad	Sí	-Reconocer -Premiar -Promover	Capacitar y entrenar (Preseleccionado) -Capacitar -Entrenar -Despedir
	No	Capacitar y aconsejar	

Tabla 17.1. *Matriz "decir/hacer" que muestra un modelo para evaluar la forma como los supervisores demuestran apoyo a la seguridad con lo que dicen y hacen.*

Ejemplos de lo que los líderes dicen	Ejemplos de lo que los líderes hacen
Siempre comienzan las reuniones con temas de seguridad.	Se aseguran de que se enfoquen las órdenes de trabajo sobre seguridad.
Piden reportes directos sobre lo que se ha hecho o planificado para mejorar la seguridad.	Dan reconocimiento a quienes defienden la seguridad.
Preguntan cómo va el proceso de seguridad conductual.	Organizan y participan en las celebraciones por logros en seguridad.
Preguntan sobre el proceso de seguridad conductual, incluido lo siguiente: • Nivel de participación • Número de observaciones • Planes de acción del equipo guía.	Son modelo de prácticas seguras en sus acciones personales.
Dan retroalimentación sobre prácticas de seguridad.	Llevan a cabo observaciones de seguridad conductual.
Incluyen la seguridad en las misiones del trabajo.	Supervisan los procesos de seguridad.
Equilibran las preguntas sobre acciones y resultados en cuanto a la seguridad.	Garantizan las investigaciones de los incidentes.
	Garantizan que los empleados tengan tiempo para participar en los esfuerzos de mejora de la seguridad.
	Con frecuencia, realizan auditorías a las instalaciones para identificar y abordar las condiciones.
	Revisan los datos del proceso de seguridad.

Tabla 17.2. *Ejemplos de lo que los líderes dicen y hacen en apoyo a la seguridad.*

Si la organización considera la seguridad como un intangible de gran valor, responderá como se indica en cada una de las celdas representadas en la tabla 17.1. Los líderes eficaces verbalizan la importancia de la seguridad, actúan con gestos y apoyan la necesidad de que esta sea reconocida, recompensada y, en última instancia, promovida (suponiendo que se está funcionando bien en otras áreas). Por otro lado, si un líder no habla con los empleados acerca de la seguridad y la promoción de prácticas de seguridad; da retroalimentación; discute sobre la importancia de este tema en las reuniones de seguridad y la apoya verbalmente de otras maneras, una organización que la valora se asegurará de que esa persona reciba formación y entrenamiento para que fomente un mayor apoyo verbal a la seguridad. De igual manera, si un líder no actúa con formas que demuestren la importancia de la seguridad mediante sus acciones personales, tales como prestar atención a las prácticas de trabajo seguras y no seguras, seguir constantemente los procedimientos de seguridad, hacer seguimiento a las órdenes relacionadas con la seguridad del trabajo, asegurarse de que los empleados tengan tiempo para participar en las reuniones de seguridad y similares, una vez más, la organización que valora este aspecto procurará que se le capacite y entrene para que ayude al líder a "mostrar el camino" con acciones personales. Con optimismo, los postulantes que no expresaron su apoyo a la seguridad, ni tampoco indicaron de otra manera su importancia, habrían sido rechazados en el proceso de selección o contratación. Si un líder se ubica en esta celda de la matriz, una organización con una cultura de seguridad eficaz debe dirigirlo rápidamente con capacitación y entrenamiento o, en casos extremos, despedirlo.

Las etapas del apoyo gerencial

El papel de la gerencia en cuanto al apoyo a la seguridad conductual cambia con el tiempo. El primer paso para la gerencia es decidir la implementación de la seguridad conductual y comprometerse con los recursos para apoyar la planificación e implementación. Un error común en esta fase es restarle importancia a la necesidad de recursos. La gerencia debe comprender plenamente las necesidades, tanto de tiempo como de dinero, para implementar eficazmente la seguridad conductual. Con frecuencia creen erróneamente que implementar la seguridad conductual consiste, simplemente, en capacitar a los empleados para que hagan observaciones de seguridad, mientras fallan en entender que la planificación y la capacitación son necesarias para crear un sistema que apoyará el proceso de observación a fin de lograr el éxito a largo plazo. En esta etapa, el papel de la gerencia es aprender más sobre la seguridad conductual y entender la importancia de crear un proceso de participación de los empleados, que cuente formalmente con el apoyo de la organización.

Una vez que se toma la decisión de brindar el apoyo necesario, el papel de la gerencia consiste en vigilar el progreso a lo largo del resto de las etapas de planificación, implementación y mantenimiento del proceso. Mientras que la función de vigilancia sigue siendo la misma en cada una de estas tres etapas, la atención debe centrarse en distintos elementos en cada una.

El papel más importante de la gerencia

Los gerentes que quieren apoyar un proceso de seguridad conductual necesitan prestar atención a su desarrollo. La investigación sobre liderazgo ha demostrado que la actividad más importante que distingue a los líderes eficaces de los mediocres es la cantidad de tiempo que ocupan en el seguimiento al desempeño de sus organizaciones (Komaki, 1998). Las implicaciones de esta investigación son claras. Los gerentes que deseen apoyar un proceso de seguridad conductual deben supervisar cada etapa de su desarrollo: planeación, implementación y mantenimiento. Tienen que mantenerse informados sobre el avance del proceso durante la planificación y la implementación y luego de qué tan bien está funcionando una vez que se ha llegado a la fase de mantenimiento. Generalmente, esto significa que deben revisarse los planes para el proceso conductual antes de la implementación, y a continuación obtener actualizaciones regulares una vez que el proceso esté en su lugar.

Los gerentes pueden controlar su proceso de seguridad conductual tanto formal como informalmente. Las conversaciones informales resultan ser las más críticas. Peters y Waterman (1982) determinaron que, para ser líderes efectivos, los gerentes necesitan practicar la "gestión paseando alrededor". Esto quiere decir que deben salir de sus oficinas y dar una visita a sus operaciones. Los hallazgos de Komacki apoyan esta recomendación, mientras que sugiere que ellos tienen que hacer algo más que simplemente pasear. También necesitan hablar con los empleados acerca de su desempeño.

La investigación indica que la mejor forma como los gerentes y supervisores pueden prestar atención a la seguridad conductual es haciendo, regularmente, preguntas sobre el proceso en las áreas que están bajo su responsabilidad. Esto puede describirse como el "enfoque cuéntame", para iniciar conversaciones acerca de lo bien que está funcionando el proceso. Estas discusiones deberían ser charlas en las que, usualmente, se comience con preguntas generales, amplias, para luego pasar a detalles más específicos.

Aunque la mayoría esté de acuerdo en que la seguridad es importante, a menudo no es urgente. La inspección de la grúa, aparentemente, siempre puede hacerse mañana, mientras que conseguir que la línea de producción vuelva a funcionar tiene que hacerse ahora mismo. Uno de nuestros retos en materia de seguridad está en crear un sistema que determine plazos que ayuden a establecer la urgencia de las prácticas de gestión que promueven la seguridad.

Una de las contribuciones, a menudo atribuida a DuPont, es la importancia de programar la seguridad como primer punto en la agenda de cada reunión. Hace una década, este fue un paso importante para transmitirles la importancia de la seguridad a los empleados en todos los niveles de la organización. Lamentablemente, para muchas compañías esta práctica se ha traducido en una sola pregunta: "¿Tuvimos algún incidente?". Mientras la respuesta sea "No", la reunión pasa al siguiente punto. Si es así como su gerencia, actualmente, discute la seguridad, su organización, probablemente, está en la media, como mucho, de un "estudiante nota 4" en materia de seguridad. Al aumentar la atención a la seguridad, esta actitud también demuestra un tipo de enfoque de gestión por excepción, reactivo.

En las organizaciones ejemplares, el equipo gerencial también discute lo que se está haciendo para abordar la seguridad. Se podrían hacer preguntas adicionales como estas: "¿Qué ha hecho esta semana para promover o mejorar la seguridad?", "¿Qué planea hacer la semana que viene en materia de seguridad?".

La capacidad de hacer buenas preguntas sobre el desempeño parece ser una habilidad importante en los líderes que desean demostrar su interés por apoyar la seguridad conductual. También hemos visto líderes que hacen preguntas ineficaces en sus esfuerzos por vigilar el desempeño. ¿La diferencia? Las preguntas eficaces hacen que los empleados sienten que el líder se preocupa por lo que está sucediendo, mientras que las ineficaces los hacen sentir interrogados o provocados. Las preguntas positivas son útiles, mientras que las ineficaces hacen que los oyentes se pongan a la defensiva. Las preguntas positivas es probable que promuevan la apertura y la honestidad, mientras que las ineficaces es posible que provoquen en los oyentes excusas, justificaciones y la menor información real que sea posible.

Al tratar de averiguar la diferencia entre estos dos tipos de preguntas, nos hemos dado cuenta de que los gerentes, al interrogar, que empiezan con "Qué" o "Cómo" obtienen mejores respuestas que aquellos que comienzan sus cuestionamientos con "Por qué". También hemos encontrado que esto es pertinente a la capacitación de observadores en la seguridad conductual. A pesar de que siempre estamos muy interesados en tener observadores que identifiquen las causas fundamentales de los comportamientos de riesgo, preguntar "¿Por qué", con frecuencia, pone a los empleados a la defensiva.

Además, las preguntas orientadas a la segunda persona ("tú") son más propensas a lograr que los oyentes hablen sobre su desempeño. Por lo tanto, una pregunta de seguimiento, al principio de la conversación, para alguien que está luchando con un problema de seguridad podría ser algo así: "¿Qué has intentado hasta ahora?".

Los oyentes también responden positivamente a preguntas que buscan soluciones y se centran en el resultado o el comportamiento deseado. Es más probable que tales preguntas se perciban como útiles, mientras que las que se centran en el problema se noten como un intento de encontrar errores o establecer culpas. Las preguntas positivas, a menudo, cambian rápidamente el foco de las discusiones de lo que se ha hecho para el futuro, tal como los planes actuales o lo que hay que hacer. Una pregunta efectiva para continuar la discusión después de la respuesta a la que se enunció en el párrafo anterior podría ser: "¿Qué estás planeando hacer ahora?".

Para crear un diálogo natural, los líderes ejemplares plantean preguntas que se ajustan a la situación. Las preguntas eficaces vienen de forma natural en el contexto de las observaciones directas. En consecuencia, los líderes, fácilmente, pueden hacer preguntas efectivas que se ajusten al contexto de la gira por las áreas de trabajo. Las preguntas positivas y los comentarios resultantes fluyen entonces con naturalidad y se construyen mutuamente a medida que avanza la conversación. Los líderes que utilizan de manera eficaz las preguntas también suelen empezar indagando por información general y amplia y, poco a poco, profundizan en detalles más específicos.

Utilizadas correctamente, las preguntas eficaces construyen un mejor entendimiento entre todos los implicados. El gerente obtiene una comprensión más precisa de qué tan bien está funcionando el proceso y, al mismo tiempo, los empleados logran una mejor comprensión de lo que es importante para el gerente. Lo ideal sería que, con la generación periódica de este tipo de diálogo entre la gerencia y los empleados, las dos partes obtengan conocimientos adicionales que pueden contribuir a la mejora continua, que es el propósito de un liderazgo efectivo en primer lugar. En la tabla 17.3 se presentan algunos ejemplos de preguntas que los líderes pueden usar para interactuar con otros a fin de saber qué tan bien está funcionando su proceso conductual.

Preguntas para...	Podrían incluir:
Supervisores y gerentes, miembros del equipo guía	¿Cómo funciona el proceso? ¿Qué está funcionando bien? ¿Cuáles son los desafíos?
	¿Qué porcentaje de empleados participa en las observaciones?
	¿Cuántas observaciones se hicieron durante la semana pasada o el mes pasado?
	¿Qué está funcionando bien?
	¿Quién ha apoyado activamente el proceso?
	¿Qué pueden hacer los líderes para ayudar?
Empleados que hacen observaciones	¿Qué clase de prácticas de seguridad se les ve hacer bien a las personas?
	¿Qué clase de preocupaciones respecto a la seguridad están viendo?
	¿Cómo responden los colegas a las observaciones?
Otros empleados	¿Los empleados planean participar en el proceso?
	¿Qué les gusta del proceso?
	¿Qué obstáculos les impiden hacer observaciones?

Tabla 17.3. *Preguntas que los líderes podrían formular para mostrar interés en el proceso de seguridad conductual.*

Vigilancia formal y elementos de acción de la gerencia

La gerencia quizás desee informarse del proceso por medio de revisiones más formales. Estas revisiones pueden incluir el examen de resúmenes de los datos de observación o la obtención de actualizaciones de un representante del equipo guía durante las reuniones de personal. Las actualizaciones deben incluir las prioridades actuales establecidas por el equipo guía y una descripción de lo que este tiene previsto hacer para abordar esas prioridades.

La actualización también debe incluir las solicitudes de las medidas de gestión necesarias para apoyar al equipo guía y el proceso conductual. El equi-

po guía, a menudo, necesita asistencia de la gerencia para abordar las circunstancias de las instalaciones que contribuyen a acciones inseguras y que aquel está determinando como objetivos de mejora. También es probable que requiera ayuda en la organización de celebraciones y eventos de reconocimiento. Por ejemplo, si el equipo guía se centra en mejorar las prácticas de levantamiento, podría solicitarle a la gerencia que considere el caso de un dispositivo de elevación que es difícil de utilizar, lo cual ocasiona que los empleados no lo usen cuando tienen que levantar algo de forma rápida. La idea no es crear una larga lista de elementos para que la gerencia los aborde, sino pedir ayuda con las condiciones específicas y los temas de las instalaciones relacionados con las principales prioridades o metas del equipo guía.

La gerencia también necesita considerar otras acciones necesarias para apoyar el proceso. Una de sus actividades clave es reconocer y expresar su aprecio por las acciones adoptadas por los miembros individuales del equipo guía. Entre las funciones de este equipo está la de organizar el reconocimiento y las celebraciones para otros empleados, con el fin de ayudar a sostener el proceso de seguridad, mientras que la gerencia les entrega el reconocimiento a los miembros del equipo por sus esfuerzos. Enviar a los miembros del equipo guía a eventos profesionales, tales como la Conferencia Anual sobre Seguridad Conductual, por ejemplo, es una manera de premiar a quienes han liderado el proceso.

El papel de los gerentes y supervisores en las observaciones

Una de las cuestiones más controvertidas en la seguridad conductual ha sido si los gerentes y supervisores deben participar en la realización de observaciones o no. Incluso hoy en día, muchos profesionales recomiendan que las observaciones en un proceso de seguridad conductual se limiten estrictamente a los empleados. Como se planteó en el capítulo 9, la decisión sobre quién debe hacer las observaciones, sin duda, tiene que determinarse según las necesidades de una organización en particular. Salvo en organizaciones con un alto grado de conflicto y desconfianza entre los empleados y la gerencia, los gerentes y supervisores deberían participar en la realización de observaciones. Este enfoque, claramente, envía el mensaje de que todos los que entran por la puerta tienen una responsabilidad compartida respecto a la seguridad.

Nuestra investigación muestra una alta correlación entre la participación de la gerencia y la de los trabajadores (Cook y McSween, 2000). Cuando los gerentes y supervisores participan, un mayor porcentaje de empleados también lo hace. Las empresas que incluyen a todos en el proceso de hacer observaciones de seguridad experimentan una mejor comunicación entre los niveles de empleados. Este procedimiento también desarrolla en los gerentes y supervisores una mejor comprensión de los problemas de seguridad que enfrentan los empleados. Tal comprensión resulta en mejores decisiones con relación a los recursos de apoyo a la seguridad.

Un ejemplo es el de un supervisor que participó en el proceso conductual en una empresa de producción de combustible. Durante una de sus primeras

observaciones en terreno, se sorprendió al ver a su equipo utilizando una llave de tubo corta con una barra de extensión improvisada. Intervino para evitar que un miembro del equipo se parara sobre esta barra. Sin la amenaza de medidas disciplinarias durante las observaciones conductuales, el equipo se sentía seguro de mostrarle al supervisor la forma como normalmente se hacía el trabajo en el terreno. El supervisor se dio cuenta de que había negado la compra de llaves nuevas con mangos más largos y, posteriormente, aprobó la adquisición de herramientas más adecuadas. El proceso de observación produjo un mejor equilibrio en un entorno organizacional donde los supervisores están presionados para reducir costos, mientras se encuentran muy alejados de las prácticas reales del lugar de trabajo.

Además de desarrollar un mayor nivel de confianza entre empleados y directivos, la participación de los gerentes y supervisores en las observaciones conductuales requiere que la capacitación para los observadores sea muy precisa, con el fin de evitar cualquier posible malentendido. Por lo general, la gerencia les asegura a los empleados que las observaciones conductuales no se utilizarán como base para acciones disciplinarias. Los posibles conflictos, sin embargo, ocurren debido a que los supervisores y gerentes tienen una obligación legal para garantizar el cumplimiento de las normas y los procedimientos de la empresa. La solución de esta circunstancia está en que los supervisores y gerentes se aseguren de que no hay problemas disciplinarios por tratar o en trámite antes de comenzar la observación, haciendo que ésta última no sea diferente de cualquier momento en que ellos se encuentran en las áreas de trabajo. Esto, generalmente, es un tema de discusión del equipo de diseño, pero, en la práctica, la acción disciplinaria es un evento raro, lo que realmente hace que sea un tema de muy poca prioridad para la mayoría de las organizaciones.

Cuando las normas y los requisitos disciplinarios se acoplan bien y se aplican consistentemente, los empleados ven y entienden que la disciplina, cuando se produce, es una aplicación necesaria de las reglas de seguridad, "de protección a la vida". Ellos comprenden, por ejemplo, que una persona que se intoxica en el trabajo, probablemente, deba ser despedida. También entienden que alguien que no bloquee y etiquete el equipo, potencialmente, está poniendo en peligro su vida y que tal fallo, por lo tanto, requiere de una aplicación adecuada del proceso disciplinario. Si, por el contrario, las normas y los requisitos disciplinarios no se entienden bien o no se cumplen de manera consistente, la gerencia necesita abordar estas cuestiones como un problema en el sistema de gestión, independientemente del proceso de seguridad conductual.

La importancia de los líderes informales

Si es posible, cada grupo natural de trabajo de los empleados debe tener una persona designada como su representante de la seguridad conductual. Lo ideal es que estas personas sean voluntarios para el cargo y que los seleccionen sus colegas. El título de esta posición varía en las distintas organizaciones, pero, normalmente, es algo así como empleado o representante de seguridad del equipo. Ellos son el punto de contacto para el proceso de seguridad conduc-

tual entre ese equipo o grupo y el responsable de promover el proceso en tal lugar. Tienen una obligación especial de hacer observaciones de seguridad conductual con la frecuencia prevista por el equipo de diseño; son así ejemplo de participación para sus compañeros de trabajo. A menudo tienen deberes relacionados con la seguridad, tales como garantizar que los formularios de observación estén disponibles en el área, revisar los datos de seguridad conductual en las reuniones de seguridad, publicar o actualizar los gráficos, organizar los reconocimientos y celebraciones con la supervisión y otras tareas de apoyo del proceso. En muchos aspectos, sus responsabilidades se asemejan a las del liderazgo formal (es decir, gerentes y supervisores), excepto que no tienen la autoridad formal y la aplicación de las responsabilidades de tales cargos.

En las pequeñas organizaciones, estos representantes también son, por lo general, los miembros del equipo guía. Sin embargo, en compañías más grandes, ellos constituyen un grupo independiente, con el fin de evitar que el equipo guía se vuelva muy grande y tenga dificultades para funcionar eficazmente. Cuando se trata de una gran organización, el equipo de diseño también tiene que establecer cómo se comunicará el equipo guía con los representantes de la seguridad. A menudo, cada miembro del equipo guía realiza una reunión mensual con un grupo de representantes de la seguridad para garantizar la comunicación bilateral en apoyo del proceso de seguridad conductual. Estas reuniones también se pueden utilizar para solicitar información del equipo guía o enviar información, tal como prioridades y planes de acción de este. En algunos casos, mucha de esta comunicación puede hacerse, por correo electrónico.

Otras responsabilidades del liderazgo

Es preciso enfatizar en otras dos responsabilidades de la gerencia en materia de seguridad. La gerencia y los supervisores deben actuar activamente para asegurar que quienes participan en el proceso de seguridad conductual reciban apoyo por hacerlo. La gerencia comparte responsabilidad con el equipo guía en cuanto a asegurarse de que las personas que defienden la seguridad obtienen el reconocimiento adecuado y que los equipos tienen la oportunidad de celebrar sus éxitos. Todas las sugerencias del capítulo 11 son tan pertinentes para la gerencia como lo son para el equipo guía.

Otra área que también requiere atención de la gerencia es la de orientación a los empleados. En particular, los supervisores deben proporcionar una orientación formal a los nuevos empleados de su departamento. Con frecuencia, los supervisores subestiman la importancia de proporcionar instrucciones claras sobre las prácticas de seguridad, tales como levantamiento adecuado o técnicas de corte en el contexto de trabajo de un nuevo empleado. La orientación ideal debería incluir una lista de verificación orientadora para empleados nuevos y una introducción al proceso conductual que garantice que estos son conscientes de los riesgos en sus áreas.

Lista de verificación de liderazgo de la seguridad

En algunas organizaciones, el equipo de diseño o el equipo gerencial crea una lista de verificación de autoobservación para gerentes y supervisores. Esta, normalmente, incluye un inventario de los comportamientos que los líderes deben realizar para apoyar el proceso de seguridad conductual. Puede exigirse que los gerentes y supervisores completen esta lista de verificación en lugar de –o además de– las listas normales de observaciones de seguridad conductual. Estas listas suelen entregarse y resumirse de la misma manera que las de verificación de observación. Los datos resumidos pueden revisarse como parte de la reunión del equipo guía o resumirse y reportarse al equipo gerencial del sitio. En la figura 17.1 se presenta un ejemplo de una lista de verificación de autoobservación para gerentes y supervisores.

Lista de verificación de liderazgo de la seguridad

Nombre: _____ Fecha: _____

Comportamiento	Sí	No	N.A.
1. Llevar a cabo la observación de seguridad conductual.			
2. Datos de observación revisados en la reunión de seguridad.			
3. Animar al menos a un empleado para que haga observaciones de seguridad.			
4. Una condición insegura corregida.			
5. Una revisión informal de seguridad de área realizada esta semana.			
6. Programar celebración cuando el equipo alcanza la meta.			
7. Dar retroalimentación positiva al menos una vez a la semana (relacionada con la seguridad).			
8. Dar retroalimentación a los empleados sobre conductas de seguridad.			
9. Completar la orientación a nuevos empleados.			
10. Entregar a seguridad la lista de verificación completada antes del viernes.			

Figura 17.1. *Ejemplo de una lista de verificación de autoobservación gerencial.*

Comentarios finales sobre el papel del liderazgo

El apoyo activo y visible de la gerencia y la supervisión es fundamental para el éxito a largo plazo de un proceso de seguridad conductual. Su función

es doble: 1) mostrarle a su personal el compromiso con la seguridad, con lo que dicen y hacen y 2) prestar atención cuidadosa al proceso de seguridad conductual, sin quitar la atención de los empleados. Esto significa que deben supervisar el proceso de una manera que comunique su interés y apoyo, sin llegar a ser directiva o usando su autoridad para obligar a cambios en el proceso. Para ello, es necesario hacer buenas preguntas, que transmitan un interés sincero, sin que los empleados sientan que son interrogados. También deben ser participantes modelo y llevar a cabo observaciones tal como lo haya planificado el equipo de diseño.

En la tabla 17.4 se resume nuestro papel ideal para los líderes efectivos en un proceso de seguridad conductual y lo contrasta con las actividades de los líderes ineficaces. Con buenas preguntas, los líderes eficaces construyen participación y estimulan a sus empleados, mientras que los líderes menos efectivos tienden a decirles qué hacer. Hemos visto varios casos en que un gerente ha ordenado un cambio en los planes de un equipo de seguridad a pesar de que estos estaban alineados con los objetivos de seguridad del equipo dentro de los límites establecidos cuando el equipo fue fundado. Tales órdenes son, especialmente, destructivas cuando un equipo de empleados ha trabajado en un tema y el gerente no se toma el tiempo para entender las actividades de planificación que llevan a las recomendaciones del equipo.

Líderes efectivos	Líderes mediocres
Hacen observaciones de seguridad en las áreas de trabajo.	Regularmente, no hacen observaciones de seguridad.
Supervisan:	No prestan atención a sus procesos.
• Actividades en sus áreas	
• Planes del equipo guía	
• Observación de seguridad y datos de resultados.	
Lideran mediante:	Lideran con la obligación.
• El ejemplo	
• Preguntas eficaces	
• Aportes y sugerencias.	
Construyen participación a largo plazo.	Presionan por resultados inmediatos.

***Tabla 17.4.** Prácticas de líderes efectivos frente a los mediocres.*

Además, los líderes deben apoyar al equipo guía, incluida la asistencia para abordar problemas y condiciones de las instalaciones que son pertinentes a las áreas de mayor preocupación respecto a la seguridad. El liderazgo debe apoyar activamente y participar con el equipo guía en (1) otorgar reconocimiento a los empleados que defienden la seguridad y (2) organizar celebraciones para los equipos que logran el éxito. Finalmente, el equipo líder debe asegurarse

de que los miembros del equipo guía y los representantes de seguridad de los empleados reciban el reconocimiento apropiado por sus funciones en el proceso. Estas acciones garantizarán que continúen los esfuerzos discrecionales del equipo guía y de los representantes de seguridad de los empleados y, por lo tanto, que el proceso de seguridad conductual sea de larga duración.

Capítulo 18

Temas especiales: prevención de incidentes graves[1]

Presenciar un evento catastrófico o experimentar las consecuencias de tal incidente podría causar una impresión para toda la vida. El impacto puede ser aún más profundo si una catástrofe con muertes u otras consecuencias graves se produce en una operación de la que usted es el responsable.

Este fue el caso de un gerente de división que asistió a una reunión del comité de seguridad de una gran planta química antes de su retiro. Pese a que la explosión de una nube de vapor que produjo tres muertes en su división había ocurrido casi dos décadas atrás, su impacto en este hombre seguía siendo evidente. En sus comentarios finales al comité de seguridad, el gerente reconoció la importancia de seguir bajando la tasa de casos registrables OHSAS. Sin embargo, su mensaje principal fue un reto para que la organización no perdiera de vista sus responsabilidades críticas respecto a la prevención de eventos graves, de grandes consecuencias, que cambian vidas para siempre. Claramente, el incidente había cambiado la perspectiva de este gerente de forma permanente, y esperaba que otros siguieran aplicando diligentemente aquellas lecciones del pasado para evitar que en el futuro ocurrieran percances graves.

Con demasiada frecuencia, las lecciones aprendidas de tales eventos son efímeras. Al pasar el tiempo, las organizaciones encuentran que las medidas fundamentales para mantener una operación segura son olvidadas nuevamente. Las organizaciones necesitan un enfoque de gestión sistemático para garantizar que las acciones fundamentales con miras a la prevención de incidentes graves se identifiquen con precisión y se ejecuten con diligencia en el largo plazo.

La gestión del desempeño es un proceso que incorpora (a) participación de los empleados, (b) medición de los indicadores de desempeño "aguas arriba", (c) retroalimentación sobre el desempeño y (d) refuerzo supeditado al desempeño. Se ha proporcionado un marco para lograr importantes mejoras en áreas clave de desempeño que incluyen calidad del producto, productividad, satisfacción del cliente y seguridad. Como se ha descrito en otros capítulos de este libro, estos procesos han sido la base para el éxito de las iniciativas de seguridad conductual que conducen a niveles sin precedentes de mejora en la reducción de lesiones para muchas empresas. La gestión del desempeño es la base para el enfoque de gestión, que es de de probada eficacia y que se describe

[1] *Este capítulo fue escrito por T. E. Burns, Quality Safety Edge, y se basa en su libro* ***Prevención de incidentes graves****, 2ª. edición, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA, 2002.*

en este capítulo. El proceso de prevención de incidentes graves ha demostrado ser eficaz para lograr y mantener operaciones libres de percances gravísimos.

Estas técnicas han sido implementadas exitosamente para lograr reducciones importantes en incidentes tales como lesiones graves y muertes, vertidos accidentales de productos químicos, accidentes en el transporte de materiales peligrosos, violaciones a regulaciones gubernamentales y brechas de seguridad. Para ilustrar, en las figuras 18.1 a 18.3 se resumen los resultados de las mejoras logradas en una división de una gran empresa petroquímica con la implementación de los ocho elementos del proceso de prevención de incidentes graves, descrito en las páginas que siguen. Cada figura compara el nivel promedio de desempeño de los tres años inmediatamente anteriores a la implementación del proceso de prevención de incidentes graves con los niveles de avance del desempeño obtenidos durante los tres años inmediatamente siguientes a la implementación del proceso de prevención mejorado.

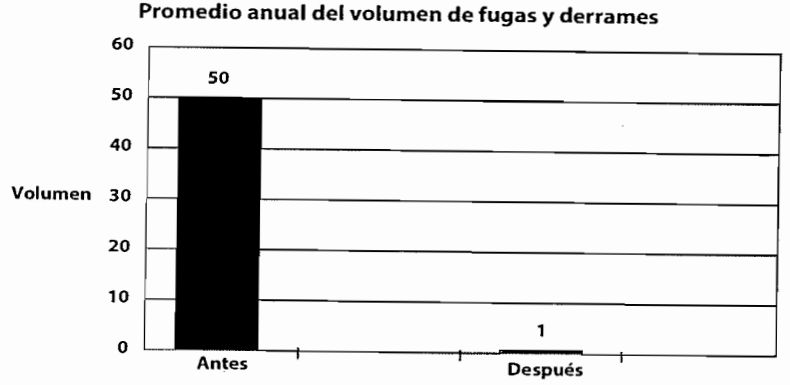


Figura 18.1. *Volumen promedio de fugas y derrames en un parque de tanques de una operación química antes de la implementación de un enfoque conductual y después de esta.*

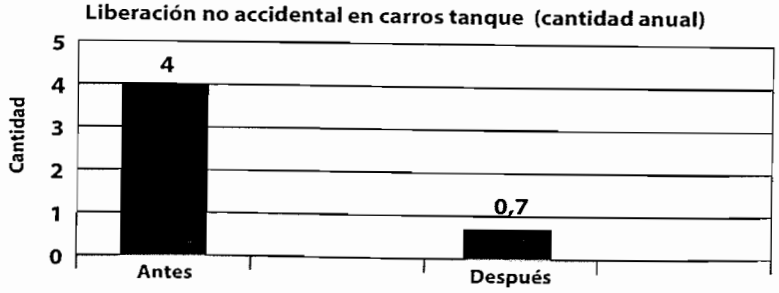


Figura 18.2. *Número de liberaciones no accidentales en carros tanque antes de la implementación de un proceso de mejora conductual y después de esta.*

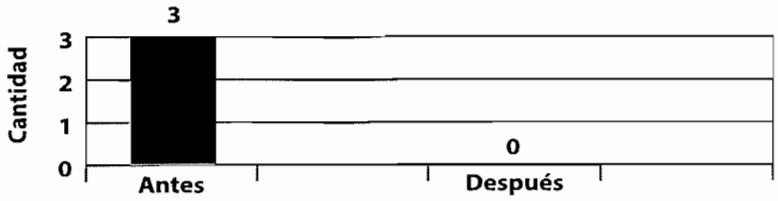


Figura 18.3. *Cantidad anual de faltas a la norma reguladora en una operación de oleoducto antes de la implementación de un proceso de mejora conductual y después de esta.*

El éxito en la prevención de incidentes graves en el largo plazo está firmemente asociado a las capacidades de una organización para identificar las tareas críticas para el éxito y luego gestionar con un buen resultado los muchos detalles involucrados en la ejecución adecuada de estas tareas. El éxito puede lograrse mejor mediante la aplicación de un modelo de proceso que combine técnicas probadas de gestión del desempeño con prácticas sólidas de gestión de riesgos. La experiencia indica que los siguientes ocho elementos del proceso son esenciales para mantener de manera efectiva las condiciones del lugar de trabajo y las prácticas necesarias para que en las operaciones no haya incidentes.

Elemento 1: construir compromiso y liderazgo de la gerencia

Implementar un proceso de prevención de incidentes graves es, generalmente, un esfuerzo de mejora impulsado por la gerencia. El compromiso y el liderazgo de la gerencia son fundamentales para superar las barreras camino al éxito y para mantener el reconocimiento del proceso de prevención de incidentes graves como una gran prioridad en toda la organización. Sin embargo, incluso la falta de una orden clara de la alta gerencia para implementar un proceso mejorado de prevención de incidentes graves no debería considerarse un obstáculo insuperable para el gerente o supervisor que identifica una oportunidad de mejora.

Una vez que un gerente o equipo gerencial decide aumentar los esfuerzos para prevenir incidentes graves, necesita educarse a sí mismo en este enfoque global a fin de que entienda cada uno de los pasos que se indican a continuación. Los supervisores y gerentes, en cada nivel de la organización, necesitan reconocer que sus subordinados los consideran de la "alta gerencia" y que cada nivel de gerencia tiene la capacidad de asumir un papel fuerte de liderazgo. En muchas organizaciones, los gerentes autodirigidos que tienen un fuerte deseo de marcar una verdadera diferencia buscan, trabajan y solicitan los procedimientos necesarios para mejorar la seguridad en el lugar de trabajo. No es suficiente que ocurra una tragedia para que tales gerentes perceptivos tomen las acciones necesarias. Ellos entienden que la organización debe ser proactiva en la adopción de las medidas requeridas para evitar incidentes graves.

Elemento 2: involucrar a los empleados

La participación total de los empleados es esencial para aprovechar los recursos limitados de la organización, utilizar los conocimientos de los empleados y facilitar el sentido de pertenencia de estos por el proceso de seguridad. Los padres suelen mostrar un fino interés en los bebés de otras personas, pero se reservan el verdadero sacrificio y la pasión para los suyos. Desarrollar la pasión de los empleados por mejorar la seguridad en el trabajo precisa de una participación activa y un sentido de pertenencia comparables. Los beneficios completos de involucrar a los trabajadores se pueden alcanzar cuando, en lugar de simplemente participar, ellos asumen roles de liderazgo en el desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora del proceso de prevención de incidentes graves.

Elemento 3: entender los riesgos

El éxito en cualquier esfuerzo requiere del conocimiento de los riesgos potenciales. Sin entender cabalmente los riesgos, la necesidad de preocupaciones de seguridad y prevención, a menudo, se reconoce, por desgracia, únicamente después de que se ha producido un incidente grave.

En vista de la naturaleza no rutinaria de los incidentes graves, la atención debe centrarse en "lo que puede suceder" en lugar de "lo que ha sucedido" en el pasado. Con frecuencia, se ofrece el argumento de que una unidad ha funcionado por muchos años sin problemas, como la racionalización de una falta de preocupación. Sin embargo, a tal punto de vista equivocado solo se le debe conceder una limitada consideración al evaluar el potencial de un incidente futuro. Para identificar los riesgos que pueden llevar a incidentes que producen consecuencias graves para la organización, se debe instalar un proceso sistemático en el que participen todos los niveles de la organización.

Elemento 4: identificar el trabajo esencial para controlar los riesgos

Una de las claves para gestionar con éxito los riesgos graves de seguridad es la identificación y ejecución proactiva de las tareas que son esenciales para controlar los riesgos. En muchas operaciones, estas tareas son extensas, por lo que debe instalarse un sistema eficaz para asegurarse de que todas las condiciones y prácticas adecuadas de trabajo están en marcha y se mantienen para apoyar la ejecución diligente del trabajo en el largo plazo. La lista específica de las tareas críticas de seguridad necesarias para el éxito varía según cada organización y los tipos de riesgos que deben abordarse. Ejemplos típicos de estas tareas incluyen capacitación, inspecciones, observación y retroalimentación, pruebas de equipos, simulacros de emergencia y mantenimiento preventivo. El modelo de proceso de prevención de incidentes graves incluye la identifi-

cación de las tareas esenciales en las que una organización debe centrarse para controlar con éxito los principales riesgos de seguridad.

Elemento 5: establecer estándares de desempeño

Una vez que se identifican las tareas críticas para una operación libre de incidentes, se requieren estándares de desempeño que establezcan las expectativas para ejecutarlas de manera satisfactoria. Los estándares de desempeño deben basarse en una cuidadosa investigación con el fin de que orienten con suficiente detalle, evitando requisitos excesivos que aumenten los costos sin un beneficio correspondiente en el desempeño de la seguridad.

Con regularidad surgen preguntas dentro de una organización sobre la frecuencia adecuada para realizar las tareas, así como sobre la forma en que se deben llevar a cabo las inspecciones, auditorías, revisiones de peligros y capacitación. Pueden surgir inquietudes adicionales en relación con las calificaciones y capacitación adecuadas para los empleados que realizan pruebas de los equipos, llevan a cabo inspecciones o capacitan a otros. Los estándares que no requieren que los empleados realicen tareas de seguridad con suficiente frecuencia, o que permiten que trabajadores no calificados hagan tareas críticas, no brindan un adecuado margen de seguridad operacional. El modelo de proceso de prevención de incidentes graves hace hincapié en la necesidad de establecer estándares que sean eficaces tanto en la prevención de incidentes como en la utilización plena de los recursos.

Elemento 6: mantener sistemas de medición y retroalimentación

El éxito en cualquier emprendimiento, incluida la prevención de incidentes graves, requiere de algo más que saber qué hacer y cuándo hacerlo. A menos que las tareas críticas para el éxito de la seguridad se ejecuten como está planificado, los esfuerzos de la organización, simplemente, se convertirán en otra iniciativa fallida con "buenas intenciones", en lugar de una exitosa que proporcione un excelente rendimiento a largo plazo de la inversión de tiempo y de recursos. Se necesitarán sistemas de medición del desempeño para controlar eficazmente la ejecución adecuada de las acciones necesarias para implementar el proceso de prevención de incidentes graves. Además, deben establecerse sistemas efectivos de retroalimentación para comunicarles el avance de las iniciativas clave a los empleados responsables de realizar el trabajo esencial para el éxito.

Con mucha frecuencia, después de un incidente, los gerentes encuentran que prácticas clave de trabajo han sido indebidamente alteradas o terminadas. Las mediciones efectivas de indicadores de desempeño "aguas arriba", establecidas por el proceso de prevención de incidentes graves, ayudan a asegurar que las acciones esenciales se mantienen a largo plazo. El establecimiento de sistemas de retroalimentación efectiva prevé ajustes oportunos al proceso de

seguridad en acciones proactivas adoptadas antes de la ocurrencia de un incidente, en lugar de acciones reactivas después de que el daño ya está hecho.

Elemento 7: refuerzo e implementación de acciones correctivas

La gente tiende a mantener las actividades cuando siente que es reforzada positivamente por sus esfuerzos. Por desgracia, el refuerzo positivo para los empleados en el lugar de trabajo, por realizar las tareas necesarias para la prevención de incidentes graves, a menudo, es muy raro. De hecho, efectuar tareas requeridas para mantener la seguridad de las operaciones puede, a veces, dar la impresión de "castigar" a los responsables de ejecutarlas, porque hacen lentos sus esfuerzos para lograr resultados en áreas donde puede estar la verdadera "gloria" (por ejemplo, aumentar la producción, la productividad o el ahorro de costos). Los gerentes que dependen de los empleados para ejecutar de manera oportuna y completa tareas que son esenciales para la prevención de incidentes graves deben asegurarse de que se implemente un proceso para reforzar positivamente a quienes son responsables de tomar y mantener medidas adecuadas de seguridad. Tal refuerzo positivo es, especialmente, crítico en la formación de nuevos hábitos laborales que son necesarios para lograr un lugar de trabajo más seguro.

El modelo de proceso de prevención de incidentes graves utiliza sistemas de medición y retroalimentación como base para la identificación de hitos apropiados de refuerzo y para dar alerta temprana sobre la necesidad de acciones correctivas. La adición de acciones de refuerzo positivo en el lugar de trabajo ayuda a garantizar que los empleados se sientan realmente apreciados cuando en el desempeño cumplen o superan las expectativas (un concepto simple, pero poderoso). Hacer seguimiento a los indicadores de desempeño "aguas arriba" ofrece una excelente oportunidad adicional para tomar medidas preventivas antes de que ocurran incidentes graves en lugar de después de que sucedan los hechos, como tan a menudo es el caso cuando los empleados no tienen ninguna señal fiable de los indicadores de desempeño "aguas arriba".

Existe un viejo dicho: "Lo que se mide se hace". Quizás una declaración más acertada es: "Lo que se mide y se refuerza se hace". El refuerzo y la retroalimentación del proceso de prevención de incidentes graves ayudan a asegurar el reconocimiento del desempeño sobresaliente, y que la intervención temprana se inicia cuando lo indica la necesidad de ajustes en el proceso de prevención.

Elemento 8: mejora y actualización del proceso

Los lugares de trabajo, en su mayoría, siempre están cambiando. Cambios en equipos, instalaciones, personal, materiales y otros factores afectan continuamente a la mayoría de las organizaciones y las acciones específicas que se requieren para mantener la seguridad de las operaciones.

El modelo de proceso de prevención de incidentes graves reconoce la importancia de los cambios en curso dentro de las organizaciones y la necesidad de un enfoque sistemático para asegurar que las acciones necesarias para operaciones sin incidentes sigan siendo eficaces. Como se ilustra en la figura 18.4, los ocho elementos del proceso que funcionan en conjunto proporcionan el marco para alcanzar y mantener las condiciones del lugar de trabajo necesarias a fin de operar libre de las consecuencias catastróficas que son, a menudo, el resultado de incidentes graves.

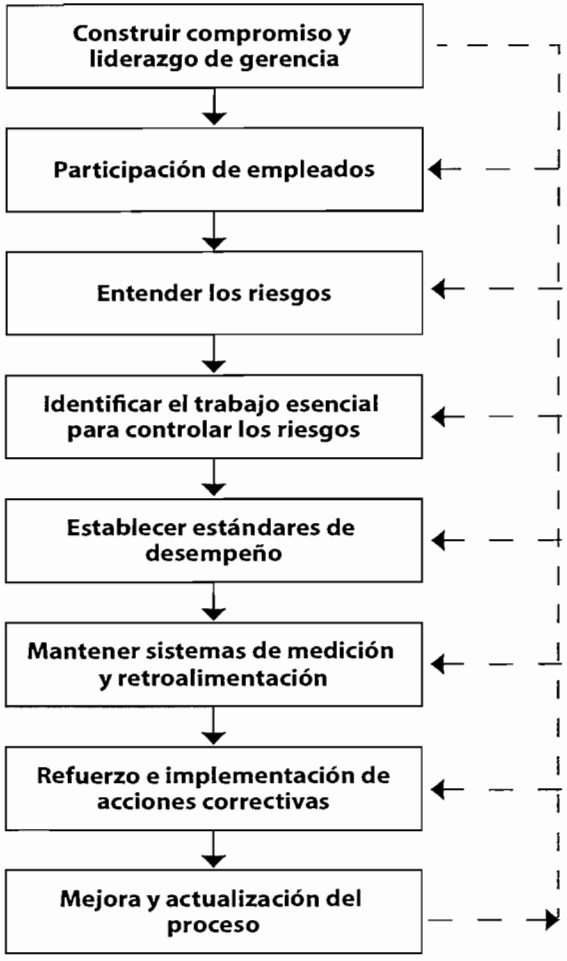


Figura 18.4. Proceso de prevención de incidentes graves.

Implementación del proceso de prevención de incidentes graves. Caso de estudio de operaciones de oleoductos

La historia confirma que la frecuencia potencial de incidentes relacionados con transporte de materiales peligrosos en oleoductos es inherentemente baja. Sin embargo, el personal involucrado en operaciones de oleoductos comprende plenamente que, en caso de un incidente, existe el potencial claro de consecuencias catastróficas. Por lo tanto, un reto para el personal operativo de los oleoductos es mantener la diligencia y la constancia de propósito, aun cuando en las operaciones parezca que no hay problemas.

El equipo de una compañía de oleoductos, compuesto por el supervisor de primer nivel y demás personal responsable de operar y mantener el sistema de oleoductos, estableció el objetivo de desarrollar un método más eficaz para la prevención de incidentes graves con base en el modelo de proceso de ocho elementos. La evaluación de riesgos del equipo incluyó la valoración de las causas de accidentes en oleoductos en los Estados Unidos, ocurridos en el pasado. Los datos del Departamento de Transporte (figura 18.5) identifican los daños a terceros como la causa más frecuente de incidentes en oleoductos, seguida por equipos o reparaciones defectuosas, corrosión externa, corrosión interna y error del operador. La evaluación concienzuda de los riesgos potenciales, realizada por el equipo, ha ayudado a garantizar la identificación de las tareas y prácticas de seguridad apropiadas para mantener las operaciones sin incidentes (tabla 18.1).

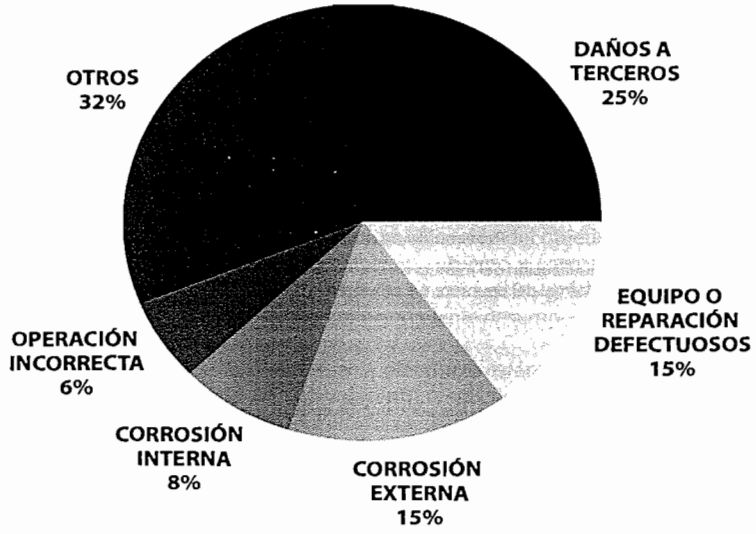


Figura 18.5. Causas de accidentes en oleoductos de líquidos peligrosos en Estados Unidos (basado en el informe del año 2000 del Departamento de Transporte de los Estados Unidos).

	Trabajo esencial	Frecuencia
	Prevención de daños a terceros	
a.	Investigar cada excavación planificada en la vía de paso.	Antes de la excavación
b.	Supervisar en sitio todos los trabajos de excavación en la vía de paso.	En cada excavación
c.	Patrullar la vía de paso en aeroplano.	Semanalmente
d.	Inspeccionar para asegurar que el marcador de la vía de paso se señalice en su lugar.	Mensualmente
e.	Podar el césped de la vía de paso.	En junio y agosto
f.	Inspeccionar la superficie de toda la vía de paso.	Anual
g.	Inspeccionar las vías navegables, por un buzo.	Cada 5 años
	Prevención de equipo y reparaciones defectuosos	
	Auditoría:	Auditoría semestral
	• Proceso de gestión de cambios	
	• Certificaciones de soldadura para el personal de reparación autorizado	
	• Programas de seguridad y capacitación para contratistas	
	Prevención de corrosión externa	
a.	Inspecciones de rectificador de protección catódica	Mensualmente
b.	Inspecciones de enlace de interferencia	Mensualmente
c.	Inspección de corrosión de malla	Semestral
d.	Prueba de medición estacionaria de protección catódica	Anual
e.	Medición de protección catódica en intervalo cercano	20% del oleoducto cada año
	Prevención de corrosión interna	
a.	Monitoreo de la tasa de inyección del anticorrosivo	Diaria
b.	Inspecciones de corrosión en pruebas	Trimestral
c.	Inspección de la red de tuberías	Semestral
	Prevención de errores del operador	
a.	Revisión y actualización del manual de operación	Anual
b.	Capacitación formal del operador del oleoducto	Capacitación inicial en el primer mes de empleo; actualización cada tres años y antes de cambios importantes
c.	Actualización de procedimientos por cambios en el proceso	Antes de la implementación de cada cambio
d.	Revisión y actualización de requisitos de capacitación	Anual
e.	Revisión de factores ergonómicos/humanos de los sistemas de control	Anual
f.	Calibración de controles de cierre de alta presión e instrumentos	Semestral
g.	Auditoría del programa de lucha contra el uso de drogas y alcohol	Anual

Tabla 18.1. *Trabajo esencial en prevención de incidentes graves (1).*

	Trabajo esencial	Frecuencia
	Preparación para emergencias	
a.	Probar la operación remota de la válvula.	Mensualmente
b.	Probar los cierres de válvulas de baja presión.	Mensualmente
c.	Accionar e inspeccionar las válvulas manuales.	Semestral
d.	Visitar las agencias públicas de respuesta a emergencias.	Anual
e.	Llevar a cabo un simulacro de emergencia.	Anual
f.	Probar los analizadores de gas combustible en las estaciones de bombeo.	Trimestral
g.	Inspeccionar los extinguidores de incendios.	Trimestral
h.	Inspeccionar y probar las unidades no interrumpibles de suministro de energía.	Trimestral
i.	Inspeccionar y probar las válvulas de liberación de presión.	Según cronograma documentado
	Otros	
a.	Investigar todos los incidentes cuasipérdida.	Cada incidente cuasipérdida
b.	Auditar el cumplimiento del sistema de permisos de seguridad.	Semestral
c.	Llevar a cabo reuniones de revisión de seguridad con los contratistas.	Semestral
d.	Procesar análisis de peligros.	Cada 3 años
e.	Confirmar la integridad del oleoducto con prueba de presión o escáner.	Cada 10 años
f.	Revisar y actualizar el proceso de evaluación de riesgos.	Anual

Tabla 18.1. *Trabajo esencial en prevención de incidentes graves (continuación).*

El equipo del oleoducto ha establecido frecuencias apropiadas para la realización de tareas críticas para el mantenimiento de operaciones libres de incidentes y un sistema para documentar las fechas programadas de finalización de las tareas críticas.

El equipo supervisa el porcentaje de trabajo crítico completado y hace gráficas de los resultados mensualmente (figura 18.6). La gráfica incluye la calificación del desempeño de cada mes, un promedio móvil de 12 meses que es útil para destacar las tendencias y una indicación del objetivo de mejora del equipo. Las acciones de retroalimentación, refuerzo y corrección se facilitan, a menudo, con la adición de notas escritas a mano en los gráficos, que se publican en el área de trabajo para reforzar el excelente desempeño y puntualizar las necesidades de mejora.

Las operaciones de una empresa de oleoducto están sujetas a una auditoría anual de la agencia reguladora para determinar el cumplimiento de los requisitos del Departamento de Transporte. Antes de implementar el proceso mejorado de gestión, el equipo, rutinariamente, recibía avisos de violaciones después de estas auditorías. Desde entonces, la ejecución diligente de las tareas de seguridad identificadas como críticas por el equipo del oleoducto ha eliminado los avisos de violación tras las auditorías reglamentarias. En concreto, luego de la implementación del proceso mejorado, el equipo completó cinco años consecutivos con cero violaciones de reglamentación, a pesar de que continuaron las exhaustivas auditorías anuales de la agencia reguladora. La mejora

vivida por el equipo se refleja en el sistema de medición de este para controlar el número de violaciones (figura 18.7).

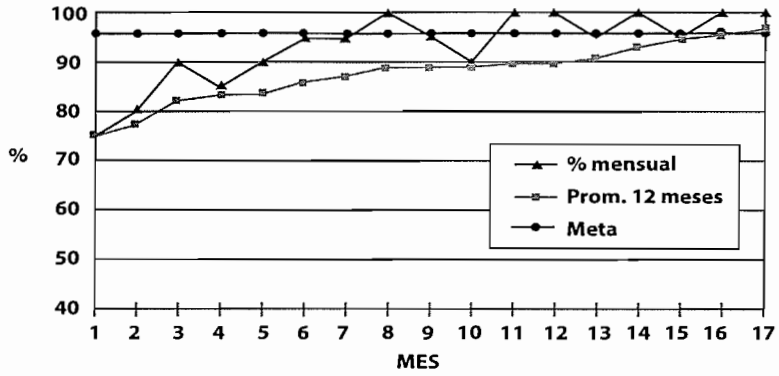


Figura 18.6. Operaciones del oleoducto: trabajo crítico completado.

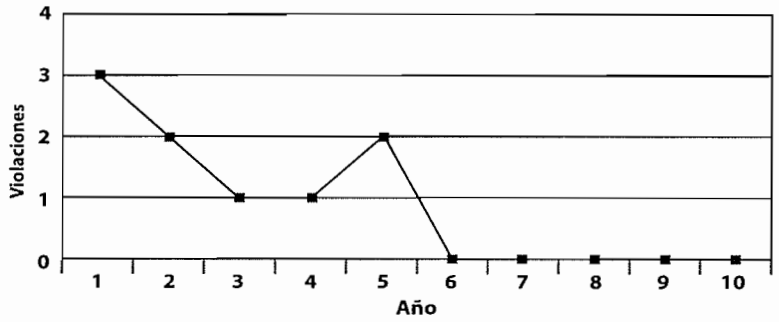


Figura 18.7. Faltas a Norma Reguladora de Oleoductos.

El equipo del oleoducto revisa mensualmente el estado de cada medición del desempeño. Se activa el refuerzo positivo cuando las mediciones demuestran que se han alcanzado los hitos de desempeño. Cuando las mediciones indican oportunidades de mejora, se identifican las causas fundamentales y se inician las acciones correctivas proactivas. El equipo hace mejora continua al centrarse en las oportunidades de progreso que el equipo puede controlar.

El plan de refuerzo del equipo del oleoducto (tabla 18.2) incluye, principalmente, refuerzo intangible, tal como notas de agradecimiento y reconocimiento verbal. Los hitos de refuerzo se han establecido tanto para el logro de resultados como para las acciones de mejora. El plan de refuerzo también incluye celebraciones, que han demostrado ser una forma más eficaz de refuerzo para reconocer el logro de hitos importantes.

Resultado o acción por reforzar	¿Quién recibe el refuerzo?	¿Quién lo da?
Proceso de prevención de incidentes graves totalmente desarrollado	Equipo del oleoducto	Supervisor de primer nivel y director del departamento
Medición de desempeño totalmente implementada por un mes	Delegado del proceso y otros miembros del equipo	Supervisor de primer nivel
Lograr el 100% del trabajo crítico del mes.	Equipo del oleoducto	Supervisor de primer nivel
Completar 12 meses sin violaciones a regulaciones.	Equipo del oleoducto	Equipo del departamento de manejo químico
Toma de acciones para identificar y organizar la corrección de condiciones de "bandera roja".	Personas o equipos que toman la acción	Equipo del departamento de manejo químico (en forma de nota de agradecimiento por "bandera roja")
Promedio móvil por encima de la meta durante tres meses consecutivos y establecer una nueva meta.	Equipo del oleoducto	Equipo del departamento de manejo químico

Tabla 18.2. Plan de refuerzo para prevención de incidentes graves en operaciones del oleoducto (1).

El equipo del oleoducto también promueve el reporte oportuno de incidentes cuasipérdidas y la investigación de otras posibles señales tempranas de alerta de potenciales problemas del oleoducto. Condiciones de bandera roja, tales como la perspectiva de una futura construcción cerca de la vía de paso de un oleoducto o instrumentos que no proporcionen lecturas precisas, se identifican e investigan proactivamente. El énfasis se pone en tomar medidas en las primeras etapas para evitar el desarrollo progresivo de problemas más significativos.

El equipo entiende la importancia de la mejora continua del proceso y es activo en recopilar y analizar la información nueva que tenga un impacto potencial en la prevención de incidentes graves en el oleoducto. El proceso se revisa y se actualiza periódicamente. El equipo está orgulloso de sus logros y sigue plenamente comprometido con su objetivo fundamental de mantener las operaciones sin incidentes. El proceso de prevención de incidentes graves ha proporcionado importantes beneficios para todas las partes interesadas: empleados y sus familias, gerentes, accionistas, clientes, proveedores, agencias reguladoras y miembros del público que viven y trabajan a lo largo de la vía de paso del oleoducto.

Capítulo 19

Temas especiales: proceso de autoobservación[1]

Para algunas compañías puede resultar más adecuado un proceso de seguridad conductual basado en autoobservaciones. Un proceso de autoobservación es particularmente conveniente cuando: (a) los empleados trabajan de forma aislada o en pequeños grupos de dos o tres (por ejemplo, madereros, cuadrillas eléctricas o conductores de camiones) o (b) los empleados son extremadamente resistentes a la idea de observaciones de sus colegas. En estas situaciones, se ha demostrado que un proceso de autoobservación mejora las prácticas de seguridad y reduce los incidentes (véase Olson y Austin, 2002, así como estudios de caso en el capítulo 25).

Implementar un proceso de autoobservación es, generalmente, más fácil que poner a funcionar un proceso de observación entre pares. Con la autoobservación, los observadores no tienen que estar capacitados para dar retroalimentación a sus compañeros de trabajo ni necesitan desarrollar habilidades en el manejo de la resistencia al proceso de observación. Además, los formatos de autoobservación no suelen incluir comentarios relacionados con condiciones y el equipo guía, por lo general, no tiene que cumplir con el mismo nivel de análisis detallado y resolución de problemas que sí se requiere en un proceso de observación entre pares.

Un proceso de autoobservación se centra en tres preguntas principales que influyen directamente en el desempeño seguro:

1. ¿Qué es mi trabajo?
2. ¿Cómo lo estoy haciendo?
3. ¿Qué hay en él para mí?

Una analogía deportiva ilustra cómo se aplican estas tres preguntas. Imagine por un momento que usted es un jugador en primera base de un juego de béisbol. ¿Está claro lo que se requiere para hacer su trabajo con éxito? Sí lo está. Los mejores comportamientos y prácticas que debería llevar a cabo son claros y concisos con respecto a la habilidad para moverse en un área específica, mantener a los corredores cerca de las bases, manejar toques y relevos y así sucesivamente, además de golpear la pelota cuando tenga el bate.

[1] *Por Ann Pinney, Quality Safety Edge.*

Una buena parte de la retroalimentación basada en datos también existe para responder la segunda pregunta, tanto para el equipo como para los jugadores individuales, no solo en el resultado del juego y el registro de juegos ganados y perdidos del equipo, sino también en las estadísticas sobre el desempeño del equipo y de cada jugador.

La respuesta a la tercera pregunta también es clara en este caso. Por ejemplo, cuando un jugador de primera base realiza un doble juego al atajar la pelota en el aire y luego agarrar fuera de base al corredor que ha dejado la primera base; entonces recibe los elogios de su equipo y de los aficionados, por no hablar de una considerable autosatisfacción. Además, en el béisbol profesional, el éxito financiero del jugador está estrechamente vinculado con su desempeño.

Las mismas tres preguntas se tratan en el proceso de autoobservación y corresponden a las etapas de implementación.

¿Qué es mi trabajo?

El trabajador individual o los miembros del equipo hacen una lista de las acciones que deben ejecutarse para realizar el trabajo de forma segura. La lista de acciones se convierte en la base de un índice personal detallado de conductas seguras.

¿Cómo lo estoy haciendo?

Después de construir el índice, los individuos o miembros del equipo identifican un método de muestreo de autoobservaciones que les permitirá medir su desempeño respecto al índice en un momento determinado. Las muestras se activan en momentos elegidos al azar, donde los trabajadores se miden a sí mismos con respecto a la seguridad de las acciones en las que participan en ese momento. Por ejemplo, el índice en la figura 19.1 fue construido por un equipo de madereros para la actividad específica de talar un árbol en un sitio de tala.

Un leñador, por lo general, tala árboles en compañía de otra persona que hace el mismo oficio. Aunque operen en la misma área de trabajo, deben estar separados al menos dos o tres árboles de distancia. A menudo son capaces de escuchar las sierras de los otros, pero no tienen contacto visual entre sí. Los dos trabajadores suelen ponerse en contacto más o menos cada hora, por radios móviles que cada uno porta. Aproximadamente tres veces al día, un leñador contacta a su compañero en un momento al azar y lo invita a que haga una autoobservación con el índice anterior. Al final del día, todas las observaciones de muestreo se recogen sin nombres y se calculan para crear un puntaje de equipo.

Una preocupación común cuando se plantea el concepto de este tipo de autoevaluaciónes es que algunos empleados pueden hacer trampa en su puntuación. Cuando se utiliza el proceso, se descubre que los empleados pudieron haber inflado sus resultados al principio, pero pronto empiezan a ver que los datos no serán utilizados en contra de ellos, entonces comienzan a confiar en el proceso. Se percatan de que, si marcan Sí o No respecto a la realización de comportamientos seguros, tienen que pensar en lo que están haciendo. Han te-

Condiciones-conductas	Sí	No	N. A.
1. Botas en buenas condiciones con uniones bien cerradas			
2. Camino hacia el lugar de trabajo bien marcado			
3. Sierra o hacha a mano en el árbol			
4. Verificados los peligros sobre su cabeza			
5. Terreno despejado de posibles peligros o reacciones en cadena			
6. Ruta de evacuación establecida			
7. El compañero está a una distancia de dos o tres árboles			
8. Corte sesgado limpio donde sea pertinente			
9. Corte trasero de dos pulgadas por encima del corte perpendicular			
10. Cuña en el corte trasero			
11. Ubicacion libre de riesgos durante la sacudida			
$\frac{\#\ Sí}{Total}$ = % conductas seguras			
	Sí + No = Total		

Figura 19.1. *Ejemplo de lista de verificación de autoobservación (índice de seguridad) para leñadores.*

nido que salirse de su conducta en el trabajo más o menos automática el tiempo suficiente para evaluar su desempeño. Mediante esta evaluación se vuelven más conscientes de sus prácticas de seguridad y, en consecuencia, pueden comenzar a desarrollar mejoras en sus hábitos de trabajo seguro.

Al introducir este índice y el proceso de autocontrol en uno de los sitios de tala, un leñador veterano comentó: "He estado talando árboles por treinta y cinco años y, ya que todavía tengo todos mis dedos de las manos y de los pies, no creo que este proceso me vaya a ayudar". Después de probarlo durante dos semanas, informó con cierta sorpresa que en un momento determinado se había tenido que poner en peligro para poder llegar a su hacha. Añadió que nunca lo habría creído si no hubiera tenido que medirse a sí mismo. Así somos la mayoría de nosotros: no tenemos conciencia de nuestros hábitos. Únicamente cuando nos impulsa un evento externo, como una observación de seguridad, nos damos cuenta de lo que hacemos realmente.

El principal obstáculo en el proceso de toma de muestras conductuales no es el tiempo que se tarda en hacer una autoobservación (la mayoría toma menos de un minuto), sino determinar cómo se activan los muestreos en lugares de trabajo a distancia para trabajadores aislados. Algunos métodos para activarlos se discuten en la sección "Desarrollo y muestreo de índice", más adelante en este capítulo.

¿Qué hay en él para mí?

Es imperativo que los miembros individuales del equipo experimenten satisfacción y autodominio a medida que mejoran en su desempeño de la seguridad. Esta, en realidad, constituye un resultado natural cuando los trabajadores comienzan a llevar a cabo autoobservaciones serias. En cada muestreo empieza a ocurrir una autocorrección inmediata. Los desafíos en el uso del proceso de muestreo son: en primer lugar, que los empleados lo intenten y, luego, lograr que el proceso se lleve a cabo de forma simple, significativa y divertida. Centrarse en el uso de formas externas de reconocimiento, además de celebraciones por mejora y participación, se vuelve crucial al iniciar y mantener el proceso de autoobservación. Si se trata de una situación de trabajo en la que los empleados rara vez se ven unos a otros, también deben crearse otras iniciativas creativas. Estos temas se abordan en la sección "Reconocimiento", de este capítulo.

¿Cómo implementar el proceso de autoobservación?

Seleccione un representante de seguridad de cada grupo de trabajo

Tanto para grupos (que pueden incluir trabajadores solitarios o aislados) como para equipos que trabajan de forma independiente, el primer paso en la instalación del proceso de autoobservación es que cada grupo o equipo seleccione un representante para que aprenda el proceso con detalle. La función del representante de seguridad es activar los muestreos de la autoobservación, calcular y publicar las puntuaciones diarias y ofrecer refuerzo individual y grupal por la participación y mejoras en el desempeño. Una lista de los deberes específicos del representante de seguridad se presenta a continuación:

1. Calcular los puntajes tan pronto le sea posible después de que se ha solicitado un muestreo de autoobservación y publicar los datos en un gráfico.
2. Buscar cualquier mejora en la participación en el proceso de autoobservación, así como mejoras en la conducta segura y brindar reconocimiento.
3. Administrar el presupuesto para reconocimientos.
4. Hablar informalmente con los trabajadores acerca de cómo funciona para ellos el proceso del índice de seguridad y fijarse cuando este parezca que está quedando obsoleto y debe cambiarse.
5. Una vez a la semana, mostrar el gráfico y conversar brevemente con el grupo o miembros del equipo sobre los resultados más recientes en una reunión de seguridad. (Este intercambio puede hacerse por radio o teléfono en el caso de los trabajadores individuales o en solitario.)
6. Brindar reconocimiento y llevar a cabo celebraciones cuando ocurra una mejora significativa en la participación o el desempeño de la seguridad.
7. Elegir un reemplazo para mantener el proceso durante los periodos en que el trabajador no esté disponible.

Crear un índice

Cada trabajador o miembro del equipo crea una lista de acciones de seguridad deseadas, que necesita ejecutar para llevar a cabo su trabajo 100% seguro. De la misma forma que se procede al elaborar sistemas de observación entre pares, estos trabajadores deben analizar los datos históricos de seguridad sobre

lesiones, accidentes e incidentes cuasipérdida para determinar el contenido conductual del índice inicial. Un prototipo de índice, por lo general, puede ser creado por un grupo de actores tales como leñadores de árboles o conductores de camiones que hacen el mismo trabajo, pero actúan solos. Una vez se haya establecido el prototipo de índice para un trabajo en particular, este puede personalizarse para incorporar conductas especiales de seguridad que puedan concernir a las tareas de los trabajadores individuales. Cada individuo o grupo lo revisa, para asegurarse de que la lista de comportamientos seguros cumple los criterios puntualizados (véase las directrices para puntualización en el capítulo 21). Un elemento de la puntualización que puede modificarse para el proceso de autoobservación tiene que ver con los elementos enumerados que no son observables por ninguna otra persona salvo por el individuo que los puede medir durante la autoobservación. Por ejemplo, en algunas operaciones, los empleados han elegido incluir elementos como "mente en la tarea" en su índice. Porque es difícil que otra persona lo evalúe, este elemento, definitivamente, ayuda a abordar la preocupación sobre la seguridad de un trabajador que divaga en su mente mientras opera una pieza de equipo peligrosa.

Después de que todos los trabajadores tengan la lista de las conductas de seguridad que creen que serían las más valiosas para mejorar su seguridad, las conductas se registran en un índice de elementos, cada uno seguido por columnas para marcas Sí, No o N.A. Cuando se activa una muestra de autoobservación, la persona marca Sí en caso de que haya realizado el comportamiento que aparece en la lista o marca No si no lo ha ejecutado, pero debería haberlo realizado, y n. a. si el elemento no es necesario o pertinente en el momento en que se activó la autoobservación.

En la figura 19.2 se muestra un ejemplo de un índice para camioneros que cargan y transportan árboles de un área de tala a una de descarga y clasificación. Como se podrá ver, este índice incluye una variedad de comportamientos de seguridad para cada actividad involucrada en las tareas del trabajo diario del camionero. Cuando un camionero recibe una llamada por radio del despachador para hacer una observación, él puede estar ocupado ya sea en la carga, el transporte o la descarga. El camionero, simplemente, marca los comportamientos enumerados en la actividad en la que está involucrado en ese momento.

Elaborar un proceso de muestreo

Una vez que cada trabajador haya elaborado un índice, llega el momento para comenzar a recopilar una línea de base. El primer elemento de datos en una autoobservación específica es, en realidad, la línea de base real cuando se ha iniciado la intervención de retroalimentación. Sin embargo, la mayoría de los grupos trata de recopilar cinco o seis observaciones antes de publicar una línea de base para el grupo. En primer lugar, deben establecer algún estímulo que activará los muestreos de observaciones aleatorias. Las situaciones de trabajo que implican uso de teléfonos móviles, buscapersonas, radios y sirenas de planta se pueden utilizar para indicar que es el momento de hacer las autoobservaciones. Algunas situaciones laborales demandan mayor creatividad para estimular el proceso. En una planta nuclear en la que se tomaron las autoobservaciones, un pequeño temporizador, de bajo costo, activaba el muestreo

Conductas	Sí	No	N. A.
Carga			
1. Esperar la señal del cargador, retroceder cuando sea seguro hacerlo.			
2. Conducir despacio al retroceder, extraer y enganchar.			
3. Dar retroalimentación al cargador sobre la estabilidad de la carga.			
4. Dar señal de voz al segundo cargador al sujetar la carga.			
5. Verificar si hay sobrecarga (altura) o sobrepeso.			
6. Alertar con la bocina y verificar al segundo cargador al abandonar el área.			
7. Verificar la estabilidad de la carga.			
En tránsito			
8. Hacer una caminata de inspección (previaje, carga, mecánica, etc.).			
9. Conducir según los límites de velocidad y condiciones de la vía.			
10. Estar preparado para lo imprevisto.			
11. Mirar los espejos retrovisores frecuentemente.			
12. Mantener la distancia con el vehículo de adelante (usar la regla de los tres segundos).			
Descarga			
13. Verificar que el EPP esté en buenas condiciones.			
14. Mantener tres puntos de contacto al subir o bajar del camión.			
15. Asegurarse de que no hay peligro por encima de la cabeza al cargar.			
Remolque			
16. Hacer una caminata por la cubierta de recarga para asegurarse de que el remolque se ha cargado de forma segura.			
$\frac{\#\ Sí}{Total}$ = % conductas seguras			
	Sí + No = Total		

Figura 19.2. *Ejemplo de lista de verificación de autoobservación para conductores de camiones de tala de árboles.*

con una alarma insertada en cada uno de los paquetes de trabajo antes de cada turno. Además, los temporizadores estaban en Braille para personas ciegas; así que era difícil para los trabajadores saber cuando se apagaría la alarma. Un grupo de ingeniería de un departamento forestal usó el paso de un avión que sobrevolaba la zona para activar la tarea de completar sus índices de seguridad.

El elemento clave en el proceso es activar la observación en momentos escogidos al azar para conseguir un retrato más preciso de los hábitos de seguridad de los trabajadores. Cuantas más muestras se tomen, más preciso y

completo será el retrato. La frecuencia de muestreo debe equilibrarse con el flujo de trabajo y los lapsos de atención normales de los trabajadores. Las directrices generales ofrecidas por la mayoría de grupos de trabajo que realizan autoobservaciones son hacer de tres a cuatro muestreos a la semana, durante los dos primeros meses de implementación, y un promedio de dos muestras semanales después de que se ha establecido la línea de base.

Publicar los datos de autoobservación

Una vez las muestras se hayan activado y completado, los trabajadores depositan sus índices en una caja de recolección o los entregan a su representante de seguridad, para calcular la puntuación del grupo o equipo. Nuevamente, el índice no tiene nombre, solo el identificador del grupo (para trabajadores individuales) o el nombre del equipo (para miembros de equipos) y la fecha. El representante de seguridad suma todos los Sí y los No de cada uno de los índices entregados y, entonces, divide la cantidad de Sí por el total de Sí más los No, a fin de obtener el porcentaje de desempeño seguro para ese día.

¿Qué sucede en el caso de los trabajadores solitarios que no son miembros de un grupo o equipo? Aunque en ocasiones es el caso, por lo general, es posible averiguar cuál de cada uno de ellos trabaja con la mayoría en un sentido general durante la semana o con qué grupo él se identifica más . Cuando se celebran mejoras en la participación en el proceso de seguridad o mejoras en la seguridad, el grupo con el que esos trabajadores tengan mayor afinidad será en el que se deben combinar sus datos individuales. Los demás trabajadores de este grupo son más propensos a tener la mayor influencia en sus hábitos de trabajo diario y del mismo modo es más probable que elogien sus mejoras individuales. Un aserradero que utiliza el proceso de autoobservación ubica a sus empleados en equipos que no realizan la misma tarea, pero que trabajaron juntos en el mismo momento y lugar. Cada equipo se forma por varios trabajadores de la producción y un empleado de mantenimiento del lugar de trabajo, por ejemplo. En un caso como este se notó que, aunque las conductas de seguridad en los índices separados eran diferentes, la influencia que tuvieron los unos sobre los otros se mantuvo alta, sobre todo en el área de reforzamiento.

En cuanto a la publicación de los datos, muchas de las consideraciones de una empresa con los datos de observación entre pares también son pertinentes al proceso de autoobservación. Los datos deben publicarse en el área de trabajo del grupo o equipo correspondiente, solo para su revisión, y actualizarse cada semana. El representante de seguridad correspondiente incorpora el análisis de las tendencias en los datos actuales, analiza los comportamientos específicos que tienen muchos No y ayuda a determinar cuándo se deben incorporar cambios o nuevos elementos conductuales en el índice. Si los resultados empiezan a alcanzar del 90% al 100% seguro durante cinco o seis tomas de muestras, esto, generalmente, indica que las conductas mencionadas han comenzado a llegar a una cifra alta y constante. En este momento, tendría sentido desarrollar un nuevo índice con conductas de seguridad que ayuden a abordar las nuevas preocupaciones que surjan en la mayor conciencia estimulada por la autoobservación. En estos casos, puede que el representante de seguridad

desee activar el muestreo de autoobservación utilizando, ocasionalmente, el índice anterior, solo para asegurarse de que las prácticas de seguridad establecidas en la toma de muestras inicial siguen siendo fuertes.

Proporcionar reconocimiento grupal e individual

El representante de seguridad del grupo o equipo es quien se encarga, principalmente, de proporcionar un refuerzo positivo para los trabajadores individuales por su compromiso con la autoobservación, así como por contribuir a la mejora en las puntuaciones de seguridad del grupo. Porque llevar a cabo autoobservaciones es totalmente voluntario, el reconocimiento y el estímulo son vitales para un mayor nivel de participación en el muestreo. De hecho, cuando los representantes de seguridad publican la puntuación del día, también muestran el porcentaje de participación para la toma de muestras de esa puntuación.

En la figura 19.2 se muestra el ejemplo de un gráfico de puntuaciones del índice de seguridad de un área de clasificación dentro de una operación maderera. Este gráfico indica el porcentaje de desempeño seguro de veinticinco trabajadores que se han muestreado a sí mismos, con índices totalmente diferentes. El área de clasificación está donde los árboles caídos se transportan, se cortan, se clasifican y se agrupan en lo que se llaman apilados, para transportarlos al mercado por vías fluviales. Típicamente es un lugar con poco espacio donde se debe maniobrar cuidadosamente equipo grande alrededor de quienes están trabajando con los troncos en el suelo, por lo que es un área llena de peligros que produce o bien un grupo de trabajo muy unido o con más frecuencia una cuadrilla de trabajadores algo quisquillosos que no siempre se llevan bien. Conseguir que los trabajadores adopten un proceso que llama a que se reconozcan a sí mismos, y no solo eso, sino también a registrar cuando realicen acciones inseguras, constituye un hito importante.

Como lo demuestran los datos de línea de base, los resultados son un tanto inflados. Antes de la publicación de los datos de línea base, los trabajadores habían expresado un gran temor a que los resultados se utilizaran en su contra. El representante de seguridad publicó la línea de base, explicó las puntuaciones y agradeció a los trabajadores por su participación. Para reconocer su participación, se fue a un muelle lejos del área de trabajo, atrapó dos peces grandes que pudo intercambiar en un pueblo cercano por varias tartas caseras y las llevó de vuelta al área de trabajo para celebrar la participación de los trabajadores durante un descanso. Curiosamente, el siguiente muestreo reflejó una calificación de seguridad más baja, pero un mayor nivel de participación. El representante interpretó que los cambios se debieron a que los trabajadores entendieron que las puntuaciones no se usarían en contra de ellos; por esto se volvieron más honestos. Este ha sido, realmente, un fenómeno bastante común en varios sistemas de autoobservación recién implementados. Eso es también por lo que a los nuevos representantes de seguridad se les enseña a evitar cualquier énfasis en los resultados colectivos de las gráficas de los dos primeros meses y, en lugar de ello, enfocar sus esfuerzos a reforzar el incremento en la participación.

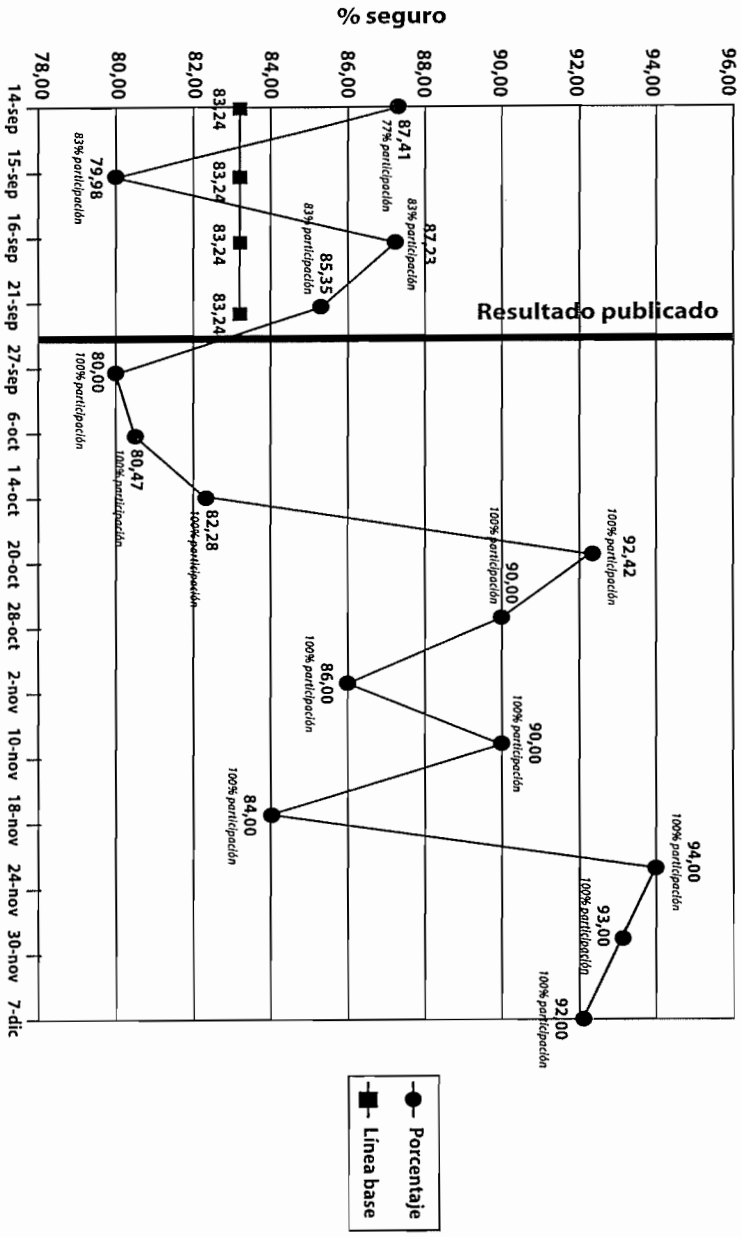


Figura 19.3. Datos de una autoobservación de un proceso de mejora de seguridad.

El éxito de los intentos de reforzamiento del representante de seguridad depende, en gran medida, de su capacidad para personalizar el refuerzo social y tangible a los trabajadores de su grupo o equipo. Debido a que el presupuesto de reforzamiento de seguridad suele ser pequeño, los representantes deben ser juiciosos y determinar qué formas de celebraciones o pequeños refuerzos tangibles eligen. El valor percibido del reconocimiento también recibe gran influencia del nivel de liderazgo informal y el respeto que infunde el representante de seguridad dentro del grupo o equipo. Tener en cuenta las mejoras pequeñas con comentarios positivos y usar formas innovadoras y divertidas para celebrar el avance del grupo –por ejemplo, el caso del intercambio de pescado por pastel– puede lograr o malograr la adopción temprana del proceso de autoobservación en un lugar de trabajo que experimenta problemas de baja moral. También queremos mencionar que el grupo o miembros del equipo seleccionan a los representantes de seguridad para sí mismos y, una vez que empiezan a apreciar el poder y el valor del proceso de autoobservación, a veces remplazan al representante inicial que fue seleccionado más o menos por casualidad o políticamente por un líder informal del grupo o del equipo.

Sugerencias finales sobre autoobservaciones

La implementación de un proceso de autoobservación es similar, en muchos aspectos, a uno de observación de seguridad conductual, típico entre pares, pero mucho más fácil en otros aspectos. El papel del liderazgo es igualmente importante en los dos enfoques. Mientras que un enfoque de autoobservación, a menudo, no requiere que los representantes de seguridad o el equipo guía resuelvan el mismo nivel de problemas con los datos de observación, el uso de los datos de observación como base para el reforzamiento es aún más crítico en un proceso de autoobservación. Si su organización opta por un proceso de autoobservación, estos dos elementos justifican estudio y atención especiales.

Capítulo 20

Temas especiales: el equipo guía[1]

En este capítulo se dan detalles adicionales sobre la creación, capacitación y funciones específicas del equipo guía. Después de discutir la creación y capacitación, en el resto del capítulo se describe la forma como el equipo guía debe gestionar el proceso para mantener observaciones eficaces. Más allá de las observaciones, el éxito a largo plazo de un proceso de seguridad conductual necesita que el equipo guía analice los datos y planifique los proyectos para mejorar las prácticas de trabajo seguras. Esta es la esencia de la parte final del presente capítulo.

Creación del equipo guía

En el proceso de seguridad conductual, por lo general, el equipo de diseño inicial, liderado por los empleados, se convierte en el equipo guía después de que todos hayan sido entrenados como observadores y se haya iniciado públicamente el proceso. Los equipos guía son más efectivos cuando los integran de cinco a ocho miembros, aunque pueden ser más grandes a fin de que tengan una representación adecuada. Los equipos de diseño pueden tener de ocho a doce miembros y ser eficaces; por lo tanto, se necesitará algún método para reducir el número inicial de miembros del equipo. La eficacia de estos equipos comienza a disminuir de manera significativa en la medida en que exceden de los doce miembros. En consecuencia, su número no debería exceder de los quince participantes. En realidad, no todos los miembros del equipo de diseño querrán continuar en el equipo guía, dado que, por lo general, duran de uno o dos años en el cargo y también algunos pueden retirarse voluntariamente. Si ninguno lo hace, usted puede solicitarles a algunos de los miembros del equipo de diseño que sirvan voluntariamente en el equipo guía en un momento posterior.

En una gran organización, con diversas actividades o geográficamente dispersa, un equipo de diseño central puede estar integrado por representantes de cada área de trabajo que elabore una plantilla del proceso de seguridad conductual para la organización. Después del lanzamiento, cada área o grupo de áreas formará su propio equipo guía. En tales casos, estos equipos guía tendrán que reclutar a varios empleados adicionales para unirse a los uno o dos representantes de su área que estaban en el equipo de diseño. Estos equipos guía, a continuación, adaptarán la plantilla central para su área específica. Posteriormente, gestionarán su proceso de seguridad conductual como un procedimiento aparte.

[1] *Este capítulo fue escrito por Grainne Matthews y Terry McSween, Quality Safety Edge.*

Además, usted debería asegurarse de que los miembros del equipo no finalicen sus periodos al mismo tiempo. Una vez que su proceso se haya establecido, es recomendable que organice la programación para que no más de dos miembros nuevos del equipo guía comiencen al mismo tiempo.

Los nuevos miembros del equipo guía comparten las características de los miembros originales del equipo de diseño: son postulados por sus compañeros para sirvan en el equipo debido a que son líderes naturales y respetados, están interesados en temas de seguridad y se manifiestan dispuestos y disponibles para dedicar varias horas al mes (a menudo de su tiempo libre) para trabajar en el proceso.

Capacitación del equipo guía

Además de aprender cómo manejar la integridad, los hallazgos y los resultados del proceso de seguridad conductual, los miembros del equipo guía realizan una capacitación para aprender cómo...

1. Identificar, estimular y reforzar las conductas y prácticas seguras de trabajo entre todos los empleados y la gerencia que apoya el proceso.
2. Presentar, a modo de retroalimentación, los datos de seguridad a otros empleados en las reuniones y guiar a los empleados en el establecimiento de objetivos y la elección de celebraciones.
3. Evaluar si el proceso se mantiene fiel a los valores identificados por el equipo de diseño y a los principios de conducta de los que depende su éxito y, si no es así, plantear sus preocupaciones a los demás miembros del equipo.
4. Hacer un uso eficaz del tiempo y de los recursos en las reuniones del equipo.

Estas habilidades se pueden enseñar en un taller inicial de dos días, seguido de revisión y retroalimentación durante las siguientes reuniones del equipo guía. En el caso de organizaciones que tienen más de un equipo guía, puede ser útil reunirse regularmente para compartir las mejores prácticas y técnicas de resolución de problemas. Muchos equipos guía también reciben educación continua (y reconocimiento), con la asistencia a conferencias y seminarios sobre seguridad.

Responsabilidades del equipo guía

Los equipos guía desempeñan un papel vital en el éxito del proceso de seguridad conductual. Son responsables de administrar y mejorar tres aspectos del proceso:

A. Mediciones de gestión del proceso
B. Gestión de las mediciones conductuales de seguridad
C. Gestión de mediciones del impacto o resultados de seguridad

A. Mediciones de gestión del proceso

El proceso de seguridad conductual consiste en dos componentes principales que se basan en cinco principios fundamentales. Los procesos de seguridad

conductual exitosos son fieles a estos principios. El equipo guía protege la integridad de estos principios.

1. Componente uno: participación de los empleados

a. Principio 1: los empleados que participan como observadores mejoran sus conductas de seguridad tanto o más que aquellos a quienes observan (véase el capítulo 27); por lo tanto, cuantos más trabajadores hagan observaciones, mejor.
b. Principio 2: cuanto más a menudo los empleados sean observados y reciban retroalimentación, es más probable que mejoren su conducta de seguridad; en consecuencia, una mayor periodicidad en las observaciones, favorece el mejoramiento en la conducta de seguridad.
c. Principio 3: gran parte del valor del proceso de seguridad conductual está en los intercambios entre los observadores y las personas a quienes observan; por lo tanto, son fundamentales las sesiones de observación y de retroalimentación de alta calidad.

2. Componente dos: análisis de datos y proyectos de mejora

La mayor parte de los beneficios restantes del proceso de seguridad conductual proviene de mejoras recomendadas o implementadas por el equipo guía con base en su análisis de los datos de observación y de la información relacionada.

a. Principio 4: por lo tanto, el equipo debe hacer análisis de datos y conductas objetivo de alta calidad y que sean oportunos.
b. Principio 5: con base en este análisis, el equipo también debe desarrollar e implementar planes de acción dirigidos a mejorar.

Funciones del equipo guía

Las siguientes tareas son necesarias para que el equipo garantice la integridad del proceso de seguridad conductual. Estas tareas se pueden agrupar en funciones específicas o dividirse entre los miembros del comité. Su realización debe ser monitoreada para comprobar que el equipo guía sigue en marcha:

- **Presidente:** establece el orden del día, preside las reuniones, registra la asistencia y organiza la logística (lugar de reunión, materiales, refrigerios).
- **Coordinador de datos:** recolecta y proporciona las listas de verificación de observación, tablas de datos y gráficos. También se encarga de la información adicional, si es necesaria para el análisis. Por ejemplo, esta persona puede entrevistar a observadores para aclarar algunos comentarios en sus formularios de observación o visitar lugares de trabajo con el fin de observar las tareas analizadas en los formularios de observación.
- **Coordinador de incidentes[2]:** recopila los documentos de incidentes y

[2] *Incidente –como se usa aquí– se refiere a cualquier hecho que tiene el potencial de causar lesiones o enfermedad; por lo tanto, incluye lesiones y enfermedades que ocasionen pérdida de días laborales, lesiones y enfermedades que no provoquen pérdida de días laborales, casos de primeros auxilios, percances cuasipérdidas, accidentes vehiculares y casos de daños en equipos (tales como colisiones de montacargos con objetos estacionarios, fallos en bombas, derrames, etc.). Algunos de esos incidentes pueden no estar documentados de forma rutinaria en muchas organizaciones.*

se encarga de obtener información adicional, si es necesaria para el análisis. Por ejemplo, esta persona puede entrevistar a quienes estén involucrados en un incidente, con el fin de aclarar la información que aparece en la documentación, o invitar a alguien involucrado en el análisis a la reunión del equipo guía, para la elaboración.
- **Coordinador de proyectos de mejora:** hace seguimiento de las responsabilidades individuales en los proyectos de mejora. El coordinador puede asignar responsabilidades específicas a los miembros del equipo guía, a gerentes y supervisores o a otros empleados.
- **Coordinador de reconocimientos y celebraciones:** planifica las celebraciones con la gerencia, cuando se cumplen los objetivos, y programa el reconocimiento individual a los empleados mediante los miembros del equipo guía, supervisores, compañeros de trabajo u otras personas designadas (véanse las directrices de reconocimiento y celebración en el capítulo 22).
- **Secretario:** registra las decisiones y publica las actas.

Cada miembro también puede actuar como un representante de área para su departamento o equipo. Los representantes de área pueden...

- Publicar comentarios de gráficos, tablas y listas del área en diarios murales, en sus respectivas áreas.
- Fomentar personalmente la participación de sus compañeros de trabajo.
- Entregar o encargarse de los reconocimientos de acuerdo con la planeación del coordinador de reconocimientos y celebraciones.
- Informar sobre el proceso de seguridad conductual a los supervisores de área y gerentes.
- Analizar el proceso, proveer retroalimentación del área y guiar a los compañeros de trabajo en el establecimiento de nuevas metas en las reuniones de área (la sección sobre establecer metas y proveer retroalimentación de grupo está en el capítulo 22).

Si el equipo guía decidiera crear funciones específicas para sus miembros, hay varias formas para establecerlas. Algunos equipos asignan las funciones para todo el periodo de servicio de los miembros, que es el método más simple. Otros rotan las funciones, lo que le permite a cada miembro aprender sobre varios aspectos del proceso de seguridad conductual. En este último caso, por lo general, son mejores las rotaciones más largas, quizás de seis meses, ya que les proporcionan a los miembros la suficiente práctica para que sean competentes en cada una de las diversas tareas del equipo.

Abordar la integridad del proceso

Durante sus reuniones mensuales, el equipo guía aborda la integridad del proceso de seguridad conductual. Debe controlar las diferentes medidas y tendencias en cada uno de los componentes básicos. El equipo guía debe averiguar rutinariamente por las siguientes cuestiones para evaluar qué tan bien lo están haciendo y ayudar a identificar las áreas que posiblemente necesiten atención.

1. Componente uno: participación de los empleados

a. ¿Los empleados han establecido sus propias metas razonables de mejora para cada medición de participación?
b. ¿Los empleados están recibiendo retroalimentación precisa, oportuna y fácil de entender acerca del progreso hacia sus metas, mediante la publicación de gráficos y anuncios en las reuniones?
c. ¿Se están llevando a cabo las celebraciones tan pronto como es posible, preferiblemente dentro de la misma semana, pero no después de dos semanas de haber alcanzado las metas?
d. ¿Después de cumplir con los criterios para recibir reconocimiento, las personas lo han recibido, preferiblemente dentro de las 24 horas siguientes, pero no después de tres días?
e. Si no hay progreso hacia las metas de participación, el equipo guía lleva a cabo un análisis conductual para determinar qué antecedente(s) o consecuencia(s) necesitan fortalecerse o añadirse.
   - Porcentaje de participación: porcentaje de todos los observadores capacitados que hacen las observaciones programadas.
   - Número de observaciones: observaciones totales.
   - Porcentaje de observaciones de calidad: porcentaje de observaciones que contienen comentarios puntualizados para los problemas de seguridad anotados y que indican qué elementos y preocupaciones se analizaron.

2. Componente dos: análisis de datos y proyectos de mejora

General

a. ¿El equipo se está reuniendo al menos una vez al mes?
b. ¿Tiene el grupo una asistencia a las reuniones de al menos el 90%?
c. ¿Sus miembros están cumpliendo con las funciones acordadas entre las reuniones y durante estas (como se describe arriba)?
d. ¿Sus miembros representan a todos los departamentos y turnos?
e. ¿El grupo está solicitando aportes de empleados de cada departamento y de cada turno?
f. ¿Está analizando los datos mensualmente para abordar dos o tres prácticas objetivo?
g. ¿Está usando la información de observaciones, reportes de incidentes, experiencia y entrevistas, para llevar a cabo los análisis conductuales de antecedentes y consecuencias para las prácticas objetivo?
h. ¿Sus proyectos de mejora están basados en antecedentes o consecuencias inexistentes o débiles?
i. ¿Está usando la información de los reportes de incidentes para...
   - Mejorar las listas de verificación; por ejemplo, para optimizar definiciones, agregar ejemplos a las definiciones o reorganizar los elementos en las listas de verificación.
   - Guiar el proceso; por ejemplo, fomentando las observaciones de las tareas en los momentos en los que han ocurrido lesiones, pero en los que se han hecho pocas o ninguna observaciones.

Proyectos de mejora en prácticas objetivo

a. ¿Los empleados están estableciendo nuevas metas de mejora razonables cuando se alcanzan las metas previas?
b. ¿Reciben retroalimentación precisa, oportuna y fácil de entender acerca del progreso hacia sus metas con la publicación de gráficos y anuncios en las reuniones?
c. Después de que se han alcanzado las metas, ¿se llevan a cabo las celebraciones tan pronto como es posible, preferiblemente esa misma semana y no a más de dos semanas?
d. ¿Las personas están recibiendo reconocimiento por su conducta ejemplar tan pronto como es posible, preferiblemente dentro de 24 horas y no después de tres días?
e. ¿Los observadores se están centrando en las prácticas objetivo con observación y retroalimentación?
f. ¿Los empleados encargados están implementando los planes de mejora acordados?
g. ¿Reciben reconocimiento cuando así lo hacen?

El equipo guía hace estas preguntas en cada reunión y establece planes para corregir las deficiencias cuando las identifica. Un proceso de seguridad conductual no alcanzará su potencial máximo en términos de un incremento en las personas que trabajan de forma segura y una reducción en los incidentes, si estos elementos no se implementan como se describen aquí.

B. Gestión de las mediciones conductuales de seguridad

Si el proceso funciona de la manera como fue diseñado, los empleados deberían trabajar con más seguridad. El porcentaje seguro (por ejemplo, el porcentaje de veces que los observadores han marcado una práctica observada como "segura" en la lista de verificación de observación) debería aumentar en todas las prácticas como resultado del incremento en las observaciones y por la retroalimentación. El porcentaje seguro ha de crecer aún más en las prácticas seleccionadas por el equipo guía en los proyectos de mejora. Finalmente, las prácticas laborales que han alcanzado del 95% al 100% de seguridad deben mantenerse en ese nivel por un periodo largo (generalmente un año) para asegurar que la mejora no es resultado de variaciones naturales en el tiempo.

Consecuentemente, el equipo guía revisa los datos de observación para asegurarse de que el proceso logre los resultados esperados:

1. ¿Cuál es el porcentaje seguro en cada práctica de la lista de verificación?
2. ¿Está aumentando el porcentaje seguro en las prácticas seleccionadas por los proyectos de mejora?
3. ¿Se han mantenido las prácticas de seguridad restantes cerca del 100%, por un año o más?

C. Gestión de mediciones de impacto o resultados de seguridad

Si las personas trabajan de forma más segura, la organización debería experimentar menos lesiones. El equipo guía monitorea los datos que resultan del

proceso de seguridad conductual para comprobar que el proceso está alcanzando este objetivo final. Además, el equipo guía utiliza esta información para mejorar el proceso.

1. Si ocurre un incidente, el equipo guía puntualiza el comportamiento seguro que lo pudo haber prevenido o, al menos, minimizado la gravedad del incidente. (La puntualización se analiza con más detalle en el siguiente capítulo.)
2. Si la práctica está en la lista de verificación, el equipo guía determina si la frecuencia y la gravedad de los incidentes relacionados con esta han ido disminuyendo con el tiempo. Si así es, ¿este incidente proporciona nueva información que amerite algún cambio en el proceso?
   a. Si los incidentes no han disminuido, el equipo guía determina si el porcentaje seguro para esta práctica se ha incrementado con el tiempo. Si así lo ha hecho, ¿este incidente entrega nueva información que amerite algún cambio en el proceso?
   b. Si el porcentaje de seguridad no ha disminuido, el equipo guía averigua lo siguiente:
      i. ¿Se ha observado la práctica con suficiente regularidad (número de observaciones que incluyen esta práctica)? ¿Una cantidad suficiente de estas observaciones es de alta calidad?
      ii. Si la práctica ha conllevado a un proyecto de mejora activo, ¿este se basa en un análisis conductual exhaustivo y preciso? ¿Este incidente agrega nueva información al análisis? ¿Se está ejecutando el proyecto según lo planeado?
3. Si la práctica que pudo haber prevenido o minimizado el incidente no está en la lista de verificación, ¿ocurre con suficiente frecuencia o es el riesgo lo suficientemente alto como para incluirla?
4. Además, si el comportamiento está en la lista de verificación, el equipo guía debería considerar si acaso la tarea que se realizaba cuando ocurrió el incidente es una que se observa habitualmente. Si no es así, entonces es necesario desarrollar planes para incrementar la frecuencia de las observaciones de esta tarea en particular.

Resumen de responsabilidades

En la tabla 20.1 se resumen los pasos que debe dar el equipo guía para gestionar el proceso de seguridad conductual. Puede usarse como un modelo para efectuar las reuniones regulares del equipo guía. También se puede usar para documentar los resultados de cada reunión respondiendo cada pregunta para cada medición o verificando que el elemento se abordó. La agenda de reunión del equipo guía, en la figura 20.1, describe las mismas actividades en un formato diferente.

Tabla 20.1. Responsabilidades del equipo guía.

Instrucciones: para cada medición, comience en la columna 1 y trabaje a lo largo hasta la última columna. Las respuestas a cada pregunta indicarán qué acciones se requieren del equipo guía. Las áreas sombreadas indican que la acción no es apropiada para esa medición. Nota: no se incluyen todas las mediciones.

Responsabilidad del equipo guía	Dato/medición	1. ¿El gráfico de retroalimentación está publicado y actualizado?	2. ¿La meta se ha establecido (qué) o se ha alcanzado (fecha)?	3.Si se ha alcanzado la meta, ¿se han hecho los arreglos para la celebración escogida por los empleados?	4. Si alguien se ha ganado un reconocimiento individual basado en el criterio del plan, ¿se han hecho los preparativos?	5. Si no se ha alcanzado la meta, ¿se requiere de un proyecto de mejora?	6. ¿Se necesita algún cambio en el proceso?
Gestión de la integridad	Participación						
	(a) % de participación						
	(b) No. de observaciones						
	(c) % de observaciones de calidad						
	Equipo guía						
	(a) % de reuniones programadas y realizadas						
	(b) % de asistencia						
	(c) % de responsabilidades completadas						
	(d) % de departamentos/turnos representados						
	Proyectos de mejora						
	(e) % de observaciones que incluyen objetivos						

	Gestión de conductas					Gestión de resultados
(f) % de acciones de mejora completadas	1. % seguro en todas las prácticas de la lista de verificación	2A. % seguro en la práctica objetivo 1	2B. % seguro en la práctica objetivo 2	2C. % seguro en la práctica objetivo 3	3. % de prácticas objetivo que alcanzaron la meta, aun al 95-100%	No. de incidentes relacionados con las prácticas en las listas de verificación

Tabla 20.1. Responsabilidades del equipo guía. (continuación).

Instrucciones: para cada medición, comience en la columna 1 y trabaje a lo largo hasta la última columna. Las respuestas a cada pregunta indicarán qué acciones se requieren del equipo guía. Las áreas sombreadas indican que la acción no es apropiada para esa medición. Nota: no se incluyen todas las mediciones.

Agenda de reuniones del equipo guía

Fecha: **Presidente:** **Secretario:**

Miembros del equipo presentes	
Miembros del equipo ausentes (y razón)	

Orden del día

1. Revisar:

- Misión
- Valores
- Reglas básicas de la reunión

2. Mediciones del proceso

- Porcentaje de participación
- Número de observaciones
- Observaciones de calidad
- Funcionamiento del equipo guía
- Proyectos de mejora

3. Mediciones de conducta

- Pareto* de % seguro
- Pareto del número de preocupaciones
- Pareto del % de preocupaciones
- Tendencia del % seguro en prácticas objetivo
- Documentación de incidentes
- Análisis ABC

4. Medición de resultados/hallazgos

- Incidentes relacionados con la lista de verificación y prácticas objetivo
- Gravedad de las lesiones (con tiempo perdido, registrables, primeros auxilios)
- Lesiones no relacionadas con las prácticas en la lista de verificación de seguridad

Asignaciones para la siguiente reunión

Quién	Qué va a hacer	Para cuándo

* Se refiere a los gráficos de barras donde estas aparecen en orden de magnitud descendente (o variante), lo que permite una rápida identificación de los elementos que ocurren con más frecuencia en determinada área.

Figura 20.1. *Formulario de formato como ejemplo de agenda para el equipo guía.*

Capítulo 21

Temas avanzados: por qué funciona y conceptos básicos conductuales

Hemos hablado acerca de la conducta a lo largo de este libro, pero ¿a qué nos referimos? ¿Qué es la conducta? Más aún, ¿por qué la gente se comporta de la forma como lo hace? Estas son inquietudes importantes, especialmente para quienes están interesados en mejorar la seguridad.

Una comprensión básica de la teoría que subyace en la tecnología conductual le ayudará a hacer que sus esfuerzos sean exitosos. Tal comprensión le será útil a medida que (1) desarrolla sus planes de implementación, (2) resuelve problemas y perfecciona sus métodos y (3) analiza los incidentes para planificar las medidas preventivas. El proceso es sencillo, en teoría, pero generalmente es más difícil en la práctica. En primer lugar, usted especifica el comportamiento deseado y luego analiza los acontecimientos situacionales e históricos que apoyan una conducta en particular.

Comencemos con la primera pregunta: ¿qué es conducta? Conducta es, sencillamente, cualquier cosa que alguien hace o dice. Es una actividad que una persona muerta no puede hacer. Es cualquier acción o reacción muscular o glandular (Malott, R. W.; Malott, M. E. y Trojan, E. A., 2000).

Conducta no es personalidad, actitud o inteligencia. Estos son rótulos o abstracciones que, a menudo, utilizamos para describir el comportamiento de una persona de alguna manera específica. Para propósitos de este libro, hemos utilizado el término conducta solo para acciones observables, ya que estas prácticas son las que nos interesan en el trabajo. En consecuencia, hemos hablado acerca de actos observables específicos.

Si bien las actitudes pueden ser importantes, el enfoque conductual se ocupa de cómo se comporta la gente en el trabajo. Solo podemos conocer la actitud de una persona por nuestras observaciones de cómo se comporta y lo que estas nos dicen. Si podemos cambiar sus hábitos de seguridad, sus actitudes acerca de este tema le acompañarán, especialmente, a medida que sus compañeros también adoptan diferentes hábitos en tal sentido. Una vez tengamos un grupo de personas con hábitos y actitudes similares sobre la seguridad, entonces empezamos a hablar de personas con una cultura de seguridad común. Así, cuando queremos hablar de cambiar la cultura, tenemos que referirnos a la modificación de la conducta de las personas. Cuando obtenemos un cambio en la conducta, seguirán los cambios en la actitud y en la cultura.

Puntualización

Puntualización es describir la conducta en términos observables, sin el uso de rótulos o abstracciones. Significa, simplemente, ser específico al detallar exactamente lo que alguien hace, sin interpretar o evaluar el comportamiento observado. Puntualizar indica evitar el uso de rótulos y describir objetivamente la conducta real que podría llevar a alguien a utilizar una etiqueta en una conversación normal.

El primer paso en el diseño de un proceso de seguridad conductual está en puntualizar una lista de comportamientos críticos para la seguridad, sin el uso de rótulos o explicaciones de la conducta. Las prácticas de seguridad complejas deben dividirse en componentes y definirse con detalle preciso.

Algunas veces usted necesita identificar los resultados de la conducta en lugar de la conducta real. Hacerlo así tiene la ventaja de que los resultados quedan cuando la conducta ya no ocurre. Por ejemplo, se puede observar el aceite derramado sin haber visto a quien lo derramó (o la falta de limpiarlo). En la figura 21.1 se presentan varios ejemplos de rótulos comunes en contraste con comportamientos y resultados puntualizados.

Rótulos	Conductas	Resultados
Agresivo	Completa correctamente una lista de verificación.	Área demarcada con cinta de seguridad
Enfadado		
Mala actitud	Levanta pesos apropiadamente (piernas dobladas, espalda recta).	Cables eléctricos tendidos a través de las vías de paso
Servil		Etiquetas de corte eléctrico en su lugar
Peligroso	Asegura y etiqueta los interruptores eléctricos.	
Buen trabajador		Tasa de incidentes registrables OHSAS
Pulcro	Usa anteojos de seguridad.	
Inseguro	Usa arnés de seguridad al trabajar a más de 1,8 metros de altura.	

Figura 21.1. Ejemplos de rótulos comunes, conductas y resultados de conductas.

La puntualización es, a menudo, un proceso de dos pasos:

Paso	Actividad
1	Puntualizar el problema, la conducta indeseable (p. ej., un acto inseguro) o el resultado indeseable de la conducta (una condición insegura).
2	Puntualizar la conducta deseada que quiere que hagan sus empleados (p. ej., un acto seguro) o el resultado deseable de la conducta (una condición segura).

La razón para identificar la conducta deseada es que lo prepara para centrarse en lo positivo. Una vez se haya identificado la conducta que pretende, se puede planificar la manera de fomentar y apoyar ese comportamiento anhelado. Puntualizar la conducta no deseada también le permite planificar formas de

desalentar tales comportamientos, pero este es el método tradicional y menos eficaz en seguridad. Establecer una iniciativa de seguridad preventiva requiere que usted sepa qué conductas desea estimular y que diseñe un entorno que ofrezca un apoyo positivo para tales conductas.

Análisis ABC

Nuestra premisa básica dice que la conducta es una función del ambiente inmediato. Cuando hemos puntualizado una conducta específica, podemos dividir los eventos ambientales en dos conjuntos de categorías: los que anteceden a la conducta y aquellos que siguen después. Los psicólogos conductuales llaman antecedentes conductuales a los eventos que ocurren antes, y consecuencias conductuales a los que suceden posteriormente. En la figura 21.2 se muestra un diagrama que representa estos eventos.

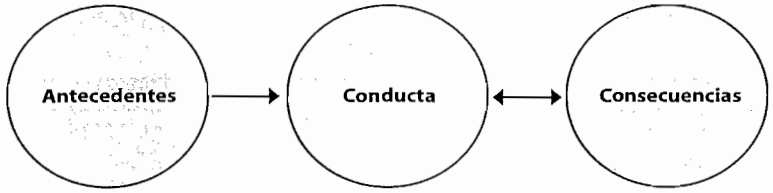


Figura 21.2. Relación entre antecedentes, conducta y consecuencias (diagrama preliminar).

Los antecedentes son eventos que preceden a la conducta y provocan o dan pie a la ocurrencia de dicha conducta. Las consecuencias son eventos que siguen a la conducta y que influyen en la probabilidad de que esta vuelva a ocurrir en el futuro en tales condiciones de antecedente. Las consecuencias fortalecen o debilitan la conducta.

Nótese la flecha en dos vías, entre consecuencias y conducta. Esto propone que las consecuencias afectan la probabilidad de que el comportamiento ocurra nuevamente. Estas pueden tanto fortalecer como debilitar la conducta. Las consecuencias hacen que la frecuencia de la conducta aumente o disminuya. En otras palabras, pueden incrementar la probabilidad de que la conducta vuelva a ocurrir en condiciones similares o es posible que disminuyan la posibilidad de que la conducta vuelva a ocurrir en condiciones similares.

La relación entre estos eventos de conducta es de contingencia; es decir, una relación de "Si..., entonces...". Si están presentes las condiciones del antecedente, entonces ocurrirá la conducta. Si la conducta ocurre, estará seguida por la consecuencia.

Veamos algunos ejemplos. Si usted entra en un cuarto oscuro, es probable que este sea un antecedente. ¿Para qué? Usualmente provocará que usted active o busque un interruptor. ¿Cuál es la consecuencia de activar ese interruptor?

Cuando lo activa, la luz se enciende y ahora puede encontrar su camino alrededor de la habitación.

Podríamos diagramar este evento como se muestra en la figura 21.3. Este se denomina diagrama de contingencia y muestra la relación "Si..., entonces..." de los eventos conductuales primarios.

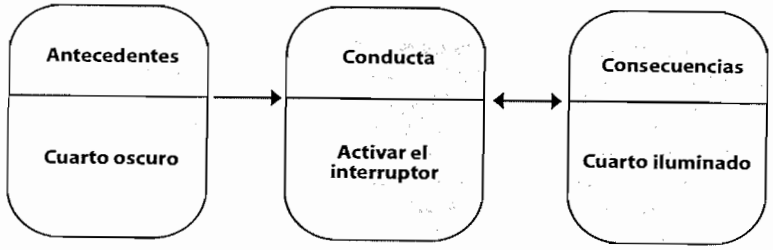


Figura 21.3. Diagrama de contingencia de los eventos ambientales asociados a la activación de un interruptor de energía.

En la figura 21.4 se presenta otro ejemplo.

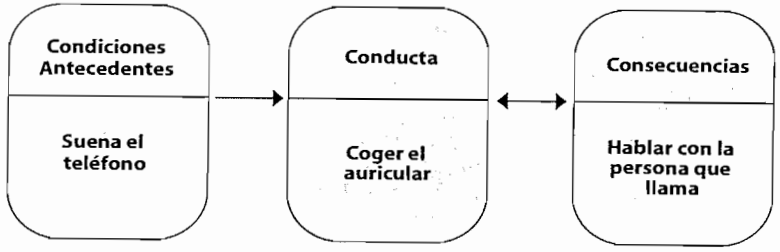


Figura 21.4. Diagrama de contingencia de los eventos ambientales asociados a contestar el teléfono.

En cada uno de estos ejemplos, ¿qué controla la conducta? La respuesta es que tanto los antecedentes como las consecuencias controlan la ocurrencia de la conducta. Los antecedentes le mueven a responder. En cierto sentido, la condición del antecedente determina cuándo ocurre la respuesta. Sin embargo, usted no seguiría activando el interruptor si no se encendió la luz. Tampoco seguiría contestando el teléfono si nadie le habla. Las consecuencias son importantes para mantener el efecto de la condición del antecedente. De hecho, los antecedentes son efectivos para provocar comportamientos solo debido a las consecuencias. Dado que el antecedente no sería efectivo sin consecuencias, estas son lo que realmente controla la conducta.

Pero ¿por qué ocurre la conducta en primer lugar? La conducta ocurre debido a un historial de experiencia con estos antecedentes y consecuencias.

A veces, en el pasado, aprendimos acerca de interruptores de luz y de teléfonos. Le añadiremos "historia de aprendizaje individual" a nuestro diagrama después de hablar más de los antecedentes y de las consecuencias.

Consecuencias

Como ya se mencionó, las consecuencias pueden aumentar o reducir las conductas que las preceden. Los dos tipos de consecuencias, generalmente, son familiares: el reforzamiento aumenta la conducta, mientras el castigo la reduce. Además, la conducta puede ir seguida de un evento neutral que ni refuerza ni la debilita. Como regla general, los esfuerzos de mejora de la seguridad necesitan añadir consecuencias que apoyen el comportamiento seguro en el trabajo. Las consecuencias que ocurren en el ambiente natural de trabajo, simplemente, no mantienen los niveles de seguridad por los que nos esforzamos hoy. La clave para mejorar el desempeño de la seguridad está en identificar y organizar las consecuencias que apoyen el cumplimiento de los procedimientos de seguridad.

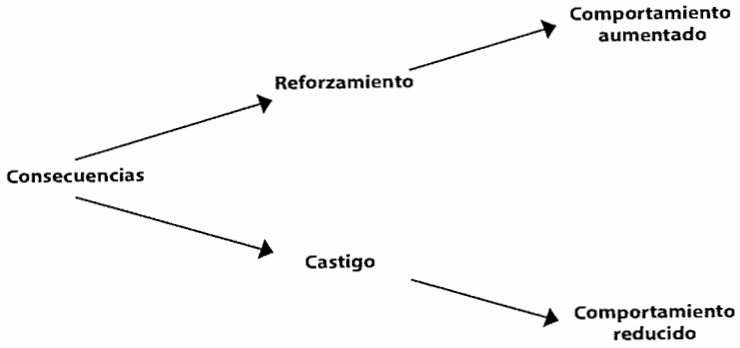


Figura 21.5. Principales tipos de consecuencias y su impacto en la conducta.

Consecuencias intrínsecas

La probabilidad de resultar lesionado a causa de no seguir un procedimiento de seguridad forma parte de las consecuencias "intrínsecas" para el trabajo en sí mismo. Muchas consecuencias implicadas en la seguridad son naturales, que se producen, simplemente, como resultado de participar en la conducta. El malestar asociado con el uso del equipo de protección, un día caluroso, es "intrínseco" para la acción de utilizarlo y hace que su empleo sea menos probable. Seguir los procedimientos de seguridad, a menudo, toma más tiempo que tomar atajos en esos procedimientos. Escalar una estructura sin un arnés de seguridad o hacer una soldadura rápida sin un permiso de trabajo pueden resultar en que la labor se haga más rápido. Por el contrario, si una herramienta se deja

caer desde lo alto, la cabeza está protegida por un casco. La protección contra lesiones es un reforzamiento que está "implícito" en el acto de usar el casco.

Desafortunadamente, la mayoría de consecuencias intrínsecas apoyan los actos inseguros en lugar de reafirmar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad. Con demasiada frecuencia, seguir los procedimientos de seguridad crea retrasos, molestias o inconvenientes que castigan el cumplimiento de las prácticas de seguridad establecidas. Por otro lado, seguir los procedimientos de seguridad reduce el riesgo de lesiones, que es también una consecuencia intrínseca. Desafortunadamente, la posibilidad de que, en realidad, se eviten lesiones al seguir el procedimiento de seguridad suele ser demasiado improbable como para proporcionar un reforzamiento lo suficientemente significativo que compense las consecuencias punitivas intrínsecas.

Consecuencias añadidas

Debido a que la mayor parte de las consecuencias intrínsecas no apoyan las prácticas seguras, tenemos que organizar consecuencias artificiales en el lugar de trabajo. Usamos consecuencias sociales para proporcionar tal apoyo. Estas obligan a que otra persona esté presente y actúe inmediatamente después de la conducta de alguien.

En la gestión tradicional de la seguridad, la consecuencia añadida más común es la amenaza de castigo. Puede tomar la forma de retroalimentación correctiva, crítica, regaño o acción disciplinaria. Los empleados siguen los procedimientos de seguridad para escapar del castigo o evitarlo.

En contraste, el enfoque conductual ofrece consecuencias positivas añadidas para el comportamiento seguro. Las consecuencias añadidas de reforzamiento incluyen atención positiva de la gerencia y de los colegas. Tal atención puede incluir simple alabanza personal, así como sugerencias u ofertas de apoyo. El reforzamiento añadido puede proporcionarse en forma de divulgación de comentarios de que los empleados están haciendo progresos hacia una meta o que han ganado reconocimientos o premios. Cuando creamos un proceso de observación, la intención es agregar tales consecuencias sociales para apoyar el comportamiento seguro en el trabajo.

El proceso de seguridad conductual también entrega retroalimentación correctiva adicional de los observadores. Pero estos, seguramente, son colegas, y la retroalimentación correctiva no tiene la misma amenaza de evaluación del desempeño incluida en el enfoque tradicional para la seguridad.

Resultados tardíos

A menudo creamos programas de premios a la seguridad con el fin de alentar a los empleados para que se comporten de una manera segura. Los premios suelen ofrecer más resultados positivos por que no resulten lesionados, pero son muy demorados para tener consecuencias efectivas. Ya hablamos de los problemas con este tipo de programas y, sin embargo, estos pueden ser un componente eficaz en un proceso de seguridad. En la figura 21.6 se muestra un diagrama más completo que incluye tanto consecuencias como resultados.

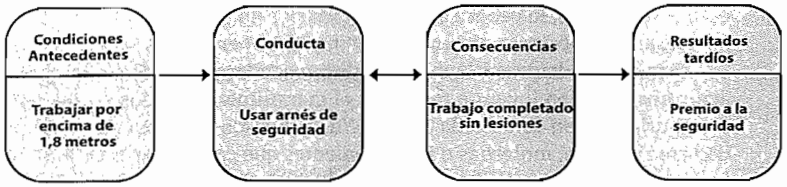


Figura 21.6. Diagrama de contingencia al agregar resultados tardíos.

Consecuencias autoimpuestas

El programa de seguridad ideal es aquel que maximiza el autocontrol. Los empleados conocen las reglas de seguridad y se sienten bien al comportarse de forma consistente con esas reglas, pese a las consecuencias intrínsecas. Ellos sienten ansiedad cuando toman atajos o no siguen las reglas de seguridad. Las personas que sistemáticamente usan cinturón de seguridad sienten una molestia similar cuando viajan en un automóvil y no lo llevan abrochado. Tal "autocontrol" es el objetivo de las consecuencias añadidas y de agregar resultados tardíos, como premios a la seguridad. La "ansiedad" es el resultado del castigo potencial por romper las reglas de seguridad y la pérdida potencial de futuros premios a la seguridad, compensación y oportunidades de progreso laboral.

Las consecuencias añadidas y los resultados ayudan a crear y apoyar las consecuencias autoimpuestas. Las leyes del cinturón de seguridad proporcionan consecuencias añadidas que ayudan a aumentar las consecuencias autoimpuestas, que han incrementado el uso del cinturón de seguridad. Uno de los objetivos de un proceso de observación de seguridad conductual es agregar consecuencias sociales que apoyen las consecuencias autoimpuestas. Un proceso conductual completo incluye, además, el establecimiento de objetivos de mejora de equipo, programas de premios a la seguridad y otros que den apoyo a las consecuencias autoimpuestas de una conducta segura.

Factores que influyen en la efectividad de las consecuencias

Existen dos factores que influyen en la eficacia de las consecuencias y los resultados tardíos:

- La probabilidad de la consecuencia o resultado
- La importancia para la persona.

A menudo, los programas de premios no afectan la conducta en el trabajo porque (1) estos reconocimientos no son importantes para los empleados o (2) es probable que ellos obtengan el premio, independientemente de las prácticas seguras o inseguras en el trabajo. Algunos programas de seguridad siguen usando premios y formas de reconocimiento que no son significativos para los empleados, porque ellos ya tienen más tazas de café, gorras de béisbol y otras baratijas que nunca van a necesitar. Uno de los retos en el diseño de un programa eficaz de premios a la seguridad es que esté en capacidad de seleccionar premios que sean significativos para determinados grupos o individuos.

Estos factores ayudan a explicar por qué las personas no cumplen con los procedimientos de seguridad, simplemente para evitar hacerse daño, aun cuando claramente conocen cuáles son los correctos. La probabilidad de sufrir una lesión por no cumplir con un procedimiento de seguridad dado es, generalmente, demasiado pequeña para que resulte eficaz en el mantenimiento de las prácticas de seguridad. Teniendo en cuenta las cifras de incidencia de lesiones para la mayoría de las industrias, la posibilidad de resultar herido en un determinado trabajo es muy poca, incluso si un empleado no cumple con los procedimientos de seguridad en todo momento. Si la tasa de incidencia es de 5 por cada 200.000 horas de trabajo, por ejemplo, un empleado tendría una lesión basada en el azar cerca de una vez cada 20 años. Estas probabilidades forman parte del problema.

Si el riesgo fuera mayor, los empleados estarían más inclinados a cumplir con los procedimientos de seguridad. Si los empleados tuvieran una posibilidad de uno cada cuatro de sufrir una caída grave cada vez que trabajaran a más de dos metros de altura, garantizar el uso de un arnés de seguridad no sería problema. Si los empleados tuvieran una posibilidad de uno cada tres de perder su vista en cualquier momento cuando trabajan sin anteojos de seguridad, asegurar el uso de protección para los ojos no sería problema. Afortunada o desafortunadamente, la mayoría de las organizaciones están lo suficientemente seguras como para que los empleados puedan ser complacientes. Nuestro desafío es proporcionar consecuencias añadidas que apoyen el cumplimiento de la seguridad.

Antecedentes

Un antecedente debe estar presente inmediatamente antes de la conducta de interés. Al identificar un antecedente, usted debería reconocer las condiciones de estímulo que provocaron tal conducta. Los antecedentes de seguridad incluyen instrucciones verbales, señales y la situación que provocó ese hecho.

Otros eventos no inmediatamente anteriores a la conducta de interés pueden incluir procedimientos escritos, reglas de seguridad y objetivos de mejora de la seguridad. Debido a que estos hechos no preceden inmediatamente a una conducta segura, usted debería considerarlos como parte de la historia de la persona en lugar de un antecedente. A menudo, la respuesta insegura de un individuo a una situación puede indicar un problema con la capacitación o con la instrucción que ha recibido algún tiempo antes de la conducta de interés. Estos elementos se tratarán con más detalle en la siguiente sección.

Un procedimiento escrito puede ser un antecedente si el empleado se refirió a este inmediatamente antes de que comenzara el trabajo. De otro modo, el procedimiento y la capacitación en tal procedimiento forman parte de la historia de aprendizaje individual del empleado.

Punto clave: los antecedentes repercuten en la conducta debido a las consecuencias. En los diagramas de contingencia sobre el interruptor de la luz y el teléfono que suena, los antecedentes provocaron que ocurriera el comportamiento debido a las consecuencias que suelen seguir a la presencia de esas condiciones antecedentes.

Historia de aprendizaje individual

Como se ha mencionado, muchos de los eventos conductuales, tales como capacitación, modelos de roles y revisión de procedimientos, se producen con demasiada anticipación a la conducta para considerarse antecedentes; sin embargo, son importantes en cómo una persona responde a una situación determinada. Estos factores, a menudo, establecen las habilidades de los empleados o el conocimiento de los procedimientos de trabajo, tanto en prácticas reales en el lugar de operaciones como en procedimientos formales. En los programas oficiales de capacitación, los empleados, generalmente, aprenden lo que se supone que deben hacer. Luego, con el contacto en el trabajo con empleados de más experiencia y sus supervisores, ellos refuerzan ese aprendizaje, de cómo se hacen realmente las labores. En ocasiones, los procedimientos y las prácticas del lugar de trabajo son lo mismo. En algunas oportunidades se presenta una diferencia entre los dos. En la figura 21.7 se muestra un diagrama expandido que incluye la historia de aprendizaje.

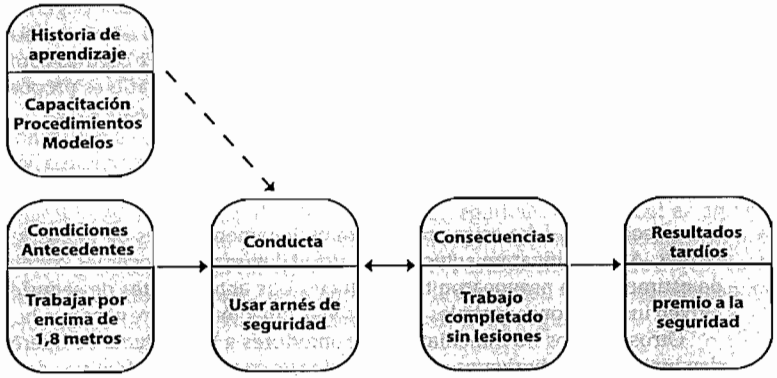


Figura 21.7. Diagrama de contingencia que incluye historia de aprendizaje.

Esta imagen ampliada del medio ambiente de la conducta aclara todas las funciones del proceso de seguridad conductual. Este apoya las prácticas seguras en el trabajo con estas acciones:

1. Disponer consecuencias sociales inmediatas que apoyen las prácticas seguras.
2. Dar capacitación (una historia de aprendizaje) que agudice el entendimiento del observador de lo que es y lo que no es seguro según diferentes condiciones de antecedentes.
3. Proporcionar resultados tardíos (celebraciones de equipo y reconocimiento individual) que apoyen tanto las prácticas seguras como el proceso de observación.

El proceso de observación produce consecuencias sociales por las prácticas seguras mediante la retroalimentación que los observadores hacen a quienes observan. La retroalimentación positiva suministrada inmediatamente después de las observaciones de prácticas seguras debe reforzar tales prácticas, mientras que la retroalimentación correctiva debería incitar a las prácticas seguras y disminuir la probabilidad de futuras prácticas inseguras.

Además de las consecuencias, la identificación de prácticas seguras y no seguras, durante el proceso de observación, entrena a los empleados para identificar los riesgos en sus actividades laborales diarias. En muchos sentidos, el proceso de observación es análogo a programar que los empleados vean videos e identifiquen las prácticas y condiciones seguras e inseguras. Ellos obtienen una comprensión más clara de lo que pueden hacer para crear un ambiente de trabajo más seguro. La comprensión y las nuevas habilidades les ayudan a asegurar un alto nivel de prácticas seguras todo el tiempo, no solo cuando hacen observaciones formales.

Finalmente, el proceso de seguridad conductual ofrece resultados tardíos que también apoyan la seguridad. Los datos de observación pueden ser la base tanto para las celebraciones de equipo como para el reconocimiento individual. Al participar en un proceso de observación formal, los gerentes y supervisores pueden evaluar con más precisión el desempeño del empleado en seguridad al tomar decisiones respecto a remuneración y promociones. Así, el proceso contribuye a que las contingencias normales de la organización apoyen la seguridad con más eficacia.

Además, los gerentes y supervisores pueden ser evaluados en qué tan bien implementan y mantienen los procesos de observación y retroalimentación. Entonces, los resultados tardíos (como la evaluación de desempeño anual del gerente) también apoyan el proceso de retroalimentación observacional, que tiene un impacto más directo sobre las prácticas de seguridad diarias de todos los empleados.

Hoja de trabajo de análisis conductual

Analizar los incidentes conductuales es una tarea difícil. Demasiadas investigaciones de seguridad se detienen pronto con un análisis simplista, del tipo "falla en seguir el procedimiento" o "falta de atención del operador", sin hacer un análisis exhaustivo de los factores ambientales que realmente contribuyeron a la conducta. En la hoja de trabajo (figura 21.8) se muestra una visión general inicial de los factores que pudieron haber contribuido a un acto inseguro. Estos conceptos se desarrollarán de forma más completa en el próximo capítulo.

Elaborar un plan de acción para abordar las causas conductuales

Una vez haya analizado la situación teniendo en cuenta las preguntas de la figura 21.8, use la guía de la figura 21.9 como un formato preliminar para desarrollar planes de acción. Este tema también se desarrollará con más detalle en el próximo capítulo.

	Preguntas conceptuales	Preguntas específicas
1. Conducta	¿Cuál fue la conducta indeseada?	¿Cuál fue el acto inseguro que resultó en un incidente?
	¿Cuál es la conducta deseada?	¿Cuál fue el acto seguro que pudo haber prevenido el incidente?
2. Consecuencias	¿Qué consecuencias intrínsecas apoyan la conducta deseada e indeseada? (Tenga en cuenta refuerzo y castigo.)	¿Los empleados están más cómodos o pueden completar el trabajo más rápida o fácilmente al involucrarse en el acto inseguro?
		¿Los empleados están incómodos o son menos productivos si hacen el trabajo de forma segura? ¿Esto representa más trabajo?
	¿Qué consecuencias sociales añadidas apoyan la conducta deseada e indeseada? (Tenga en cuenta refuerzo y castigo.)	¿Los supervisores y otros les suministran rutinariamente acciones correctivas a los empleados que se involucran en actos inseguros?
		¿Los supervisores y otros les suministran rutinariamente retroalimentación positiva por los actos seguros?
3. Resultados tardíos	¿Qué resultados tardíos deberían apoyar la conducta deseada? (Tenga en cuenta refuerzo y castigo.)	¿Qué premios a la seguridad deberían apoyar los actos seguros?
	¿Qué tan significativos son los resultados?	¿Los premios son significativos para los empleados?
	¿Qué tan probables son los resultados?	¿Es probable que un empleado pierda un premio a la seguridad por realizar ese trabajo de forma insegura o que lo gane por hacer ese trabajo seguramente?
		¿Es probable que realizar ese trabajo de forma segura o insegura afectará la remuneración o las oportunidades de la carrera laboral de un empleado?
4. Antecedentes	¿Qué condición antecedente provocó el acto inseguro?	¿Se estimuló al empleado para que se apurara?
		¿Se le dieron instrucciones al empleado para realizar correctamente el trabajo?
	¿Qué antecedentes deberían haber provocado el acto seguro?	¿El sitio del incidente muestra la señalización para exhortar a un proceder apropiado?
		¿Estaban presentes las herramientas y materiales adecuados para realizar el trabajo correctamente?
		¿El empleado tenía una lista de verificación a la mano (o debería habérsele dado o haberla pedido)?
5. Historia de aprendizaje individual	¿Qué otros eventos ocurrieron en la historia del individuo que puedan haber afectado la probabilidad de conducta segura o insegura?	¿Los procedimientos son correctos?
		¿El empleado sabía cómo realizar el trabajo correctamente (y demostró dominio del procedimiento durante la capacitación)?
		¿Otros empleados modelan habitualmente la forma correcta de hacer el trabajo?
		¿Los empleados saben que involucrarse en el acto inseguro afecta su seguridad personal, sus premios de seguridad y sus carreras?

Figura 21.8. Hoja de trabajo preliminar para ayudar en el análisis de incidentes y conductas.

Si...	Entonces usted podría...
El procedimiento de trabajo podría rediseñarse para eliminar el riesgo.	Rediseñar el equipo o procedimiento.
La práctica segura ocurre en áreas de trabajo específicas y la señalización es pobre o inexistente.	Agregar o mejorar las señales para que sean más específicas
La práctica segura involucra una habilidad o conocimiento que se usa con regularidad pero que los empleados no poseen.	Organizar una capacitación específica para el trabajo, que proporcione las habilidades necesarias.
La práctica segura involucra habilidades o conocimientos usados con poca frecuencia o información que los empleados no han recibido.	Elaborar y exigir el uso de la lista de verificación para las tareas. Entrenar al personal para que complete las tareas utilizando una lista de verificación.
¿Las consecuencias intrínsecas apoyan la conducta deseada?	Rediseñar el trabajo de forma que hacer la tarea con seguridad sea más cómodo, fácil y tome menos tiempo.
La práctica segura todavía no está en la lista de verificación de observación conductual.	Agregar la conducta a la lista de verificación de observación.
Esta práctica de seguridad específica no está incluida explícitamente en las definiciones al respaldo de la hoja de observación.	Agregar un ejemplo específico a la definición aplicable.
Los empleados no han sido observados recientemente debido a que la función laboral no fue incluida rutinariamente en las observaciones.	Revisar el procedimiento para garantizar que todos los empleados sean observados.
No se ha observado al empleado recientemente debido a que las observaciones programadas no se han realizado consistentemente.	Ampliar el procedimiento para mejorar la realización de las observaciones programadas.

Figura 21.9. *Guía preliminar para ayudar a desarrollar acciones después de analizar la conducta objetivo.*

Capítulo 22

Temas avanzados: proyectos de mejora[1]

En este capítulo se describen los datos que el equipo guía analiza y los pasos que se toman al seleccionar prácticas para los proyectos de mejora. Los equipo guía son más efectivos cuando se centran en no más de dos o tres proyectos a la vez. Una estrategia sugerida es recopilar datos de referencia para un periodo de reporte, normalmente de uno o dos meses, para luego centrarse en la práctica más importante que necesita mejoras. Una vez que este primer proyecto de mejora esté en marcha, quizas dos meses más tarde, se puede seleccionar el segundo. El tercer proyecto de mejora podría planificarse dos meses después de esto. Así, el equipo guía no se sentirá abrumado, y notará que sí está tomando medidas. También se hacen indispensables más datos para cada análisis posterior.

En cada proyecto de mejora, el equipo guía vigila la implementación de sus recomendaciones y el porcentaje seguro en la conducta objetivo. Si el porcentaje seguro no mejora, el equipo debe refinar sus recomendaciones con la revisión y la repetición de su análisis, tal vez con información nueva o mejor. Cuando se alcancé el objetivo del 95% al 100% seguro, por varios periodos consecutivos de reporte (el número exacto de periodos depende de la frecuencia con que ocurra la práctica objetivo), el equipo reducirá la atención que los observadores y la gerencia prestan a la práctica y, siguiendo los mismos pasos, seleccionará otra práctica que sea motivo de preocupación. El equipo puede decidir la eliminación de una práctica específica de la lista de verificación de observación cuando se ha alcanzado un porcentaje seguro del 95% al 100%, por un año o más, o al revisar la lista de verificación.

Pasos para la resolución de problemas

Paso 1: revise el diagrama de Pareto del porcentaje seguro para todas las prácticas de la lista de verificación durante el último periodo de reporte. ¿Qué prácticas estaban por debajo del 100% seguro?

Paso 2A: revise el diagrama de Pareto del número de preocupaciones en prácticas que estuvieron por debajo del 100% seguro durante el último periodo de reporte. ¿Cuáles de estas prácticas fueron observadas como inseguras con mayor frecuencia?

[1] *Este capítulo fue escrito por Grainne Matthews y Terry McSween, Quality Safety Edge.*

Paso 2B: revise el diagrama de Pareto del porcentaje de preocupaciones en las prácticas de la lista de verificación que estuvieron por debajo del 100% seguro durante el último periodo de reporte. ¿Cuáles de estas prácticas fueron observadas como inseguras en un alto porcentaje de las veces que se hicieron observaciones?

Paso 3: revise la gráfica de tendencia (lineal), que resulta de los pasos 1 y 2, de las prácticas en la lista de verificación para los últimos doce meses. ¿Estas prácticas han estado por debajo del 100% seguro a lo largo del tiempo o es en el último periodo donde se presenta una anomalía?

Paso 4: compare los datos de observación con los reportes de lesiones. De las prácticas que fueron observadas como inseguras, ¿cuáles han causado lesiones desde que comenzó el proceso y cuáles, especialmente, podrían ocacionar incidentes o lesiones graves? A menudo usted querrá seleccionar una conducta que no sea la preocupación más frecuente, debido a la gravedad potencial de incidentes que pudieran derivarse de esta conducta de riesgo. Aunque las prácticas dignas de atención especial varían según la industria, conviene prestar atención especial a conductas asociadas con protección contra caídas, bloqueo/etiquetado, protecciones de equipos, levantamiento de cargas pesadas, apertura de zanjas e ingreso a espacios confinados.

Paso 5: seleccione la práctica objetivo. Combine la información de los pasos 1 a 4 para seleccionar una conducta por mejorar con base en la probabilidad de lesión (en función del número de lesiones ocurridas), la gravedad de las posibles lesiones, la exposición (el número de veces que los empleados efectúan la práctica), consistencia (según el porcentaje seguro de una preocupación particular) y las tendencias en sus datos.

Paso 6A: recolecte información adicional. ¿El equipo guía tiene suficiente información para completar el análisis ABC? Los equipos guía, a menudo, encuentran que no tienen suficiente información para hacer un análisis ABC concienzudo y preciso. En tales casos, se deberá que posponer el análisis y reunir información adicional para que pueda completarlo en la próxima reunión.

Métodos de recolección de información adicional

1. Entrevistar a los empleados que realizan las tareas requeridas por esta práctica.
2. Observar situaciones donde los empleados realicen esta práctica.
3. Entrevistar a empleados que se han visto involucrados en incidentes.
4. Entrevistar a empleados que analizaron el incidente.
5. Leer cualesquier políticas y procedimientos, instrucciones del fabricante, seguridad en el trabajo y análisis de riesgos de trabajo, y otros materiales que puedan describir la práctica. Hablar con expertos sobre la práctica.

Paso 6B: realice el análisis ABC.

a. Puntualice la práctica segura, ya sea
   i. en general dentro del departamento o planta, o

ii. para la situación específica descrita en las observaciones o en los reportes de lesiones.

Si el equipo guía decide (i) identificar todos los antecedentes y consecuencias potenciales para la práctica o si elige (ii) identificar los antecedentes y consecuencias reales para la práctica en esa situación, los miembros usarán su experiencia y su conocimiento de la situación, así como los comentarios realizados en las listas de verificación de observación y la descripción de los reportes de lesiones para identificar los antecedentes y consecuencias. Los criterios para una buena puntualización son:

- Observable: una persona podría ver la acción o el resultado de esta.
- Específica: lo suficiente para que dos personas estén de acuerdo con ella. Que no sea un rótulo vago.
- Objetiva: sin interpretación o juicio. Que no sea subjetiva.
- Activa: describe las acciones o resultados deseados. No incluye negativas tales como "no". Aplique la "regla del muerto": si un muerto lo puede hacer, no es una conducta.

b. Puntualice lo opuesto, la práctica insegura, y repita el análisis.
c. Analice los antecedentes y consecuencias que...
   - apoyan la práctica segura
   - suprimen la práctica segura
   - apoyan la práctica insegura
   - suprimen la práctica insegura

Asegúrese de que estén cubiertos todos los posibles factores que desalientan la práctica segura y fomentan la práctica insegura.

Paso 7: trabaje con la gerencia para hacer frente a cuestiones de procedimientos o de condiciones que contribuyen al acto inseguro que usted intenta mejorar. Si el daño potencial es grave o si la exposición es alta, entonces busque maneras de rediseñar el trabajo para eliminar o reducir la exposición al riesgo o al peligro. En esto puede involucrar a otros grupos, tales como ingeniería y mantenimiento; por lo general, tal asunto va más allá del alcance del equipo guía. Su profesional en seguridad estará familiarizado con el concepto de jerarquía de los controles que se deben considerar en el tratamiento del riesgo. El punto está en que, mientras tales intervenciones están generalmente más allá del alcance de su equipo guía, usted debe considerar cómo hacer el mejor cambio en el ambiente de trabajo para apoyar las prácticas de seguridad. Cuando el riesgo se puede eliminar o diseñar fuera del trabajo, de manera costo-efectiva, esta es la mejor solución.

Paso 8: planifique el proyecto de mejora conductual.

a. Haga una lista de todos los elementos de contingencias (antecedentes y consecuencias) débiles o inexistentes a partir del análisis conductual.
b. Ordénelas según su influencia en la práctica.
c. Identifique soluciones para los dos o tres antecedentes o consecuencias débiles o inexistentes más importantes.
d. Elija dos o tres soluciones y especifique las acciones que recomendará a la gerencia o para que el equipo guía las implemente. Incluya soluciones

que puedan ser difíciles, que requieran mucho tiempo o sean muy costosas de implementar, pero que podrían ser más efectivas e importantes. También tenga en cuenta varias soluciones que sean fáciles, rápidas y baratas de implementar, incluso si considera que no tendrán mayor impacto. Lograr un éxito temprano y visible animará a los miembros del equipo guía, empleados participantes y quienes implementan los proyectos de mejora.

e. Designe a los miembros del equipo guía para implementar, organizar la implementación o recomendar esta a la gerencia. Si se le presentan soluciones a la gerencia, especialmente con mejoras costosas o que requieren mucho tiempo, prepare la documentación del análisis y la correspondiente justificación.
f. Designe a los miembros del equipo guía para hacer seguimiento a las responsabilidades asignadas y designar las fechas o plazos de revisión. Revise los planes específicos del proyecto de mejora para reconocer aquellos que apoyan la solución.

Identificar elementos contingentes débiles o inexistentes

Antecedentes: debido a que los antecedentes débiles o inexistentes, a menudo, se pueden abordar con acciones de una sola ocurrencia, tales como capacitación, ayudas de trabajo o reparación de equipos, las soluciones son las más fáciles de implementar. En la tabla 22.1 se presenta la lista propuestas de antecedentes.

Consecuencias: a continuación aborde las consecuencias débiles o inexistentes debido a que estas, con frecuencia, requieren de un esfuerzo continuo, que puede ser difícil de sostener. Las consecuencias efectivas son o ciertas de ocurrir (frecuentes) o inmediatas. Las consecuencias ineficaces son inciertas (infrecuentes) o demoradas. La característica más importante de las consecuencias es su probabilidad o qué tan ciertas son de ocurrir a continuación de la práctica. El tamaño también importa: las consecuencias grandes son más efectivas que las pequeñas. En la tabla 22.2 se publica la lista de la propuesta de consecuencias en orden de preferencia.

Proporcionar consecuencias positivas será más eficaz para mejorar su proceso, lo cual consiste en apoyar las observaciones de calidad, la participación y el logro de objetivos (véase las directrices para reconocimiento y celebraciones al final de este capítulo). La verdad es que las consecuencias, para la mayoría de las prácticas de seguridad, son difíciles de manipular. Agregar consecuencias tangibles que sean prontas, ciertas y positivas por realizar una tarea de forma segura, usualmente, no es ni deseable ni práctico. Si usted no está en capacidad de rediseñar el trabajo de modo que ofrezca mejores consecuencias "intrínsecas" o naturales (por ejemplo cuando usted encuentra protección para ojos u oídos que sea más cómoda), entonces tendrá que tratar de aumentar la frecuencia de la retroalimentación en la conducta objetivo mediante su proceso de observación y el liderazgo del área. A medida que hace seguimiento a

su éxito por alcanzar sus objetivos de mejora, tendrá que compartir los datos sobre el progreso con los empleados que afectan esa mejora, celebrar el logro de metas y dar reconocimiento a las personas que contribuyeron o colaboraron en la implementación de su plan de acción.

Problema con antecedente	Solución para antecedente
Habilidades y conocimiento	
¿Los empleados saben cuándo y dónde realizar la práctica?	Proporcione educación que incluya teoría y factores laborales pertinentes. Considere ayudas para dichos trabajos, tales como señales, carteles, listas de verificación y otros dispositivos de entrenamiento.
¿Ellos pueden realizar la práctica?	Brinde capacitación que incluya práctica y demostración de dominio. Además, asegúrese de que el proceso de selección identifique a los individuos con las capacidades físicas para realizar la actividad de forma segura.
Herramientas y equipos	
¿Están disponibles las herramientas y los equipos?	Proporcione herramientas y equipos.
¿Están en buenas condiciones?	Remplace o repare las herramientas y los equipos.
¿Se puede acceder a ellas fácil y rápidamente?	Facilite acceso adicional o cambie la ubicación.
Tiempo y espacio	
¿Los empleados tienen tiempo para realizar la práctica de forma segura?	Rediseñe el proceso o procedimiento de trabajo.
¿Disponen del espacio de trabajo necesario para realizar la práctica?	Rediseñe el área o el flujo de trabajo.

Tabla 22.1. Problemas y soluciones comunes de antecedentes.

Paso 9: Use el proceso para apoyar la intervención.

1. Reúnase con los empleados para explicarles por qué el equipo guía eligió la nueva práctica objetivo (muestre los datos) y lo que planea hacer o recomendar (mostrar el análisis ABC). Pregúnteles a los empleados si ellos tienen otras sugerencias.
2. Oriente a los empleados en el establecimiento de una meta de mejora razonable para el porcentaje seguro de esa práctica durante el próximo periodo de reporte (véanse las directrices para el establecimiento de metas, más adelante).
3. Pídales a los empleados que elijan, de una lista de dos o tres opciones, una celebración por alcanzar la meta.
4. Pídales a los observadores que se centren en la nueva práctica objetivo mediante observación y retroalimentación.
5. Publique el gráfico de la tendencia (lineal) para la práctica objetivo con la meta marcada para el próximo periodo de reporte. Actualice la gráfica tan pronto complete el periodo de reporte. Discuta los datos durante las reuniones de departamento o de planta.
6. Programe la celebración tan pronto se alcance la meta. Hágales el reconocimiento a las personas por trabajar hacia la meta incluso antes de alcanzarla, y especialmente durante la celebración.
7. Hágales el reconocimiento a los individuos que implementaron las intervenciones recomendadas (por ejemplo, al personal de mantenimiento, ingenieros, capacitadores y gerentes).

Problema con consecuencia	Solución para consecuencia
1. **Pregunta concepto:** ¿Se está eliminando la práctica segura debido a demasiadas consecuencias negativas efectivas? **Pregunta práctica:** ¿realizar el trabajo de forma segura es incómodo, difícil o demora la terminación de la tarea?	**Solución conceptual:** eliminar la consecuencia negativa para la práctica segura. **Solución práctica:** rediseñar el trabajo de modo que realizarlo de forma segura sea más cómodo, fácil o rápido.
2. **Pregunta concepto:** ¿existen consecuencias positivas efectivas por la práctica insegura? **Pregunta práctica:** ¿la conducta insegura es más cómoda, fácil o rápida?	**Solución conceptual:** elimine las consecuencias positivas que resultan de la práctica insegura. **Solución práctica:** rediseñe el trabajo de modo que hacerlo de forma insegura sea menos cómodo, requiera mayor esfuerzo o tome más tiempo.
3. **Pregunta concepto:** ¿existen suficientes consecuencias positivas efectivas que apoyen la práctica segura? **Preguntas prácticas:** ¿se diseñaron consecuencias positivas en la tarea? ¿Los observadores y supervisores, consistentemente, dan retroalimentación positiva por las prácticas seguras?	**Solución conceptual:** agregue consecuencias positivas frecuentes (de gran probabilidad). **Solución práctica:** rediseñe el trabajo de modo que las consecuencias positivas sean intrínsecas a la tarea. Asegúrese de que los observadores y supervisores vigilen y den retroalimentación positiva a la práctica segura.
4. **Pregunta concepto:** ¿son ineficaces las consecuencias negativas de la práctica insegura? **Preguntas prácticas:** ¿se diseñaron consecuencias negativas en la tarea? ¿Está asegurado el entrenamiento? ¿Los supervisores entienden y hacen cumplir, cuando es apropiado, las políticas disciplinarias?	**Solución conceptual:***(último recurso)* agregar consecuencias negativas efectivas **Solución práctica:** rediseñe el trabajo de modo que las consecuencias negativas sean intrínsecas a la tarea. Asegúrese de que los observadores y supervisores vigilen y den retroalimentación correctiva para la práctica insegura. Asegúrese de que tomen acciones disciplinarias cuando sea apropiado.

Tabla 22.2. Problemas y soluciones comunes para abordar consecuencias.

Directrices para el establecimiento de metas

Revise todos los datos de seguridad en las reuniones regulares del equipo guía para identificar las prácticas de la lista de verificación que se convertirán en objetivo de los proyectos de mejora o procesos que deben abordarse, como el porcentaje de participación.

Oriente a los empleados en el establecimiento de metas relacionadas con una práctica objetivo u otras mediciones durante las reuniones de área.

1. También solicite aportes de los empleados que no pueden asistir a las reuniones de área.
2. Cuanto más pequeño sea el grupo al que le aplica la meta fijada, más eficaz será para motivar la conducta de este. Cuanto más grande sea el grupo, menor será el impacto que cada persona siente que tendrá su conducta en el logro de la meta. La mejor práctica es, por tanto, que cada área establezca su propia meta. (No obstante, esta práctica requiere de gráficos y análisis de datos por separado para cada área y puede consumir mucho tiempo.)
3. Si los objetivos se van a establecer para toda la organización, el equipo guía tendrá que obtener el aporte de todos los empleados, lo que puede ser difícil. La mejor propuesta es organizar una reunión grande donde todo el mundo vea los datos y decida el objetivo. (Sin embargo, suele ser necesario obtener los aportes de cada turno, departamento o equipo por separado y combinarlos de alguna manera –por ejemplo, con una meta promedio sugerida– para establecer la meta de la organización.)

Pídales a los empleados que seleccionen objetivos para determinar el desempeño actual en relación con la línea de base en el gráfico de tendencia (lineal), dónde les gustaría estar eventualmente (el objetivo final es, generalmente, del 95% al 100%) y los pasos necesarios para llegar allí.

1. El primer objetivo es mejor fijarlo en el nivel máximo obtenido durante la línea de base.
2. Las metas subsiguientes se establecen en incrementos no mayores a la variación actual respecto a la meta anterior. Por ejemplo, si la variación máxima en el porcentaje de participación fue del 5%, entonces una meta subsecuente razonable podría ser el 5% por encima del nivel actual.
3. Se establecen nuevas metas solamente si se alcanzan las actuales. Por lo tanto, los objetivos de ahora pueden estar vigentes por varios periodos de tiempo.

Una vez seleccionado el próximo objetivo, solicíteles a los empleados que elijan una celebración entre varias opciones para la consecución de ese objetivo. Si sugieren una novedosa (es decir, fuera de la lista de opciones), el equipo guía podrá ofrecerse a explorarla como una posibilidad para la próxima meta.

Marque el objetivo elegido y la celebración en los gráficos del porcentaje seguro para esa práctica.

Dé retroalimentación sobre el progreso hacia la meta con la actualización de los gráficos y discutiendo los datos en las reuniones.

Directrices para reconocimiento y celebraciones

Otra de las responsabilidades principales del equipo guía es garantizar que la seguridad conductual se mantenga como un proceso positivo. Esto significa que los empleados participen porque así lo desean, no porque estén obligados. El reforzamiento positivo, esencialmente en forma de reconocimiento individual y celebraciones de equipo, será la principal herramienta para asegurar un proceso positivo. En el capítulo 11, hablamos sobre el diseño de un proceso eficaz de reconocimientos y celebraciones. Las siguientes pautas le ayudarán al equipo guía en la administración de ese proceso.

- La efectividad del reconocimiento y las celebraciones se basan en el logro de una meta o cumplimiento de un criterio, no en el paso del tiempo. Fiestas mensuales, selección del empleado del mes y periodos de tiempo sin una lesión son ejemplos de programas de reconocimiento y de celebración basados en el tiempo, en lugar del desempeño contingente.
- El reconocimiento y la celebración pueden ocurrir con frecuencia o no, dependiendo de si la meta establecida o criterio se ha cumplido.
- El reconocimiento se obtiene mediante la ejecución de las conductas deseadas para cumplir con un criterio especificado (completar diez observaciones, por ejemplo). Las celebraciones se logran alcanzando metas específicas (60% de participación, por ejemplo). Ambos se determinan objetivamente, no se juzgan subjetivamente.
- El reconocimiento y las celebraciones son propuestas gana-gana. Todo el mundo puede lograr reconocimiento si cumple el criterio especificado y todos en el grupo pueden celebrar cuando se alcanza una meta. El reconocimiento no solo se otorga al empleado o grupo que fue el primero o el mejor, sino a cualquier persona que cumpla con el criterio y a cualquier grupo que logre la meta. Que un empleado obtenga el reconocimiento o que un grupo gane la celebración es independiente de si otro grupo de empleados lo obtiene.
- Los reconocimientos y las celebraciones pueden no anunciarse o ser "planeados espontáneamente"; es decir, el equipo guía decide de antemano lo que será reconocido durante un periodo de reporte específico y buscará oportunidades para reforzar actuaciones individuales tales como la realización de una observación, completar una observación de calidad, hacer más observaciones de las programadas, observar un departamento o una tarea específicos, etc.
- Tanto los reconocimientos individuales como las celebraciones de la organización pueden ser formales o informales. El reconocimiento formal podría incluir cartas de recomendación en el expediente personal del empleado, comentarios positivos en una evaluación de desempeño, una mayor remuneración por medio de un bono o aumento, el permiso para que se elijan asignaciones a locaciones, proyectos o departamentos e incluso promoción. En el reconocimiento informal se pueden incluir agradecimientos individuales y elogios en privado, agradecimientos pú-

blicos, una carta a la familia del empleado y carteles en los tablones de anuncios que reconozcan a un empleado o a varios. Para las celebraciones formales podrían ser cenas de empresa, mientras que para las informales sería un asado gratis en el comedor.

- El reconocimiento social o personal (es decir, no material) es mejor para evitar problemas comunes entre los empleados, tales como...
  1. Un objeto material otorgado que sea menos valiosos que los premios entregados a los demás.
  2. El valor de un objeto entregado que no sea igual al valor del desempeño.
  3. Algunos empleados reciben más reconocimiento del que merecen, mientras que otros, menos.
  4. Algunos empleados realizan la conducta deseada solo para recibir los objetos materiales.
  5. Un objeto otorgado que no sea significativo para la persona.
- Si se utilizan símbolos u objetos tangibles para el reconocimiento, elija aquellos que sean gratis o casi gratis. El dinero se reserva mejor para las celebraciones. Los objetos tangibles tienen una ventaja: pueden facilitar la interacción entre los empleados que dan el reconocimiento y quienes lo reciben. Tal interacción, con frecuencia, es especialmente importante desde el principio en el proceso de seguridad conductual, cuando dar y recibir reconocimiento puede ser nuevo para muchos empleados.
- Las celebraciones son más efectivas cuando...
  1. Reúnen a todo el mundo en un mismo lugar para comer y tomar alguna bebida.
  2. Puntualizan la razón para la celebración.
  3. Incluyen una conversación sobre la meta y cómo se alcanzó, seguida por el establecimiento de la siguiente.
  4. Durante la celebración se reconoce a los individuos que contribuyeron al logro de la meta.
  5. Involucran a personas importantes, como los ejecutivos de prestigio que entregan los premios, empleados muy queridos que cuentan la historia de su participación o miembros de la familia que describen el valor de la práctica segura.
  6. Se invita a todos a la celebración, no solo a quienes contribuyeron a alcanzar la meta. Hacerlo de esta manera anima a todos a participar en el logro de la siguiente meta.
- Adapte el reconocimiento a los empleados que lo reciben. Tenga en cuenta lo siguiente:
  1. ¿Este empleado de quién preferiría recibir reconocimiento? ¿De un miembro del equipo guía, un compañero de equipo o colega, un supervisor o gerente, un gerente de la empresa, un profesional en seguridad o de alguien completamente diferente?
  2. ¿Este empleado preferiría reconocimiento público o privado?
  3. ¿Qué pequeño objeto podría significar reconocimiento y recordarle a este empleado (y a otros) la conducta reconocida?

Capítulo 23

Otros programas de apoyo[1]

En la siguiente lista se identifican otros componentes y programas del proceso que le pueden ser útiles para apoyar sus esfuerzos de mejora de la seguridad. Los componentes del proceso son importantes y vale la pena considerar cada uno como un elemento clave de su proceso de seguridad. Los otros programas representan una muestra de actividades opcionales que pueden formar parte de sus esfuerzos promocionales iniciales al lanzar la seguridad conductual o ser elementos útiles de planes de acción que el equipo guía desarrolle para ayudarle a lograr sus objetivos de mejora.

Componentes adicionales del proceso de seguridad

- Revisiones de seguridad del proceso
- Programas para incidentes cuasipérdida
- Participación en investigaciones de incidentes
- Sistemas de sugerencias de seguridad
- Orientaciones de seguridad para nuevos empleados y contratistas

Programas de seguridad complementarios

- Concursos para darle nombre al proceso de seguridad conductual
- Logos y consignas de seguridad diseñados por los trabajadores
- Charlas de valores en grupos pequeños
- Presentaciones de los defensores del proceso
- Conferencia sobre el proceso de la seguridad
- Celebración del Día de la Seguridad
- Cartas de promesa de conducta segura
- Declaraciones públicas de seguridad
- Tarjetas de apoyo de retroalimentación verbal
- Fichas para premios o lotería
- Discusiones de "seguridad compartida"
- Programas de seguridad fuera del trabajo

[1] *Estoy en deuda con Scott Geller (1989) por muchas de las ideas presentadas en este capítulo. Scott es uno de los verdaderos gurús en el campo de la seguridad conductual.*

- Presentaciones o sesiones de preguntas y respuestas con representantes de la gerencia
- Creación de un grupo de apoyo del proceso de seguridad conductual

Las revisiones de seguridad del proceso, la participación en investigaciones de incidentes y el sistema de sugerencias de seguridad son elementos clave del proceso de seguridad para muchas organizaciones. Tal vez usted quiera considerar varios de los programas sugeridos como parte de su implementación inicial para ayudar a reducir la resistencia a su nuevo proceso de seguridad conductual. Por ejemplo, podría optar por programar varias charlas en grupos pequeños sobre los valores antes de su reunión inicial de lanzamiento.

Además, puede organizar una serie de programas de educación y capacitación, así como programas para revisar las prácticas estándar de seguridad tanto en el puesto de trabajo como fuera de este. Algunos ejemplos de programas educativos en el puesto de trabajo incluyen cursos sobre la seguridad de la espalda al levantar pesos, equipo de protección personal, primeros auxilios y respuesta a emergencias. Los programas de seguridad fuera del puesto de trabajo pueden incluir cursos de seguridad de cuidados en el patio, incidentes comunes en el hogar, seguridad en manejo de armas, seguridad en botes y lanchas y conducción defensiva.

Componentes adicionales del proceso de seguridad

Revisiones de seguridad del proceso
La verdadera clave para la seguridad es diseñarla como componente del proceso. La seguridad debe incluirse en la ingeniería del diseño y trazado del sitio. Utilice las revisiones de seguridad del proceso para garantizar un diseño ingenieril sin fallos de seguridad en equipos y los controles. Tales revisiones son estudios técnicamente complejos que implican un análisis cuidadoso de preguntas del tipo "¿qué pasaría si...?", acerca de qué podría salir mal en cada paso del proceso. Tienen que ser un paso estándar para todos los nuevos esfuerzos de construcción y descongestión. Dependiendo de la naturaleza de su industria, es posible que necesite, además, un grupo que haga una revisión regular de seguridad del proceso en las instalaciones de cada área existente.

Programa para incidentes cuasipérdida
Un programa para incidentes cuasipérdida es un componente importante de un proceso de seguridad total. Los equipos guía deben investigar los incidentes cuasipérdida con el objetivo de prevenir futuras ocurrencias reales. La clave para un programa de incidentes casipérdida exitoso está en establecer un sistema positivo que aliente la presentación de informes honestos. Los incidentes cuasipérdida pueden ser la base para los análisis de estudios de caso en las reuniones de seguridad. Los empleados pueden desarrollar videos en los que muestren situaciones de incidentes cuasipérdidas para usarlos en las capacitaciones y para análisis en las reuniones de seguridad. Al elaborar los estudios de caso o videos, tenga cuidado de no hacer del proceso algo punitivo para los empleados que han informado sobre tales eventos honestamente.

Participación en la investigación de incidentes
En la investigación de incidentes en las áreas de trabajo deberían participar empleados representantes de las mismas. Ellos, por lo general, están en la mejor posición para ayudar a identificar y entender los factores que llevaron al incidente. Además, su participación ayuda a crear apropiación y aceptación del informe de la investigación y de las recomendaciones resultantes. Su participación en la investigación los posiciona de tal manera que puedan ayudar a explicar lo que sucedió para que otros en el área aprecien plenamente el informe y las razones de los nuevos procedimientos y medidas preventivas.

Además, la participación de los empleados en las investigaciones de incidentes puede resultar en conclusiones más precisas de tales investigaciones. En un proyecto reciente que involucra una operación de empaque plástico, varios miembros de un equipo de diseño del proceso de seguridad conductual participaron con la junta de revisión de incidentes en la investigación de un caso que ocurrió durante el diseño final e implementación de un nuevo proceso de seguridad. Los miembros del equipo de diseño eran empleados que trabajaban en el área donde ocurrió el incidente. Fueron capaces de verificar que el procedimiento que el empleado había seguido era una práctica común, aunque no formaba parte del procedimiento documentado. Como resultado, la investigación del incidente culpó al sistema y recomendó que los supervisores y los empleados en el área cambiaran sus prácticas de trabajo para hacerlas coincidir con el procedimiento formal. Sin embargo, sin el aporte de estos empleados, la junta de revisión habría aceptado un hallazgo preliminar según el cual el empleado era el culpable por no haber seguido el procedimiento correcto.

Sistema de sugerencias de seguridad
Para que un proceso de seguridad conductual gane en credibilidad, la gerencia debe ser proactiva al abordar los problemas relativos al mantenimiento de la seguridad. Los empleados deben ver que tales problemas se abordan sistemáticamente, o al menos ver el plan de la gerencia para tratarlo en un determinado periodo de tiempo. Un sistema de sugerencias de seguridad es una forma de ayudar a que los empleados participen en la identificación de tales problemas.

Los empleados, por lo general, están en la mejor posición para ver e identificar los riesgos de seguridad en sus áreas de trabajo. Un sistema de sugerencias de seguridad es una buena manera de identificar tales riesgos, en especial de elementos de mantenimiento y condiciones peligrosas que necesiten corrección. Un sistema como ese requiere de un proceso para revisar las sugerencias, asignar una prioridad a aquellas que necesitan abordarse, hacer seguimiento a su estado hasta completarlas y dar retroalimentación al(los) empleado(s) que las originaron. Los equipos guía también deberían darles reconocimiento a los empleados que hicieron sugerencias significativas relativas a la seguridad.

Varios estudios han documentado que la clave para hacer que los sistemas de sugerencias funcionen está dar una respuesta clara e inmediata a cada sugerencia y mantener a los empleados actualizados en cuanto al estado de sus recomendaciones. Publicar un informe resumido con una lista de todas las sugerencias activas y su estado es, a menudo, la mejor forma de mantener a los

empleados bien informados al respecto. Por lo general, alguien en el equipo de seguridad toma la responsabilidad de hacerle seguimiento al estado y resolución de las sugerencias de los empleados, publicar un resumen actualizado e informar sobre el estado, ya sea al equipo guía o a la gerencia.

Orientaciones de seguridad para los nuevos empleados y contratistas
La orientación de los nuevos empleados es un elemento crítico de un programa de seguridad y, con frecuencia, la seguridad se pierde en una orientación que está repleta de una gran variedad de asuntos de recursos humanos que van desde la política de la empresa a los formularios de seguro. Los empleados deben recibir una lista de verificación que incluya aquellos elementos de seguridad específicos que es preciso analizar con su supervisor cuando ingresen al área de trabajo por primera vez. Este es un tema al que muchas organizaciones deben prestar más atención. El proceso de observación provee un método ideal para dar orientaciones de seguridad tanto a los nuevos empleados como a los contratistas. Los nuevos empleados pueden revisar la lista de verificación de observación con sus supervisores y participar en el proceso de observación como parte de su propia orientación. La lista de verificación de observación también puede ser una parte formal de la reunión de inicio de trabajo con los nuevos contratistas o con los empleados de los contratistas. Esta puede ayudarle a clarificar las expectativas hacia los trabajadores contratistas y facilitar una conversación acerca del proceso de observación y de cómo usted hará seguimiento adicional al cumplimiento de la seguridad.

Programas comunes de apoyo

Concurso para dar nombre al proceso de seguridad conductual
Mientras diseña el proceso de observación o un poco después de la implementación, considere organizar un concurso para darle nombre a su proceso de seguridad conductual. Generalmente, el equipo de diseño coordina tal concurso, para lo cual tendrá que planificar las normas de este y el procedimiento para inscribir el nombre, la campaña para promocionarlo entre los empleados, la elección de los premios para los ganadores y determinar cómo se juzgarán los nombres propuestos. Este concurso es una buena manera de empezar para darles a conocer el proceso de seguridad conductual a los empleados.

Consignas y logotipo de seguridad diseñados por los trabajadores
Otro programa de seguridad común es el que lleva a cabo el equipo guía mediante un concurso en el que los empleados generan sus consignas o logotipos para su proceso de seguridad conductual. Las consignas y logotipos ganadores pueden llegar a ser la base para señalización, tableros electrónicos de mensajes, camisetas o afiches que promocionen el proceso de seguridad conductual dentro de la planta o el área de trabajo.

Charlas de valores en grupos pequeños
Luego de que su equipo de diseño ha completado su trabajo sobre los valores,

necesitará un proceso para comunicar los nuevos valores a todos los empleados. Una de las maneras más efectivas para lograr este objetivo es hacer que pequeños grupos de empleados participen en charlas acerca de las prácticas que apoyan cada declaración de valor. Las charlas en grupos pequeños pueden llevarse a cabo durante las reuniones normales de seguridad, con un vocero para cada grupo que luego se encargue de presentar un resumen a los demás grupos. Antes de iniciar la charla, pídales a los empleados que se aseguren de que sus prácticas sean concretas y observables (véase la discusión sobre puntualización en el capítulo 21). Tenga en cuenta la ejecución de este tipo de ejercicios de charlas en grupos pequeños antes de sus reuniones de lanzamiento.

Presentaciones de los defensores del proceso
Durante la reunión de lanzamiento o las reuniones especiales de seguridad, después de esta sesión, quizá usted quiera llevar invitados especiales de otras partes de la compañía para que expongan sobre sus experiencias con el proceso de seguridad conductual. Los invitados especiales pueden ser miembros del equipo de diseño, representantes de la gerencia o empleados que hayan participado en esfuerzos exitosos de implementación en cualquier otra parte de la compañía. (Note que darles a los empleados la oportunidad de visitar otros sitios para que hablen acerca de los éxitos de un área es una buena manera de entregar reconocimiento a algunos de los participantes de esas áreas). Al discutir sobre las similitudes y diferencias entre la forma como cada sitio ha implementado el proceso, usted puede aprender cómo mejorar sus propios esfuerzos y, posiblemente, evitar algunos de los errores cometidos por otros.

Conferencia sobre el proceso de seguridad
Su compañía puede celebrar una conferencia de seguridad para toda la empresa. La agenda de la conferencia podría incluir una combinación de sesiones de capacitación, celebración y evento social. El formato puede contener varios bloques de sesiones de capacitación simultáneos, presentaciones o exhibición de carteles de los equipos de seguridad que describan sus esfuerzos exitosos y un almuerzo o una comida campestre animados por un presentador entretenido.

Celebración del Día de la Seguridad
Las compañías, a menudo, patrocinan un día completo de celebración para lanzar programas especiales o festejar el éxito de sus esfuerzos. Estas actividades pueden incluir una comida campestre de la compañía con juegos y oradores invitados, una conferencia con reuniones y seminarios o alguna combinación de actividades tales como los mencionados, con cenas, música y ceremonias de premiación.

Cartas de promesa de conducta segura
Las cartas de promesa de conducta segura resultan una manera efectiva para iniciar un programa. Pueden identificar una conducta muy específica, tal como levantamiento correcto o uso adecuado de cinturones de seguridad, o conjuntos más complejos de conductas, tales como el cumplimiento con una lista de

prácticas seguras puntualizadas. La idea es lograr que los empleados hagan un compromiso personal con una meta específica, idealmente por un periodo determinado. Por ejemplo, usted puede optar por tener una campaña de cinturones de seguridad en abril y pedirles a todos que se comprometan a usar siempre sus cinturones durante el mes.

Declaraciones públicas de seguridad
Esta variación de las tarjetas de seguridad conductual puede tomar varias formas. De nuevo, el propósito es hacer que los empleados hagan un compromiso público para alcanzar una meta de cumplimiento específica. Puede ser en combinación con una ceremonia del "Día de la Seguridad" en un escenario donde los empleados le den la mano a su gerente y anuncien un compromiso público de cumplir con los procedimientos de seguridad y, tal vez, firmen una declaración escrita con el mismo fin, que luego será publicada en el tablero de anuncios de seguridad del área.

Tarjetas de apoyo a la retroalimentación
Las tarjetas escritas pueden ser una forma efectiva para apoyar la retroalimentación verbal como parte del proceso de observación. Las tarjetas podrían ser del tipo "Gracias" y distribuirse entre los empleados que se comporten de una manera segura el día que son observados. Los observadores les entregarían las tarjetas a los empleados para apoyar una conducta de seguridad específica, tal como levantamiento de pesos apropiado durante una campaña de seguridad de la espalda, o dárselas a todos en un área con un comportamiento 100% seguro.

Tales tarjetas de agradecimiento también pueden formar parte del programa de reconocimiento; podrían ser redimibles por una bebida en la cafetería, o incluirse en una lotería, según se describe más adelante. Otra propuesta es que la compañía contribuya con dinero a la caridad con base en el número de tarjetas que ganen los empleados. Por ejemplo, la empresa podría pagar veinticinco centavos por cada tarjeta "Gracias" que ganen los empleados y que estos pongan en un buzón. Puede incluir calcomanías para los cascos al reverso de las tarjetas de agradecimiento, con el fin de dar reconocimiento a los empleados que contribuyen al proceso. En la figura 23.1 se presenta un ejemplo de una tarjeta de retroalimentación positiva que puede incluirse como parte de su esfuerzo de seguridad conductual.

GRACIAS POR TRABAJAR SEGURO

Se le ha observado trabajando de forma segura. La gerencia le hace un reconocimiento porque ha trabajado con seguridad, por seguir los procedimientos y políticas de la compañía y por protegerse y proteger a sus compañeros de trabajo y a su familia.

A la compañía le agradaría reconocer sus acciones, así que presente esta tarjeta a su supervisor o en el departamento de seguridad.

Figura 23.1. Muestra de una tarjeta de retroalimentación positiva.

Tarjetas similares también facilitarían la retroalimentación correctiva
Las tarjetas para este propósito pueden tomar varias formas. Algunas compañías entregan un número de tarjetas correctivas a los empleados para que las usen, independientemente del proceso de observación, con la idea de que ellos las pasen a otros empleados a quienes ellos vean que trabajan de forma insegura. En otras tarjetas se puede hacer una declaración personal, tal como "Pedirme que mire hacia el otro lado es como pedirme que no me importe. Tú eres muy importante" o "Pedirme que pase por alto una pequeña violación de seguridad sería como pedirme que arriesgue toda mi actitud hacia el valor de tu vida".

DuPont utiliza tarjetas STOP (por sus siglas en inglés) como parte de su proceso de seguridad. Los empleados llenan y regresan esas tarjetas para documentar el tipo de prácticas no seguras que observaron, pero sin incluir el nombre de la persona o personas que realizaban la actividad insegura. El problema, como ya se mencionó, es que estas tarjetas se enfocan casi exclusivamente en lo que los empleados hacen de forma insegura, en lugar de lo que hacen bien.

Fichas para premios o lotería
Este dispositivo de apoyo es similar a las tarjetas de retroalimentación, salvo que los empleados reciben fichas que pueden representarles premios o recompensas especiales. Las fichas pueden ser algo así como cupones o tiquetes de lotería. Podrían tener un valor específico, tal como sellos o puntos que se pueden usar para ganar premios específicos o permitirles a quienes los ganan que participen en el sorteo de un premio.

El bingo de la seguridad es una aplicación común
Como se ha enfatizado a lo largo de este libro, tales esfuerzos son más efectivos si se basan en el cumplimiento de la seguridad más que, simplemente, en el transcurso de un tiempo sin incidentes. Estos enfoques, obviamente, se pueden combinar de manera que las fichas del bingo se ganen según las observaciones, pero el juego termina si alguien tiene una lesión.

Discusiones de "seguridad compartida"
Las charlas sobre compartir la seguridad pueden proveer una agenda efectiva de reuniones de seguridad. Después del comienzo de la reunión, simplemente, camine alrededor del salón y pídale a cada participante que relate algo relacionado con la seguridad que haya hecho en las últimas 24 horas (o 48 horas o incluso en la semana anterior).

En tales charlas, su equipo guía puede planificar una escenificación acerca de aspectos específicos del proceso de observación. Por ejemplo, los observadores pueden darles reconocimiento a grupos de empleados que hayan alcanzado el 100% de la seguridad o a determinados individuos por prácticas específicas de seguridad. Además, los observadores quizás deseen compartir actividades o condiciones inseguras de las que ellos crean que otros empleados deberían ser conscientes. Al igual que con otros aspectos del proceso de seguridad conductual, usted debe tener cuidado en no identificar a personas que fueron observadas participando en una práctica insegura. Estas discusiones han de ser positivas y educativas y siempre hay que evitar la vergüenza o la humillación.

Programas de seguridad fuera del trabajo
No todos los esfuerzos deben centrarse en la seguridad en el lugar de trabajo. También es recomendable crear programas enfocados en la seguridad fuera del área laboral. Estos programas, sencillamente, pueden consistir en una reunión de seguridad en primavera, sobre la seguridad al navegar, o al inicio de la temporada de caza, sobre la seguridad al manejar armas de fuego. Además, podrían ser campañas más completas que tengan como objetivo el uso del cinturón de seguridad o la prevención de lesiones de espalda fuera del trabajo.

Por ejemplo, algunas plantas han hecho campañas sobre el uso del cinturón de seguridad con afiches, grabaciones de capacitación en reuniones de seguridad y otras actividades. En algunos casos, el equipo de la gerencia ha hecho arreglos para situarse en la puerta de entrada y entregar dólares de plata u otras fichas a quien entre (o salga) del estacionamiento con el cinturón de seguridad puesto. (Para sugerencias adicionales sobre incentivar el uso de cinturones de seguridad, véase Geller, 1984; Geller y Hahn, 1984 y Geller y Lehman, 1991).

Presentaciones o sesiones de preguntas y respuestas con representantes de la gerencia
Una queja común de los empleados es su falta de contacto directo con la gerencia. Una manera de mejorar esas interacciones y apoyar su proceso de seguridad conductual consiste en hacer arreglos de vez en cuando para que un miembro de la alta gerencia dirija una de las reuniones de seguridad programadas regularmente. Puede solicitarles a estos gerentes que preparen una breve charla sobre su visión o expectativas respecto a la seguridad y que den tiempo para preguntas y respuestas. Su equipo guía podría elaborar una lista de preguntas y acordar con el gerente para que este las prepare y hable sobre los temas allí planteados en caso de que los empleados no hagan espontáneamente muchas preguntas.

Creación de un grupo de apoyo al proceso de seguridad conductual.
Quizas, usted desee crear un grupo de apoyo a la seguridad conductual dentro de su organización. Este puede incluir representantes de diversas áreas, quienes se ayudarán entre sí para desarrollar soluciones mutuas. A una escala mayor, puede organizar un foro para que varios grupos compartan sus éxitos y discutan sobre cómo han manejado temas como el proceso de implementación y sus retos.

Coordinar programas especiales

La clave para maximizar el valor de sus esfuerzos de seguridad es coordinar su proceso continuo de seguridad y sus programas especiales. Por lo tanto, si su planta, generalmente, experimenta un alto índice de incidentes durante el verano, usted podría, por ejemplo, tener un programa especial para los "días calurosos del verano". Se sugiere diseñar una reunión de lanzamiento con una presentación de la gerencia, utilizar una tarjeta de promesa para un periodo de tiempo adecuado, llevar a cabo un concurso para un lema relativo al tema de

los días calurosos y dar a cada empleado una tarjeta de agradecimiento, pidiéndoles que la pasen a otro empleado durante el periodo de tiempo establecido, y que anoten en ella por qué fue entregada. Al final del periodo puede organizar una celebración especial si el área tuvo éxito en no presentar ningún incidente y entregarles premios a los empleados que más tarjetas de agradecimiento hayan ganado.

Capítulo 24

Estudios de caso a largo plazo

Cuando se escribió la primera edición de este libro, en 1993, no había datos disponibles respecto al éxito a largo plazo del enfoque conductual. Los siguientes dos casos de estudio muestran que el proceso puede ser de larga duración y que contribuye a mantener un nivel sostenido de desempeño de la seguridad por largos periodos de tiempo.

Seguridad conductual en una refinería[1]

Implementar un proceso de seguridad basado en valores (VBSP, por sus siglas en inglés) en una organización grande con numerosas áreas autónomas presenta muchos desafíos, pero el éxito a largo plazo de este proceso de seguridad conductual habla por sí mismo. Una importante refinería de petróleo, con dos grandes instalaciones en Estados Unidos, superó estos obstáculos en un esfuerzo por mejorar el desempeño de la seguridad. Antes de buscar asesoría conductual, las dos plantas confiaban, principalmente, en los métodos de seguridad tradicionales, tales como concentrarse en las cifras de incidentes con tiempo perdido para prevenir casos de seguridad. A pesar de estos esfuerzos de seguridad, había un amplio margen para mejorar las prácticas seguras.

La primera planta está compuesta de seis áreas autónomas: 1) energía térmica, 2) mantenimiento central, 3) unidad de craqueo catalítico (CAT), 4) unidad de tratamiento de alcohilación de ácido (AAT), 5) movimiento de petróleo y 6) reformador. Cuando, inicialmente, se implementó el VBSP, esta planta tenía aproximadamente 1.700 empleados.

Fase 1: Área piloto

El área de energía térmica de la primera planta, con aproximadamente 200 empleados, fue seleccionada como el grupo piloto debido a que tenía el mayor margen de mejora. Solo en 1992, esta área tuvo cinco lesiones registrables y tres incidentes de tiempo perdido.

El equipo guía para el área de energía térmica estaba compuesto por diez empleados con salario por hora y un gerente. El líder del equipo siempre fue un empleado con salario por hora. El equipo mantenía reuniones semanales o, a veces, cada dos semanas. Los consultores capacitaron a los miembros del

[1] *Por Wanda Myers, Terry McSween, ambos de Quality Safety Edge, y Alicia Alevero, de la Western Michigan University.*

equipo guía en la metodología VBSP en tres días y, entonces, juntos diseñaron el proceso de seguridad para cada unidad dentro del área en sesiones de dos días a la semana durante tres semanas, para un total de seis días. La capacitación en VBSP de todos los empleados, desde el nivel gerencial hacia abajo, se llevó a cabo en grupos de 20 personas a la vez durante periodos de ocho horas. Se hizo especial hincapié en hacer las observaciones de seguridad y se les pidió a todos los empleados que practicaran la realización de observaciones usando videos de sus propias áreas de trabajo. Luego de la capacitación, la participación como observador de seguridad fue estrictamente voluntaria.

El equipo guía registró tres mediciones básicas desde el inicio de la implementación: 1) el número de observaciones realizadas, 2) el porcentaje de participación (este último se definió como la realización de dos observaciones al mes) y 3) los tipos de preocupaciones de seguridad. Las siguientes figuras ilustran claramente el éxito de la implementación del VBSP. En la figura 24.1 se representa una relación inversa entre el número de observaciones de seguridad realizadas y la ocurrencia de accidentes. La dramática reducción en el número de incidentes registrables se muestra en la figura 24.2. De hecho, la única lesión registrable en 1994 se produjo durante el primer trimestre del año, antes de implementar el proceso de seguridad conductual. El área de energía térmica no tuvo lesiones registrables durante los dos años siguientes a la implementación y tampoco sufrió incidentes de tiempo perdido durante cuatro años después de la implementación en el área piloto.

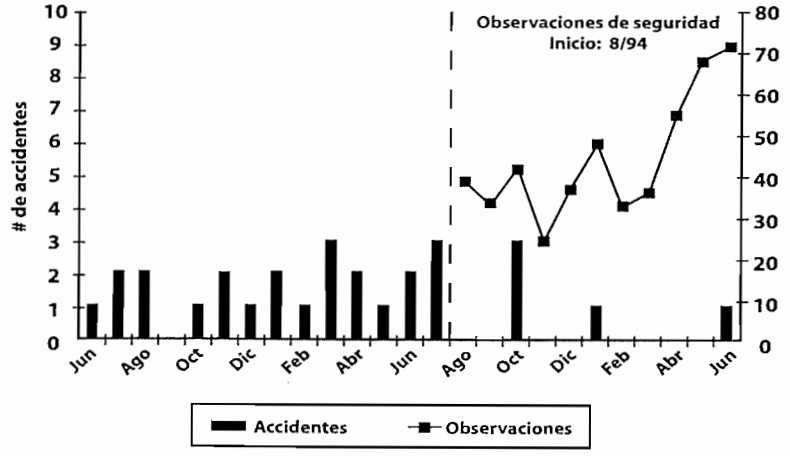


Figura 24.1. *Relación inversa entre el número de observaciones de seguridad y la cantidad de accidentes durante la implementación inicial.*

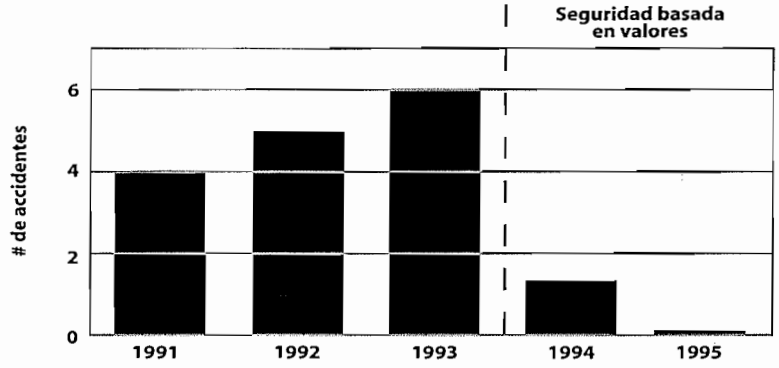


Figura 24.2. Tasas de incidentes registrables del área térmica antes de la implementación del VBSP y después de esta.

Fase 2: Implementación en toda la planta

Se siguieron formatos similares para la implementación del VBSP en las cinco áreas restantes. El área de mantenimiento central inició la implementación en 1994, seguida por el área de CAT, en 1996; AAT comenzó en 1997 y las áreas de movimiento de petróleo y reformador iniciaron en 1998. Para superar las barreras de comunicación que a menudo resultan de tener muchas áreas autónomas, los equipos guía diseñaron y utilizaron varias técnicas para fomentar la comunicación crítica. Todas las áreas tenían diarios murales dentro de cada unidad, dedicados exclusivamente al VBPS. Los gráficos de las tres mediciones principales, los anuncios de campañas o concursos y las actas de las reuniones del equipo guía se actualizaban con frecuencia y se publicaban en cada área. En el año 2000, el equipo guía de toda la planta comenzó a distribuir un boletín de noticias y desarrolló un sitio web de seguridad para garantizar aún más la difusión de los avances de seguridad de la organización. La gerencia de la planta inicial también proporcionó fondos específicamente para la mejora continua (reconocimientos, celebraciones, etc.) del proceso de seguridad basado en valores, otro elemento clave en el éxito a largo plazo de su proceso de seguridad. Los beneficios del trabajo duro y la dedicación durante la implementación exitosa de un proceso de seguridad conductual son innumerables, pero los beneficios financieros son de los más significativos. En la figura 24.4 se muestran las extraordinarias reducciones en los costos de indemnización al trabajador después de la implementación exitosa del VBSP.

Debido a nuestro éxito en el sitio original, en 1998 se nos pidió que también actualizáramos el programa de seguridad en la segunda planta. En ese momento, esta contaba con aproximadamente 800 empleados y cuatro áreas autónomas: una terminal, una planta al oeste y dos plantas al este. El área de la terminal ya usaba seguridad basada en la conducta, pero el proceso se estaba hundiendo debido a observaciones poco frecuentes, mantenimiento de registros deficiente y comunicación insuficiente. Por esta razón, se comenzó

a implementar el VBSP en la planta oeste. El proceso utilizado fue similar al descrito en este libro, con modificaciones tales como las descritas previamente, hechas para superar los desafíos de una organización con numerosas áreas autónomas. Los empleados del área de la terminal asistieron a la capacitación para observadores, provista para los empleados de la planta oeste, y trabajaron para revivir su proceso de seguridad basado en la conducta. En el año 2001, el VBSP fue implementado, asimismo, en las dos plantas del este.

Después, la corporación, propietaria de aproximadamente siete empresas en todo el mundo, reconoció la seguridad basada en la conducta como una mejor práctica y alentó su implementación en toda la organización. Esta fue una validación convincente del éxito del proceso de seguridad basado en valores, que se describe en este libro.

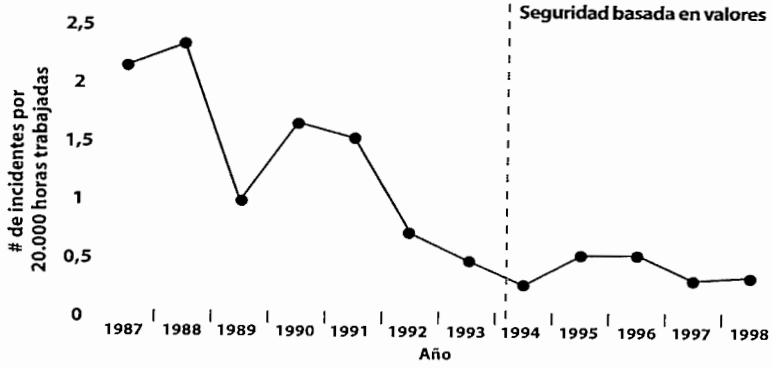


Figura 24.3. Tasas de accidentes con tiempo perdido para toda la refinería, antes de la implementación del VBSP y después de esta.

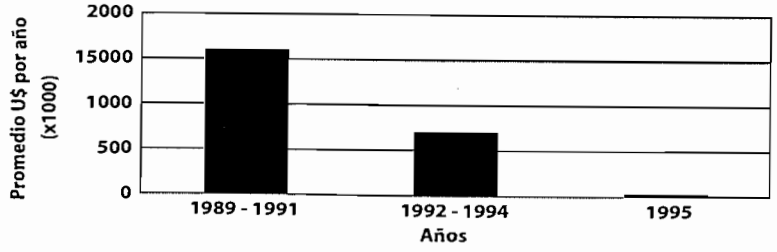


Figura 24.4. Costos directos de las lesiones en los años previos y en el primer año después de la implementación de la seguridad conductual.

Proceso de seguridad de los empleados en un centro de procesamiento de minerales[2]

La producción de alúmina, que se extrae del mineral de bauxita, es un negocio con muchos peligros. Los empleados trabajan en situaciones en las que se encuentran en riesgo de quemaduras por productos químicos cáusticos, líquidos calientes y calor extremadamente alto, así como de lesiones que resultan de los peligros tradicionales comunes a la mayoría de los entornos industriales, tales como resbalones y tropiezos. Esta planta en particular, sin embargo, tenía más problemas que la mayoría. Fue construida a principios de la década de 1940 y la empresa no había invertido adecuadamente para mantener las instalaciones en buenas condiciones mecánicas. Como resultado, la planta estaba en tan mal estado de conservación que los trabajadores tenían que usar trajes de ácido al entrar en las áreas de producción. La organización había recortado sus cifras de lesiones a la mitad el año antes de que empezara con el proyecto, pero aún experimentaba un importante número de lesiones con tiempo perdido. Tanto la gerencia como el comité de seguridad estaban muy interesados en el logro de mejoras adicionales.

Teniendo en cuenta los graves problemas con las condiciones físicas de la planta, estábamos un poco dudosos en emprender este proyecto. Sin embargo, los empleados creían que la gerencia hablaba en serio para mejorar la seguridad y nos convencimos de que esta sí tomaba con seriedad el asunto de la seguridad y de que haría todo lo que pudiera para mantener y mejorar las instalaciones conjuntamente con el proceso conductual. Los esfuerzos de la gerencia ayudaron a que el proceso conductual fuera exitoso.

Para ayudar en la mejora del proceso, primero llevamos a cabo una evaluación de la seguridad tal como se detalla en este libro. Un grupo de seguridad preestablecido de la empresa se convirtió en el equipo de diseño. La mayor parte de sus 15 miembros eran trabajadores con salario por hora. Los consultores de Quality Safety Edge realizaron un taller de tres días sobre la seguridad basada en valores y, entonces, facilitaron cuatro reuniones de dos días para diseñar un proceso de seguridad que incluyó los siguientes componentes:

- **Capacitación:** uno de los objetivos del proceso de seguridad era que todos los empleados estuvieran capacitados en la realización de observaciones. No obstante, dado el gran número de empleados, se tuvo que adoptar un enfoque novedoso con respecto a la capacitación para hacer observaciones. A fin de lograr este objetivo, llevamos a cabo sesiones de "capacitar a los capacitadores", en las que se instruyó a doce representantes de seguridad del área sobre cómo hacer observaciones, manejo de datos de seguridad, creación de planes de acción y dar retroalimentación. A continuación, estos representantes de seguridad capacitaron a los demás empleados en sus áreas.

[2] *Por Judith E. Stowe, Terry McSween, ambos de Quality Safety Edge, y Angelica Grindle, de la Western Michigan University*

- **Evento de lanzamiento:** acto seguido a la capacitación de los representantes de seguridad, la compañía programó un día de familia, un fin de semana largo, para lanzar el nuevo proceso de seguridad. Los empleados y sus familias fueron invitados a un parque que la compañía reservó para el evento. El gerente de la planta participó y se presentaron los representantes de seguridad. El siguiente lunes se llevaron a cabo tres grandes reuniones en el sitio para explicar el proceso y los representantes de seguridad capacitados hicieron pequeñas reuniones de área para analizar cuestiones y detalles.

- **Observaciones:** múltiples niveles de la organización participaron en el proceso de observación. El objetivo era que los empleados por hora y los supervisores en general hicieran al menos una observación a la semana, y los gerentes y jefes de departamento realizaran mínimo tres semanales. Hacer observaciones y ser observado era voluntario.

- **Retroalimentación:** los observadores dieron retroalimentación inmediata a los empleados observados. A continuación, los datos porcentuales sobre las preocupaciones y acciones de seguridad fueron publicados en los tableros de seguridad del área. Los representantes de seguridad del equipo podrían, entonces, revisar los datos en las reuniones mensuales de seguridad y enviar las hojas de observación acumuladas al equipo guía del proceso para revisarlas cada tres meses. Además, el desempeño y los problemas de seguridad fueron abordados durante las reuniones regulares de inicio del turno.

- **Reconocimiento:** se efectuaron celebraciones de los equipos de áreas, con base en los hitos del proceso de seguridad. El equipo guía del proceso monitoreó el progreso de los equipos de áreas y estableció el criterio para el reconocimiento. Los premios variaron desde cupones de Starbucks hasta tiempo libre remunerado. A medida que el proceso fue madurando, los artículos de reconocimiento fueron cambiados a elementos como camisetas, hieleras y chaquetas por participación combinada sin accidentes con tiempo perdido.

- **Comunicación de seguridad:** la compañía, regularmente, distribuyó un boletín informativo que incluyó elementos y anécdotas del proceso de seguridad, niveles de desempeño en este aspecto y discusiones anónimas acerca de las causas y la prevención de cualquier lesión que hubiese ocurrido. En el boletín informativo también se publicaron artículos de reconocimiento, información sobre las mejoras iniciadas como resultado del proceso conductual y se subrayó en la importancia de las prácticas de trabajo seguras en todo momento. También se analizó el desempeño global de cada grupo de seguridad y se desarrollaron estrategias de mejora durante las reuniones mensuales del equipo guía, que se compartieron con los equipos de trabajo en sus reuniones mensuales de seguridad. Por lo general, un miembro del equipo guía también asistió a cada una de estas reuniones departamentales mensuales.

Aunque tomó varios años capacitar a la mayoría de los empleados para que hicieran observaciones, en la actualidad se realizan más de 10.000 cada año. En la gráfica de la figura 24.5 se presentan datos de la fase inicial de implementación. También se muestra la crítica relación inversa entre el número de observaciones y la cantidad de lesiones; es decir, a medida que el número de observaciones aumenta, los accidentes disminuyen. Estos datos les ayudaron a la gerencia y a los empleados a construir el apoyo para una mayor participación y una mejor frecuencia de observaciones.

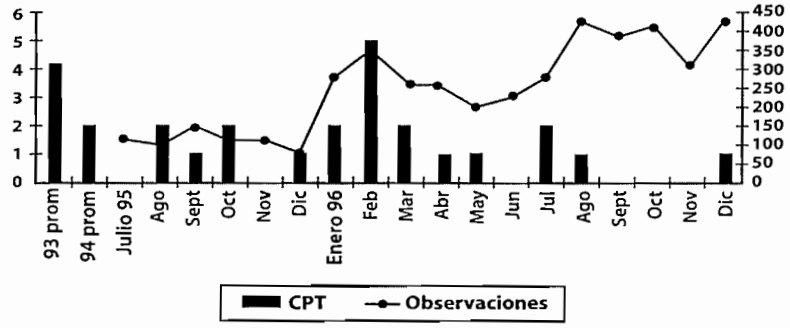


Figura 24.5. Datos que muestran la relación inversa entre las observaciones y los casos de accidentes con tiempo perdido (CTP) durante la implementación.

Como se muestra en la figura 24.6, desde su implementación, en 1995, el proceso de seguridad ha demostrado un éxito continuo por más de seis años. Más aún, en años más recientes, la compañía ha logrado, en dos ocasiones, más de un millón de horas sin un accidente con tiempo perdido.

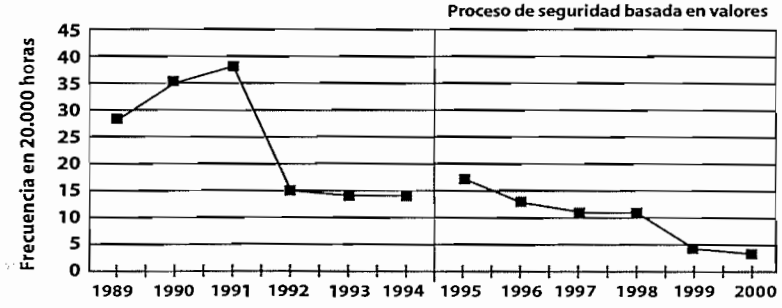


Figura 24.6. Tasas de lesiones registrables antes de la implementación de un proceso de seguridad conductual y después de esta.

La compañía no solo ha logrado una reducción significativa, tanto en los incidentes registrables OHSAS como en los de tiempo laboral perdido, también ha tenido una reducción significativa en la gravedad de los accidentes. En la gráfica que se muestra a continuación se refleja una disminución constante en la gravedad, así como resultados muy estables en el último par de años.

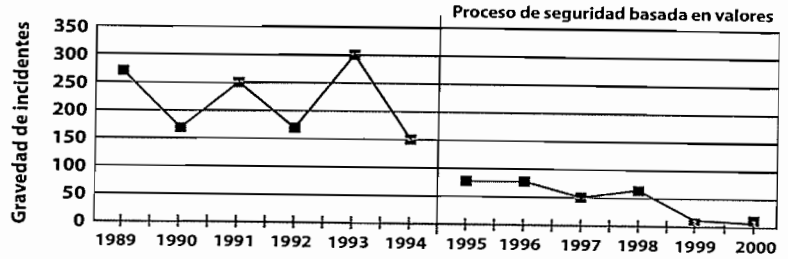


Figura 24.7. Tasas de gravedad de las lesiones antes de la implementación del proceso de seguridad conductual y después de esta.

Otra lección importante aprendida de este proyecto es que esta fue la última vez que usamos un enfoque de mentores para capacitar a los observadores. Por lo general, alcanzamos niveles mucho más altos de participación cuando los empleados asisten a la capacitación formal dirigida por consultores o instructores internos. Los talleres formales no sólo capacitan a los empleados en cómo hacer las observaciones, sino también en difundir por qué las observaciones son tan importantes. Aunque el proyecto fue finalmente un éxito, la construcción del apoyo y la generación de participación en las observaciones tomaron mucho más tiempo de lo que normalmente se requiere en nuestros esfuerzos de implementación.

Capítulo 25

Estudios de caso de autoobservaciones[1]

Una de las áreas de seguridad conductual que solo recientemente ha comenzado a llamar la atención de los investigadores es la aplicación de esta a los empleados que trabajan aisladamente. Un estudio de investigación ha documentado que aplicar un enfoque basado en la autoobservación ha dado lugar a un aumento significativo en las prácticas de manejo seguro de los conductores de autobús (Olson y Austin, 2001). Los tres estudios de caso que se presentan a continuación muestran que este enfoque puede mejorar significativamente tanto las conductas seguras como las mediciones de resultados de la seguridad.

Una empresa canadiense de oleoductos y producción de gas

Las implementaciones de seguridad exitosas son, a menudo, un desafío cuando se trata de trabajadores aislados, pero, en ocasiones, todo lo que se requiere para lograr resultados significativos es una solución sencilla y el reforzamiento frecuente. Ese fue el caso de una empresa de recolección y procesamiento de gas natural. El proceso de seguridad conductual que diseñamos para esta organización mejoró la seguridad global, la interacción entre los empleados y la gerencia y la participación de los trabajadores que, adicionalmente, les trajo a estos un sentido de empoderamiento.

En el momento de la consultoría, la organización tenía sesenta empleados que trabajaban en pozos y gasoductos en áreas aisladas. Las estadísticas de seguridad para los propios trabajadores estaban muy bien antes de la implementación; la mayoría de los accidentes tenía relación con los vehículos. Por lo tanto, diseñamos nuestra implementación para concentrarnos en dos áreas: (1) reducir la cantidad de accidentes vehiculares y (2) demostrar el valor del proceso de seguridad.

Junto con un grupo de voluntarios, desarrollamos un "índice de seguridad para la conducción", en tres horas y media. En este se enumeraban ocho elementos relacionados con la conducción segura, como usar el cinturón de seguridad, no exceder los límites de velocidad, mantener las ventanas limpias y otros. Al lado de cada elemento había tres columnas para marcar Sí, No y n. a. Se calculó un porcentaje de seguridad al dividir la cantidad total de casillas marcadas con Sí, dividida por la cantidad total de casillas por marcar y multiplicar por el 100%. Los conductores se contactaban por radio para informarse cuando era el momento de hacer una autoobservación. Al recibir la llamada, se detenían al lado de la carretera y de inmediato completaban el índice de seguridad para la conducción. Las observaciones se hacían tres veces a la semana durante los primeros dos meses después de la implementación y dos veces semanales a partir de entonces. Como ocurre a menudo, en el caso, con el automonitoreo, algunos miembros de la organización se mostraban preocupados de que se reportaran puntuaciones infladas. Nosotros no lo consideramos un asunto de preocupación crítica, ya que la llamada por radio para hacer una observación, al menos, llevaría a los conductores a pensar acerca de sus prácticas de conducción más de lo que lo harían de otra manera.

Las metas y el reforzamiento fueron manejados por representantes de seguridad y un grupo de empleados voluntarios, pero no se anunciaron a los trabajadores de la línea, a quienes simplemente se les dijo que serían recompensados por los aumentos en la seguridad. La meta original del equipo de seguridad, establecida por los representantes, fue del 85%. Cuando los equipos alcanzaron esta meta, recibieron el premio: un desayuno con panecillos y salchichas. Las entregas de los premios no se anunciaron con antelación y, por lo tanto, sirvieron como reforzamiento "sorpresa", una táctica que alentó a los empleados a lograr aumentos en la seguridad tan a menudo como fuese posible, a fin de no perder la oportunidad de recibir un reforzamiento. Pese a que las entregas siempre fueron sorpresa, ocurrieron con la frecuencia suficiente para mantener altos niveles de desempeño de la seguridad.

En las figuras 25.1 y 25.2, se muestra la sólida eficacia del índice de seguridad para la conducción. En la figura 25.1, se indica el aumento en los niveles grupales promedio de desempeño de conducción segura, mientras en la figura 25.2 se señala la reducción en los accidentes de vehículos, casos de tratamiento médico e incidentes con días laborales perdidos, luego de la intervención de la seguridad conductual.

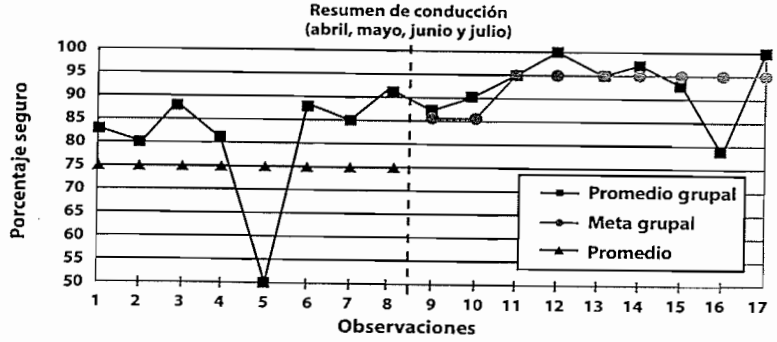


Figura 25.1. Datos del porcentaje de prácticas de conducción segura reportadas durante las autoobservaciones realizadas por los empleados que trabajan en los campos y planta de producción de gas.

[1] *Los estudios de caso en este capítulo fueron escritos por Ann Pinney, de Quality Safety Edge, y Alicia Alvero, de Western Michigan University.*

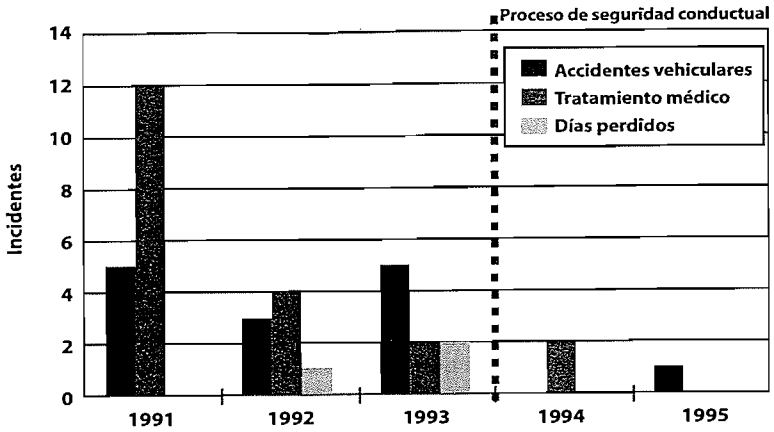


Figura 25.2. La implementación de un proceso de seguridad conductual redujo dramáticamente las tasas de incidentes vehiculares, casos de tratamiento médico y de días laborales perdidos entre los empleados de esta planta de gas.

También se desarrolló un índice para monitorear la conducta del supervisor. El índice del supervisor contenía una lista de elementos relacionados con su papel en el proceso de seguridad y ejemplos de tales elementos, como estos: asistió a la reunión de seguridad, dio retroalimentación a los empleados en las conductas de seguridad, publicó los datos en gráficos y similares. Los supervisores completaban el índice cada vez que llamaban por radio a un conductor para que hiciera una autoobservación.

Debido a que ya estaba instaurado un proceso de reforzamiento positivo, se nos pidió que enlazáramos ese proceso existente a nuestro nuevo proceso de seguridad. Como resultado, se instauraron otros tres reforzadores adicionales al reforzador para los aumentos en seguridad de conducción: reforzamiento entre pares, reforzamiento supervisor a empleado y reforzamiento empleado a supervisor. Para hacerles seguimiento a estas formas de reforzamiento, a cada uno se le agregó su índice correspondiente. Por lo tanto, el índice de seguridad para la conducción también incluyó una fila para supervisar la recepción de reforzamiento positivo de sus pares, así como de los supervisores (marcado con Sí o No). Del mismo modo, el índice del supervisor incluyó una línea para supervisar la recepción de reforzamiento positivo de los empleados. A diferencia del índice de seguridad para la conducción, el índice de supervisor también incluyó una línea para que los supervisores controlaran su propia entrega de reconocimiento a los empleados. En la figura 25.3, se muestra el uso creciente de reforzamiento positivo.

El proceso de reforzamiento entre pares también proporcionó un ejemplo de reforzamiento dado por los empleados, que está ligado a un reforzador personalizado tangible. A los empleados se les dieron cinco certificados especiales por trimestre, cada uno por valor de cinco "dólares de la organización". Un empleado le entregaba los certificados a otro, cuando observaba una tarea relacionada con la seguridad que consideraba de merecido reconocimiento. Los receptores podrían utilizar los certificados para la compra de cualquier artículo que quisieran, con solo adjuntar el certificado en el recibo de compra para que la empresa se lo rembolsara. Unido a cada certificado había una sección de corte que solicitaba que el observador anotara la acción específica observada que resultó en la concesión del certificado. Los papelitos de las porciones de corte se recolectaron, se compilaron en una lista y se publicaron por toda la planta. Como no se publicaron nombres, estas listas sirvieron para el propósito de informar a todos acerca de los tipos de conductas que resultaban en reforzamiento. Los empleados a quienes no se les había dado certificados utilizaron estas listas como un valioso recurso informativo. Todos los empleados se volvieron muy sensatos respecto a como otorgaban sus certificados, sentían que estos debían ganarse en vez de, simplemente, repartirse.

El reforzamiento supervisor a empleado involucró la retroalimentación, la alabanza y el reconocimiento por los logros relacionados con la seguridad. El reforzamiento empleado a supervisor también incluyó entregas de retroalimentación y reconocimiento, así como agradecimiento por la participación.

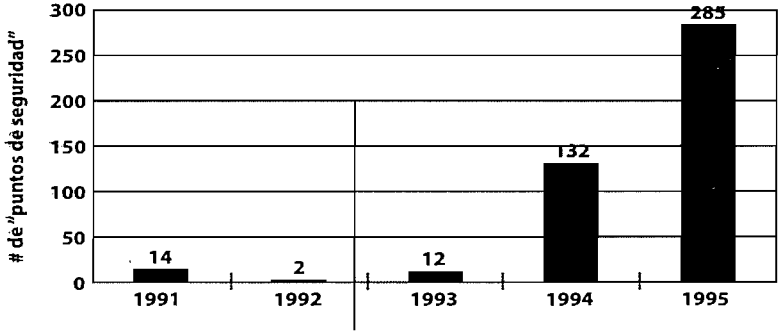


Figura 25.3. El proceso de seguridad conductual también ayudó a que la organización aumentara el uso de reforzamiento positivo, como se representa por el número de "puntos de seguridad" entregados tanto por colegas como por supervisores.

Empleados voluntarios se encargaron de hacer las puntuaciones de los cálculos y los arreglos de los reforzamientos sorpresa. Todos los empleados hicieron aportes respecto a sus preferencias de reforzamiento, pero lo que se entregó tras el logro de una meta fue sorpresa. Los empleados también proporcionaron aportes sobre el presupuesto de reforzamiento en cuanto a los dineros asignados para la compra de reforzadores tangibles. Durante una reunión de seguri-

dad, 59 de los 60 empleados votaron a favor de utilizar los fondos asignados a los reforzadores de seguridad en lugar de premios de seguridad tradicionales (por ejemplo, los empleados habían recibido previamente premios tales como un televisor luego de trabajar seis meses sin una lesión).

Los resultados de este proceso de autoobservación, combinado con amplio reforzamiento, fueron abrumadores. Dicho de forma simple, el proceso de seguridad transformó a la organización. Hubo un aumento considerable en la conciencia respecto a la seguridad, especialmente entre los empleados nuevos. Como resultado de la participación de los empleados en la elaboración del índice de seguridad para la conducción y en la gestión del presupuesto de reforzamiento, estos tuvieron un mayor sentido de empoderamiento y mantuvieron su participación en el proceso. En la primera reunión, después de la implementación, el fuerte deseo de participar fue evidente. Uno de los empleados manifestó una preocupación por no poder participar debido a que "... a veces no me llega la llamada por radio para hacer una observación a causa de la mala recepción". La relación adversa con la gerencia, informada anteriormente por los empleados, ya no existía. El proceso de seguridad aumentó considerablemente la comunicación entre todos los miembros y en todos los niveles de la organización. Uno de los empleados lo expresó mejor: "No solo mejoró la seguridad, sino que mejoraron todos los demás aspectos de nuestro negocio".

Una empresa de servicios públicos de energía

Las organizaciones especializadas y con una cultura carente de participación de los empleados necesitan intervenciones conductuales inteligentes y creativas para que tengan éxito. Ese fue el caso de una gran compañía de electricidad y energía con numerosos trabajadores de línea. Estos empleados realizaban peligrosos trabajos en las líneas de electricidad, por lo regular en sitios remotos, y siempre en cuadrillas de tres. El proceso de seguridad conductual creado para estos empleados incluyó una combinación de autoobservaciones y observaciones entre pares.

En lugar de elaborar una lista de verificación de seguridad tradicional, los trabajadores de línea desarrollaron un "índice de trabajador de línea" que consistía en una lista de acciones necesarias para realizar cada trabajo de forma segura. A cada una le asignaron puntos de valor. Durante una observación, cada cuadrilla recibió una determinada cantidad de puntos por cada acto, con base en qué tan seguro se había efectuado. Por ejemplo, una acción se describía así: "Se utilizaron estabilizadores y atenuadores" y se le asignaron diez puntos. Si el equipo tenía el estabilizador pero no usaba los atenuadores, recibía 5 de los 10 puntos. Los puntos recibidos se totalizaban y se calculaba un porcentaje según esta fórmula: número de puntos recibidos divididos por el número total de puntos asignados, multiplicado por el 100%. Estos porcentajes se calculaban y con ellos se hacía un gráfico en el sitio inmediatamente después de cada observación.

Cuando ya se había desarrollado una intervención inteligente, ¿cómo haríamos para que despegara? Enfrentamos dos desafíos importantes. Primero: ¿cómo estableceríamos un muestreo aleatorio de observaciones? Segundo:

¿cómo motivaríamos a los empleados para que hicieran las observaciones? Nuestra solución para los dos desafíos fue tan simple como sumamente eficaz. Se puso un tazón lleno de papelitos cerca a la salida de la estación de los trabajadores de línea. Algunos papelitos tenían una hora específica, mientras que otros estaban en blanco. Los tiempos en los papelitos indicaban el momento en que los empleados debían hacer las observaciones, a sí mismos y a los otros miembros de su equipo. A medida que los empleados salían de la estación para dirigirse hacia un sitio de trabajo, se les solicitaba que tomaran un papelito del tazón. Para motivar la participación, si lo hacían, automáticamente recibirían una golosina. ¡La respuesta fue extraordinaria! Todos querían participar. Los empleados empezaron a poner los temporizadores de sus relojes a la hora indicada en sus papelitos a modo de recordatorio para hacer las observaciones de seguridad y se ofrecían a contribuir con dinero a fin de aumentar la selección de golosinas.

Cada viernes se realizaba una reunión de grupo para celebrar el proceso de seguridad. Las celebraciones eran dobles: (1) se hacía un reconocimiento a la gráfica de cada equipo, sencillamente por haberse tomado el tiempo para hacer las observaciones y (2) se reconocía y se elogiaba cualquier aumento en la seguridad que sucedía durante la semana. En realidad, el proceso fue un poco dependiente de la participación de la supervisión. Este resultó más exitoso para los supervisores que fueron más positivos y animadores. Los equipos, cuyos supervisores preguntaban frecuentemente sobre sus progresos en seguridad, por lo general experimentaron los mayores niveles de participación y de seguridad.

La compañía de electricidad y energía experimentó mejoras sustanciales en la seguridad como resultado de nuestra innovadora implementación de seguridad conductual. En la figura 25.4 se muestran las reducciones significativas de casos de días laborales perdidos, lesiones que requirieron tratamiento médico e incidentes vehiculares después de la implementación conductual, mientras que en la figura 25.5 se ilustra sobre el aumento en los puntajes de seguridad después de que se implementó la intervención. El comité de seguridad no les avisó a los empleados que estaban siendo observados mientras se recolectaban los datos de línea de base. El desempeño de la seguridad en la línea de base, que tenía un promedio del 60%, aumentó al 90% luego de la implementación del proceso de seguridad conductual.

Inicialmente, la implementación de seguridad con los trabajadores de línea era, simplemente, un estudio piloto, pero, como resultado del boca a boca, el personal de mantenimiento también optó por implementar el proceso de seguridad conductual en su área. Estos empleados eran responsables de reparar los camiones utilizados por los trabajadores de línea. Cuando se supo que los trabajadores de línea se divertían mucho y recibían golosinas y aplausos, ellos también quisieron participar. En la figura 25.6 se ilustra la disminución sustancial de la gravedad de las lesiones incapacitantes que se produjeron en toda la organización como resultado de una intervención de seguridad conductual en todas las áreas. Debido a la transportabilidad y facilidad de uso de la intervención desarrollada para los trabajadores de línea, el departamento de mantenimiento pudo implementar su propio proceso de seguridad de manera rápida y eficaz.

Claramente, algunas organizaciones requieren de solo un programa de seguridad, rápido, fácil y creativo, para lograr grandes resultados positivos.

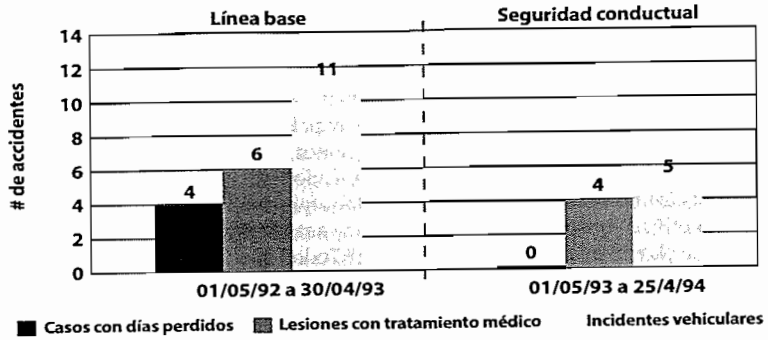


Figura 25.4. Un proceso de seguridad conductual de autoobservación en el área piloto de esta generadora eléctrica ayudó a eliminar los casos de días laborales perdidos y redujo significativamente las heridas leves y los incidentes vehiculares.

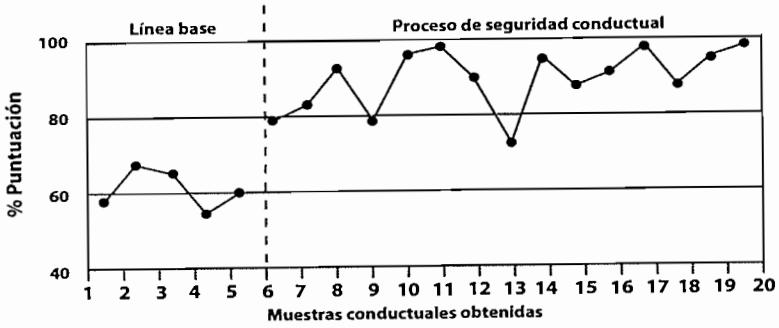


Figura 25.5. Puntajes de seguridad obtenidos mediante autoobservación antes de la implementación y después de esta.

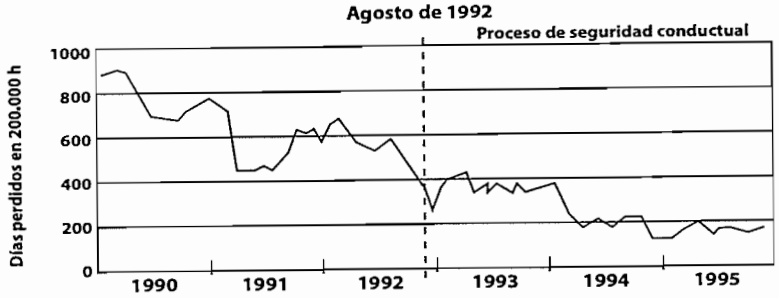


Figura 25.6. Disminución en la severidad de lesiones incapacitantes luego de la intervención de seguridad en una generadora eléctrica.

Industria maderera

Algunas organizaciones tienen un ambiente muy tenso y negativo debido a la naturaleza extremadamente peligrosa de los trabajos que involucran; por lo tanto, las observaciones entre pares no son bien recibidas. Ese fue el caso de una empresa en la industria maderera.

Los leñadores y madereros son responsables de cortar árboles de gran tamaño y recoger enormes cantidades de madera. Trabajan en zonas boscosas aisladas, rodeadas de condiciones extremadamente peligrosas, y siempre laboran con un compañero. Un examen preliminar sugeriría que un sistema de observación entre pares se ajustaría mejor a una organización sin trabajadores solitarios, pero las investigaciones posteriores revelaron lo contrario. En primer lugar, la relación entre los empleados era muy tensa y negativa. En segundo lugar, la organización tenía su sede en un estado donde un empleado no estaría cubierto por incapacidad si se descubría que fue responsable del incidente. Por lo tanto, los empleados eran en extremo temerosos y reacios a participar en cualquier programa que documentara su desempeño en seguridad y que pudiera vincularlos a una acción peligrosa o, peor aún, a un incidente grave. Como resultado, los empleados tomaron una precaución extrema en cuanto a desarrollar un proceso de recolección de datos que asegurara su anonimato y que no incluyera observación entre pares.

Comenzamos nuestros servicios de consultoría con dos divisiones dentro de la organización. La división 1 estaba compuesta por madereros, quienes operan en los árboles, y la división 2, integrada en su mayoría por leñadores, quienes trabajan con la madera en el suelo. El proceso de implementación fue muy similar para cada división y se inició con una capacitación de dos días a la que asistieron toda la gerencia y un representante de cada equipo. Como parte de la capacitación, los representantes elaboraron una muestra de índice de seguridad para sus equipos. Cada índice contenía una lista de conductas seguras que eran esenciales para realizar el trabajo de forma segura. Después, todos los empleados asistieron a una sesión de tres horas de "generalidades", que dio una idea global del proceso de seguridad. Al final de la sesión, cada equipo decidió participar o no en el proceso de seguridad. Si el equipo optaba por participar, el consultor de seguridad se reunía con ellos para ayudarles a construir un índice de seguridad específico, en el que se utilizó el índice de muestra como una guía.

Los representantes de seguridad, empleados voluntarios, recibieron una capacitación más específica, relacionada con la puesta en marcha y el mantenimiento del proceso. En primer lugar, los representantes de seguridad efectuaron una prueba piloto de las listas de verificación de la seguridad e hicieron varias observaciones. Esto nos permitió obtener datos de referencia. Luego ellos recibieron capacitación en cómo graficar los datos de seguridad y reforzar la participación y las mejoras en la seguridad. Debido al ambiente de tensión existente, inicialmente se daba refuerzo por cualquier cantidad de participación. A diferencia de la división 1, la división 2 experimentó una gran resistencia al proceso de seguridad. Solo dos de los treinta empleados se hicieron

voluntarios, inicialmente, pero, al final del primer trimestre, 28 empleados se habían ofrecido para colaborar con el proceso de seguridad. Las técnicas de reforzamiento utilizadas por los representantes de la seguridad de la división 2 se discutirán en más detalle a continuación.

Aunque el desarrollo de los índices de seguridad y la gestión del proceso fueron los mismos en cada división, el sistema de observación varió para cada una. Los madereros, al comienzo, se comprometieron con avisos a sus pares y con autoobservaciones. En otras palabras, cada empleado avisaría a sus compañeros para que hicieran una autoobservación utilizando su "índice de seguridad para madereros". El formulario utilizado por los madereros requiere mención adicional, ya que ayudará aún más a explicar la precaución que se tomó para proteger su anonimato. Los madereros temían que fueran identificados por su caligrafía si sus índices les obligaban a "marcar" los elementos; por lo tanto, desarrollaron un formulario que les solicitaba que abrieran un agujero al lado de cada elemento. Utilizando el extremo de sus cintas métricas, los empleados podían "perforar" un agujero en la casilla adecuada para cada elemento. Después de familiarizarse y, tal vez, estar más cómodos con el proceso de seguridad, los empleados se dieron cuenta de que en sus índices faltaban algunas prácticas ergonómicas críticas. En consecuencia, elaboraron otro índice que se imprimió al respaldo del ya existente. En este momento, la división 1 cambió a un sistema combinado de autoobservación y observación entre pares. Los empleados se dieron cuenta de que era muy difícil autoobservar los elementos ergonómicos en la lista de verificación y les pidieron a sus colegas que hicieran las observaciones sobre estos elementos. Los resultados de su peculiar sistema de observación fueron considerables. En la figura 25.7 se muestran las cifras de lesiones registrables (RIR, por sus siglas en inglés) de la división 1 antes de la intervención de la seguridad conductual y después de esta. Dos trimestres después del comienzo de la intervención, las RIR disminuyeron casi 15 puntos.

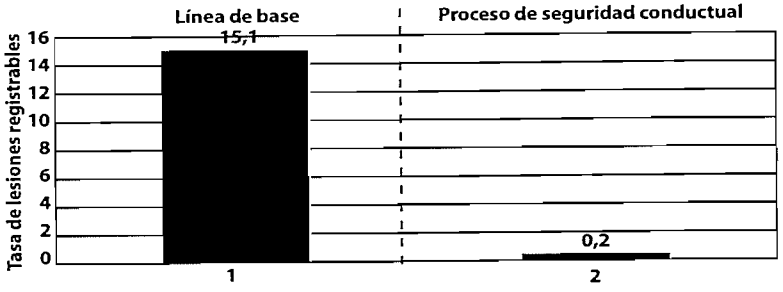


Figura 25.7. Tasas de lesiones registrables antes de implementar un proceso de autoobservación conductual en la división 1 de una operación maderera y después de este.

A los empleados de la división 2 se les solicitaba que hicieran las autoobservaciones luego de escuchar tres fuertes sonidos emitidos por el sistema de altavoces. En ese instante, los empleados tomarían un momento para hacer una observación utilizando su índice específico. Los índices completados se entregaban durante el receso. El representante de seguridad responsable de esta división se enfrentó a una tasa de participación extremadamente baja y de resistencia al proceso; por consiguiente, desarrolló maneras creativas de reforzar la participación y lograr las mejoras de la seguridad. Un día, el representante de seguridad fue a pescar y cambió sus peces por algunas tartas caseras. Las llevó para celebrar y alentar la participación. En otra ocasión, el representante de seguridad llevó un pastel durante un receso. Este había sido decorado con un gráfico que representaba el desempeño de seguridad. Con estos esfuerzos creativos, personales, y con un claro empeño, los reforzadores desempeñaron un papel importante en la creación de una cultura más relajada y positiva, particularmente en materia de seguridad.

En la figura 25.8 se muestran los promedios de seguridad y de participación de la división 2 después de la implementación. Tenga en cuenta la caída inicial en los porcentajes de seguridad después del inicio de la publicación de los resultados. Esta caída se atribuye a una inflación inicial de las puntuaciones. Los empleados declararon sentirse preocupados por el anuncio público de los datos e inflaron sus puntuaciones. Se sintieron más cómodos con el diseño después de ver los gráficos y ser capaces de observar la reacción de todo el mundo a los datos. De este modo, los empleados se volvieron más veraces al hacer las autoobservaciones y sus puntuaciones de seguridad disminuyeron ligeramente. Debe hacerse otra anotación con respecto a los dos puntos de datos que tienen una flecha que apunta hacia ellos. Estos dos puntos representan fechas específicas en que la organización experimentó problemas sindicales y de gestión. Los empleados declararon sentirse molestos y distraídos durante estas fechas específicas y, por lo tanto, no se desempeñaron de forma muy segura. En la figura 25.9 se representa la disminución sustancial de las RIR desde la implementación del proceso de seguridad conductual.

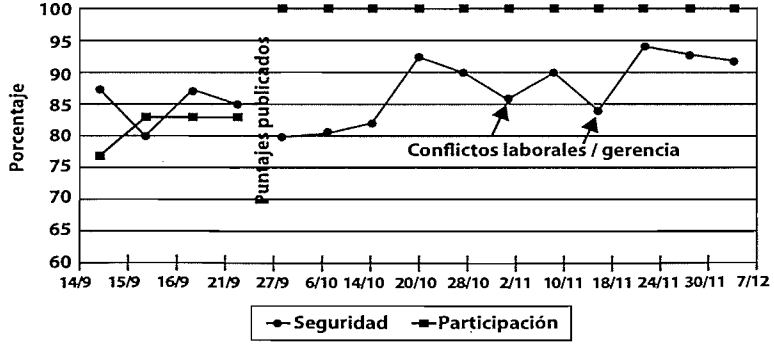


Figura 25.8. División 2: porcentajes de seguridad y participación.

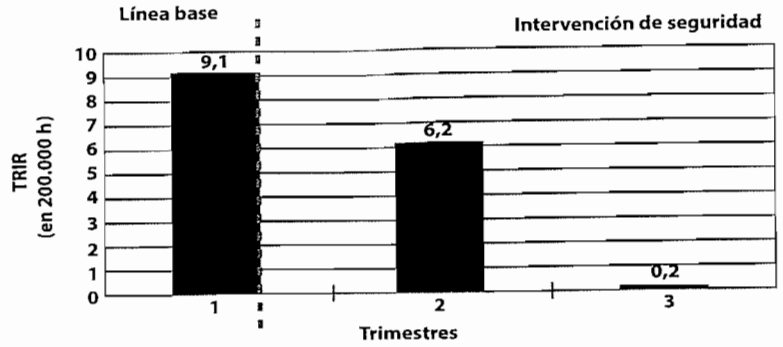


Figura 25.9. *La división 2 también logró reducciones importantes en su tasa de incidentes registrables (TRIR, por sus siglas en inglés) después de implementar un proceso de autoobservación de seguridad.*

A veces, la mejor manera de entender realmente el impacto que un proceso de seguridad ha tenido en la cultura de una organización es mediante las acciones y los comentarios de sus empleados. Un empleado que había estado en la industria maderera durante 35 años era un vehemente opositor del proceso de seguridad conductual. Afirmó que no había necesidad de un sistema de observación, hasta que hizo su primera autoobservación. Dijo que estaba sorprendido de lo mucho que había hecho de forma insegura, pero que, simplemente, nunca se había dado cuenta. Este hombre se convirtió en un representante de la seguridad y animó a otros a que hicieran lo mismo. Pocos años después de la implementación, se produjo un accidente mortal con un maderero en otra área de la empresa que no había implementado un proceso conductual. El empleado que alguna vez se había opuesto al proceso de seguridad conductual fue el más molesto por el incidente y se ofreció para implementar el proceso de seguridad en las otras dos divisiones. Tuvo éxito con sus esfuerzos de implementación y siguió siendo un fuerte partidario por muchos años.

Capítulo 26

Estudios de caso de pequeñas empresas

Una pregunta que se plantea con frecuencia es si la seguridad conductual es adecuada para las empresas pequeñas. A menudo, el reto consiste en encontrar una estrategia de implementación que funcione en tales organizaciones. Los siguientes estudios de caso demuestran la eficacia potencial de un enfoque conductual cuando la logística se puede abordar con eficacia.

Empresa de oleoducto[1]

Supervisar la seguridad de los empleados que trabajan en pequeños grupos aislados plantea un desafío especial para los esfuerzos de mejora de la seguridad. Este fue el caso de una compañía de petróleo y gas a la que le hicimos una consultoría. Sus empleados de mantenimiento de tuberías trabajaban en terreno en grupos de pocas personas; su trabajo consistía en hacerle mantenimiento a kilómetros de tuberías en "el centro de la nada", como lo llamaban. Estos trabajadores estaban en riesgo, no solo por lesiones físicas de esfuerzos de torsión y peligros por "ubicarse en la línea de fuego" de los sistemas activos con los que trabajaban, sino también por los riesgos naturales (como las culebras) en el territorio rudo y remoto donde trabajaban.

El proceso de seguridad fue diseñado por el gerente de distrito y un equipo de siete trabajadores de tres equipos ubicados en diferentes sitios en terreno. Ellos elaboraron una lista de verificación que funcionó para todos los grupos de campo y otra adicional para las áreas administrativa y de oficina. La lista de verificación de campo incluyó temas relacionados con la postura corporal, ubicación en la línea de fuego, condiciones generales de trabajo y seguridad vehicular.

El proceso de seguridad fue diseñado de forma muy similar al que se detalla en este libro e incluyó observaciones entre pares. Se les solicitó a todos los empleados que hicieran una observación por mes. Los gerentes y supervisores harían dos observaciones mensuales. Los datos se enviaban desde los sitios en terreno al equipo guía, para su revisión y resolución de problemas. Los resúmenes y tendencias se devolvían a cada equipo de campo para que los discutieran y programaran sus propios planes de acción de seguridad. Además, las celebraciones locales planeadas se efectuaron con base en el número de observaciones realizadas, el porcentaje de participación de los empleados y los logros del equipo relacionados con la seguridad (no hubo incentivos formales

[1] *Por Judith E. Stowe, Terry McSween, ambos de Quality Safety Edge, y Angelica Grindle, de la Western Michigan University.*

basados en las estadísticas de accidentes). Para ayudar a la comunicación, se utilizaron tanto un boletín de noticias como un sistema en línea, que proporcionaban información acerca de los logros en materia de seguridad. También elaboraban una lista de ideas y sugerencias para mejorar la seguridad. Después de la planificación de estos elementos del proceso, el consultor de Quality Safety Edge (QSE) llevó a cabo una capacitación de observador, de cuatro horas, para todos los empleados durante un periodo de tres días en tres sitios de ductos, en todo el estado. Inmediatamente después de capacitar a los equipos se realizaron asados de lanzamiento en cada sitio para celebrar el inicio de las observaciones. Después de que el proceso de seguridad se implementó, en 1996, pasaron tres años sin lesiones con tiempo perdido. Todavía estaba instalado y funcionaba con eficacia en el año 2000, cuando la compañía se reorganizó como resultado de una fusión. La mejora en la seguridad se muestra en la figura 26.1.

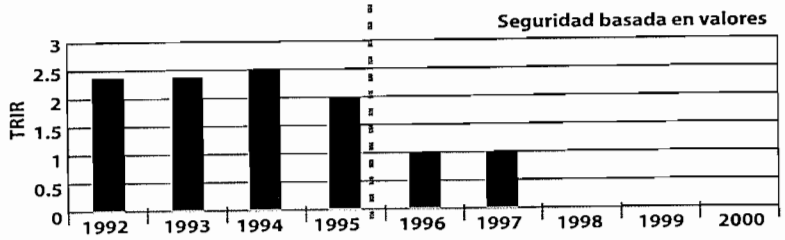


Figura 26.1. Después de la implementación de un proceso de seguridad conductual, esta empresa de oleoducto logró reducciones significativas en sus tasas de lesiones registrables (TRIR) y experimentó cero lesiones por tres años consecutivos.

Un factor fundamental en el éxito del proceso de Quality Safety Edge tuvo que ver con el fuerte apoyo y la participación del gerente de distrito y el desarrollo de confianza entre los trabajadores con salario por horas y la gerencia. Dada la naturaleza de sus trabajos, las personas suelen confiar entre sí; por lo tanto fueron completamente abiertas sobre asuntos de seguridad. Como resultado, todos los empleados abrazaron el proceso de QSE y se mostraron verdaderamente orgullosos de su desempeño en seguridad, como lo demuestra el hecho de que, si bien se trataba de un sistema voluntario, todos hacían las observaciones. Debido a su éxito, la metodología de QSE también fue adoptada en otro oleoducto del distrito que había trabajado con uno de nuestros competidores.

Planta de poliolefina[2]

Obviamente, la preocupación por la seguridad existe tanto en pequeñas plantas como en las de gran tamaño. Sin embargo, las plantas pequeñas, a menudo,

[2] *Por Judith E. Stowe y Terry McSween, ambos de Quality Safety Edge, y Angelica Grindle, de la Western Michigan University.*

no tienen recursos para destinar a una evaluación amplia de la seguridad global y una fase de diseño. Este fue el caso de una planta de extrusión de plástico, de 100 empleados, que nos consultó. Para satisfacer las necesidades de esta planta, trabajamos, con un equipo de diseño de seis miembros, en la planificación del proceso de seguridad y lo lanzamos en un plazo de seis semanas. El proceso de seguridad fue diseñado como se describe en este libro: en primer lugar, con un sistema observaciones de seguridad realizadas por los empleados, además de incentivos por la participación individual, que incluyeron pequeños objetos como calcomanías, recipientes de bebidas y tazas de café. Los hitos del proceso de equipo y de departamento recibieron reconocimiento con nombres en una placa, relojes de bajo costo con el logotipo de la empresa, etc.

Poco después de iniciar el proceso de seguridad, algunos departamentos alcanzaron el 97% de participación de los observadores capacitados y se obtuvieron rápidamente los hitos de incentivos. Sin embargo, a pesar de este abrumador nivel de participación, las mejoras esperadas en el desempeño de la seguridad no se materializaron. Después de un examen minucioso, encontramos dos problemas principales. En primer lugar, los gerentes de alto nivel presionaban a los supervisores, quienes a su vez coaccionaban a los trabajadores por hora, para que hicieran las observaciones; por lo tanto, eliminaron el concepto de "voluntario" de las observaciones. En segundo lugar, los equipos y departamentos compeitían entre sí para ser los primeros en recibir los incentivos, aparentemente modestos. La solución a estos problemas fue doble. Una vez el gerente de la planta fue alertado de las consecuencias de su mensaje de seguridad excesivamente fuerte, instruyó a los gerentes de nivel medio para que dejaran de presionar a los empleados a fin de que hicieran observaciones de seguridad. Además, el sistema de incentivos se modificó para eliminar cualquier posibilidad de competencia entre empleados. En lugar de premios grupales, se donaría un dólar a una organización benéfica por cada observación realizada; los empleados designarían a esta organización después de hacer una observación. La organización benéfica con más postulaciones al final del mes recibiría el dinero del incentivo. El proceso de observación obtuvo un impulso adicional cuando los representantes de la beneficencia empezaron a acudir a la planta para agradecerles a los empleados. Con estas modificaciones, la participación en el proceso se redujo a cerca del 60%, pero, de manera interesante, mejoró el desempeño de la seguridad. El personal del equipo guía informó que, mientras los empleados generaban un menor número de listas de verificación de observación cada mes, tales listas eran de mejor calidad. En otras palabras, los datos de las observaciones reflejaban con más fidelidad las actividades observadas en el lugar mostrar cifras inventadas como motivación por el incentivo.

El proceso de seguridad resultó en un mejor desempeño en seguridad, como se muestra en la figura 26.2. El promedio anual de incidentes inseguros registrables se redujo de 17,9, antes de la implementación del proceso de seguridad, a 3,4 después de esta.

Al igual que con la mayoría de los procesos exitosos de seguridad conductual, este siguió evolucionando según las necesidades cambiantes de la empresa. El comité de seguridad y la gerencia decidieron que la participación en ob-

servaciones se convertiría en un requisito de trabajo y finalizó el programa de incentivos mensuales. Sin embargo, continuaron las mejoras en el desempeño. ¿Sugiere esto que los incentivos no fueron necesarios desde el principio? No. Los incentivos cumplieron propósitos cruciales en cuanto a que (1) ayudaron a promover y mantener un alto nivel de participación de los empleados, (2) aumentaron la motivación concerniente a la seguridad y (3) ayudaron a superar la resistencia inicial al proceso. Con el tiempo, los empleados perdieron el interés en el programa de donación de caridad, lo que pone de relieve la importancia de mantener los incentivos frescos y adaptados a las personas, como se discutió en el capítulo 11. Afortunadamente, en el momento en que esto ocurrió, la realización de observaciones de seguridad se había convertido en una expectativa de trabajo en esta planta y la participación continuó prestando apoyo en un nivel consistente a las prácticas de trabajo seguras.

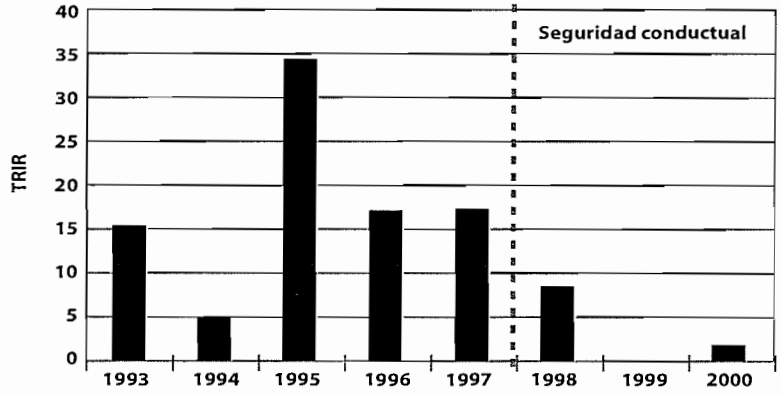


Figura 26.2. *Esta planta de poliolefina logró reducciones significativas en su tasa de lesiones registrables después de implementar un proceso de seguridad conductual.*

Estudio de planta de procesamiento de alimentos[3]

Este estudio de caso muestra cómo la implementación exitosa de un proceso de seguridad basado en la conducta puede influir inadvertida y positivamente en otros aspectos de una organización que, en este caso, van desde una mayor asistencia hasta cambiar una actitud negativa acerca de la seguridad.

Un importante procesador de arroz buscó apoyo en la implementación de un proceso de seguridad basado en valores (VBSP, por sus siglas en inglés) en

[3] *Por Wanda Myers y Terry McSween, ambos de Quality Safety Edge, y Alicia Alvero, de la Western Michigan University.*

su planta de Luisiana, en 1999. Trescientos empleados trabajaban en dos áreas principales: el área de molino, embalaje y envío y el área de transporte terrestre, recepción y secado (el secado de arroz se lleva a cabo en silos con calefacción). El gerente del área de transporte terrestre no deseaba participar en la implementación de un proceso de seguridad conductual; por lo tanto, la implementación se inició en el área de molino y, por defecto, el área de transporte terrestre fue el grupo de control. La implementación del VBSP siguió el modelo presentado en este libro. Antes de ser implementado, el área de molino informaba más de siete incidentes con tiempo perdido al mes. En los primeros seis meses después de la implementación se logró una reducción del 50% en los incidentes con tiempo perdido, mientras que el grupo de control reportó tres incidentes graves con tiempo perdido. El éxito espectacular del VBSP en el área de molino, junto con la ocurrencia continua de incidentes graves en el grupo de control, ayudó que al gerente del área de transporte terrestre, al principio reacio, se convirtiera en un gran partidario de los procesos de seguridad conductual. En consecuencia, también se implementó el VBSP en el área de transporte terrestre.

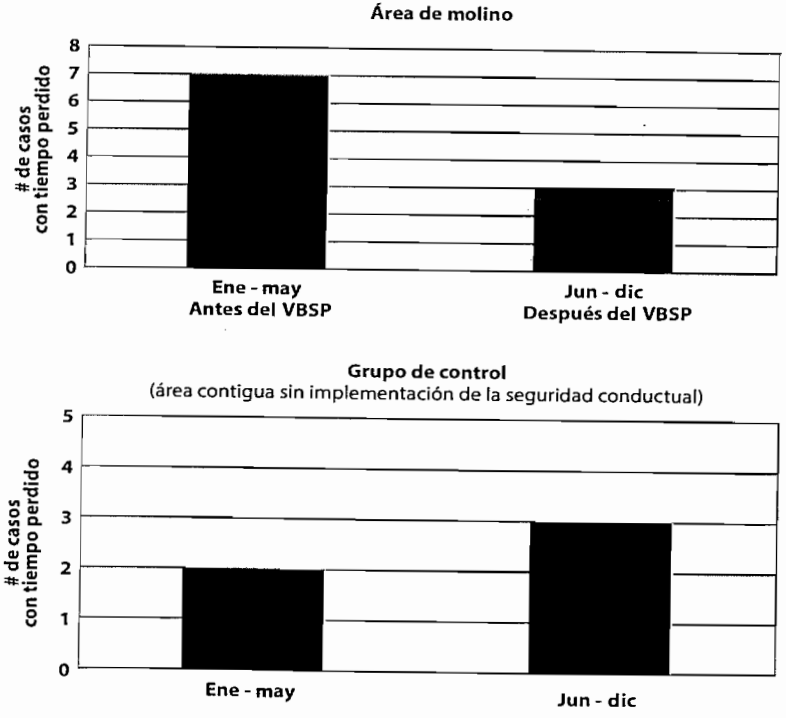


Figura 26.3. *Esta planta de procesamiento de arroz redujo sus casos de tiempo perdido en un 50% en los primeros seis meses, mientras un área contigua, que decidió no participar en el proceso conductual, no mostró mejoras.*

Como resultado de la implementación exitosa de un proceso de seguridad conductual, la planta de Luisiana experimentó una notable mejora en la asistencia al trabajo, de los empleados. Anteriormente, estos sentían que la cultura organizacional era muy negativa y enfocada a la gerencia, lo que contribuía a la poca asistencia. El proceso de seguridad enfocado a los empleados ayudó a crear un ambiente de trabajo más positivo y el sitio experimentó una mejora notable en la asistencia. La gerencia también reconoció el valor y la eficacia de los conceptos del VBSP y solicitó colaboración para implementar estos conceptos con el propósito de ayudar a resolver otros problemas de desempeño laboral.

Debido a las significativas mejoras en la seguridad logradas en la planta de Luisiana después de la implementación del VBSP, en el año 2001 se nos pidió que ayudárampos a una planta de Texas con su programa de seguridad basado en la conducta, la cual se encontraba en problemas. Esta planta tiene aproximadamente 250 empleados y se ocupa, principalmente, en arroz instantáneo. Otra firma consultora les había ayudado con la implementación inicial de la seguridad basada en la conducta, pero, después de cuatro años, el sitio experimentaba tres problemas con su proceso: 1) la participación –definida como la realización de al menos dos observaciones al mes– se limitó solo al 10%, 2) el equipo guía fue ineficaz y 3) el proceso no redujo las lesiones.

El equipo guía no fue eficaz ni en abordar las cuestiones de seguridad ni en promover la participación en el proceso. Estos problemas estaban estrechamente relacionadas con que los empleados no participaban, porque no se hacía nada con los datos. No se utilizaron eficazmente para dar retroalimentación ni para identificar y abordar los problemas de seguridad, tampoco como base para reconocimiento y celebraciones. En pocas palabras, los empleados no tenían razones para participar en el proceso. Además, los gerentes no tenían una función formal en el proceso original. Una vez abordadas estas cuestiones, aumentó la participación de manera significativa y tanto los directivos como los empleados creyeron que el proceso funcionó de manera mucho más eficaz. Además, este sitio logró una reducción del 65% en las lesiones durante el año siguiente a estas mejoras.

Capítulo 27

El efecto observador[1]

En la primera edición del *Proceso de seguridad basado en valores*, el autor, Terry McSween, escribió: "Nadie ha llevado a cabo todavía una investigación definitiva sobre los efectos de que los empleados realicen observaciones en sus propias áreas de trabajo". Encontramos esa declaración interesante y digna de mayor investigación. Al discutir el asunto con otros investigadores y profesionales en el campo, decidimos que existía suficiente interés general para hacer investigaciones adicionales sobre el proceso de observación. Muchos profesionales a los que nos acercamos sienten que los empleados que hacen observaciones de seguridad sobre la conducta de sus compañeros de trabajo laboran con mayor seguridad, como resultado de dichas observaciones. Sin embargo, esta afirmación aún no ha sido probada científicamente. Tanto la retroalimentación como los procesos de observación son componentes críticos de la seguridad basada en la conducta (BBS, por sus siglas en ingles), pero, curiosamente, hay muchos estudios sobre los efectos de la retroalimentación, mientras que las investigaciones acerca del proceso de observación son casi inexistentes. Estos factores hicieron nuestra tarea tanto más interesante como aun más desafiante. Así, con estas consideraciones, comenzamos nuestra búsqueda para determinar si los empleados que hacen observaciones de seguridad realmente trabajan de forma más segura como resultado de estas observaciones. Hemos llamado a este efecto hipotético el *"efecto observador"*.

Nuestro primer paso fue determinar dónde llevar a cabo la investigación: ¿en un ambiente del mundo real (una empresa) o en un laboratorio? Idealmente, hubiéramos preferido un ambiente del mundo real, pero las ventajas prácticas apuntaban hacia el laboratorio. En primer lugar, nos pareció que hubiera sido muy difícil convencer a una organización para que gastara mucho tiempo y recursos con el único propósito de probar la existencia de un *efecto observador*. Necesitaríamos sacar a los empleados de su trabajo para capacitarlos como observadores y, a menos que la organización estuviera interesada en implementar un proceso de seguridad conductual, sería difícil lograr el compromiso del empleado, asunto importante para el éxito del BBS. Además, y más importante, en condiciones de laboratorio seríamos capaces de eliminar los factores externos que estarían presentes en una organización y, por lo tanto, estaríamos en mejores condiciones para atribuir los efectos, si hubiera alguno, a la intervención y no a algún otro evento dentro de la organización. En este caso, antes de llevar esto a un entorno aplicado, queríamos estar seguros de que el cambio en la conducta

[1] *Este capítulo fue escrito por Alicia M. Alvero y John Austin, de Western Michigan University.*

del observador se debía enteramente a la realización de observaciones de la conducta de un compañero de trabajo. Con base en estos factores, decidimos iniciar nuestra investigación del efecto observador en el laboratorio.

Nuestras instalaciones de laboratorio de la universidad se componen de dos habitaciones vacías, ambas dotadas de una cámara de video instalada en la esquina superior izquierda del recinto y una sala de control que está equipada con dos televisores y reproductores de video, cada uno conectado a las habitaciones vacías del laboratorio. Para efectos de nuestra investigación, amoblamos estas dos habitaciones con los siguientes materiales a fin de simular un entorno de oficina: un escritorio, una silla, un computador, un teléfono, una caja de cartón y un librero. Los dos estudios de investigación analizados en este capítulo se condujeron en estas instalaciones.

Para nuestro primer estudio reclutamos a doce estudiantes de pregrado que sirvieran como participantes. Se asignaron al azar a uno de los dos grupos, A o B, y se les dio una lista de instrucciones que describían el trabajo que se les pidió realizar durante el experimento. Se seleccionaron las tareas para simular el trabajo en un entorno de oficina: levantar objetos livianos, usar un teléfono y escribir en el teclado del computador. Asimismo, se les informó a los participantes que cada sesión sería grabada para poder recolectar los datos. A lo largo de todas las fases del estudio medimos el desempeño de la seguridad en las siguientes ocho conductas: 1) postura de la espalda y 2) posición de las rodillas durante el levantamiento; 3) posición del cuello y 4) posición de la muñeca al escribir en el teclado; 5) postura de la espalda, 6) de los hombros y 7) de los pies al estar sentado y 8) posición del cuello al utilizar el teléfono[2].

Durante la condición de línea base (cuando no había en efecto intervención alguna), los participantes solo realizaban las tareas de oficina descritas en la hoja de instrucciones, y se recogieron los datos sobre su desempeño en seguridad para los ocho comportamientos mencionados. La siguiente fase del experimento era una etapa de información. Los participantes recibieron una lista de cuatro comportamientos, que incluía una descripción de cómo realizar cada uno de ellos de forma segura (a los participantes del grupo A se les dieron las descripciones de las conductas 1 a 4 y a los del grupo B, de las conductas 5 a 8), y se les dijo que estas serían las conductas medidas durante todo el estudio. Durante esta fase se les proporcionó esta información sobre las cuatro conductas de seguridad antes de cada sesión. Decidimos presentarles las descripciones durante una fase distinta a la de línea de base para asegurarnos de que cualquier efecto que percibiéramos durante la fase de observación se pudiera atribuir al hecho de llevar a cabo observaciones y no a que los participantes "averiguaran" la forma segura de hacer las cosas. En otras palabras, queríamos asegurarnos de que cualquier cambio en el desempeño de la seguridad no se debiera a que los participantes aprendieran cómo hacer las cosas de forma segura a partir de las descripciones proporcionadas en la lista de verificación de seguridad. Curiosamente, los participantes no cambiaron su comportamiento simplemente por conocer las definiciones de seguridad y de

[2] Para una definición completa, contacte a John Austin, Western Michigan University, Departamento de Psicología, Kalamazoo, MI 49008, (c. e.: john.austin@wmich.edu).

situaciones de riesgo: el desempeño en la seguridad no aumentó significativamente para la mayoría de las conductas durante la fase de información.

El desempeño general de la seguridad obtuvo un promedio del 13,1% para el grupo A y del 10,1% para el grupo B durante esta fase, y aumentó en un 6,4% y 0%, respectivamente, por encima de los promedios de línea base. La posición de los pies al estar sentado fue el único comportamiento que aumentó significativamente en la fase de información. Durante la línea base, el porcentaje general de la posición de los pies era del 8,3% y llegó a un 84,1% en el grupo B, consistente de los seis participantes a quienes se les presentó esta descripción de seguridad durante la fase de información. Especulamos que este incremento ocurrió debido a que colocar los pies totalmente planos en el piso es, quizás, la conducta que con más facilidad se recuerda y la que menos esfuerzo exige para aplicarse de forma segura.

Durante la fase de observación, se les pidió a los participantes que hicieran una observación de seguridad mientras veían un video de un sujeto experimental (un "actor" a quien se le dio instrucciones para que realizara las tareas exactas que se les pidió a los participantes en la misma oficina simulada con el único propósito de crear este video de "puntuación"). Se les entregó a los participantes una hoja de observación que contenía una lista de conductas, las descripciones de cómo llevar a cabo cada una de forma segura y columnas para que calificaran cada comportamiento como seguro o inseguro. Las observaciones de seguridad se hicieron inmediatamente antes de que los participantes iniciaran su "trabajo" para la sesión. Las primeras hojas de observación que se le dieron a cada uno contenían solo los cuatro comportamientos para los que ellos habían recibido descripciones durante la fase de información (grupo A: comportamientos 1-4; grupo B: comportamientos 5-8). Los cuatro comportamientos restantes se adicionaron a la hoja de observación en un momento posterior. Esto nos permitió estudiar el impacto de llevar a cabo observaciones sobre las conductas que no fueron incluidas en las hojas de observación.

Los efectos de realizar observaciones de seguridad sobre el desempeño seguro fueron sustanciales. El desempeño general de la seguridad durante la fase de observación fue del 77,2% para el grupo A y del 74,4% para el grupo B; aumentaron del 70,5% y del 64,4%, respectivamente, por encima de los promedios de línea base. Las gráficas representan los porcentajes de seguridad para cada conducta promediada para todos los participantes a lo largo de todas las fases. En las figuras 27.1 y 27.2 se muestra el desempeño de la seguridad de los grupos A y B, respectivamente. En la figura 27.3 se enumeran (a) los promedios generales de seguridad para cada fase y (b) los promedios de seguridad para cada grupo por comportamiento y fase.

Nuestro segundo estudio[3] acerca del *efecto observador* comparó los efectos de realizar observaciones a los de la retroalimentación. Los poderosos efectos de la retroalimentación se han documentado tanto en laboratorios como en ambientes aplicados. Queríamos saber cómo los efectos de realizar observaciones se podían comparar a los de recibir retroalimentación en nuestro ambiente simulado de oficina.

[3] Este estudio fue financiado por la Subvención de Seguridad para Estudios del Comportamiento del Cambridge Center for Behavioral Studies.

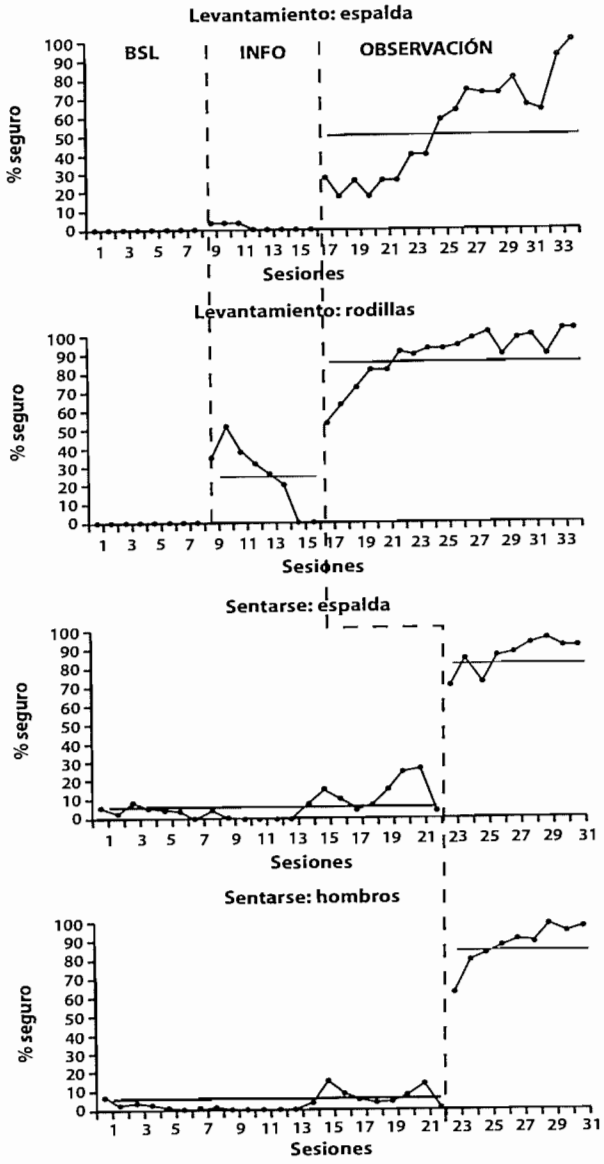


Figura 27.1. Datos de desempeño seguro, promediados entre los participantes del grupo A.

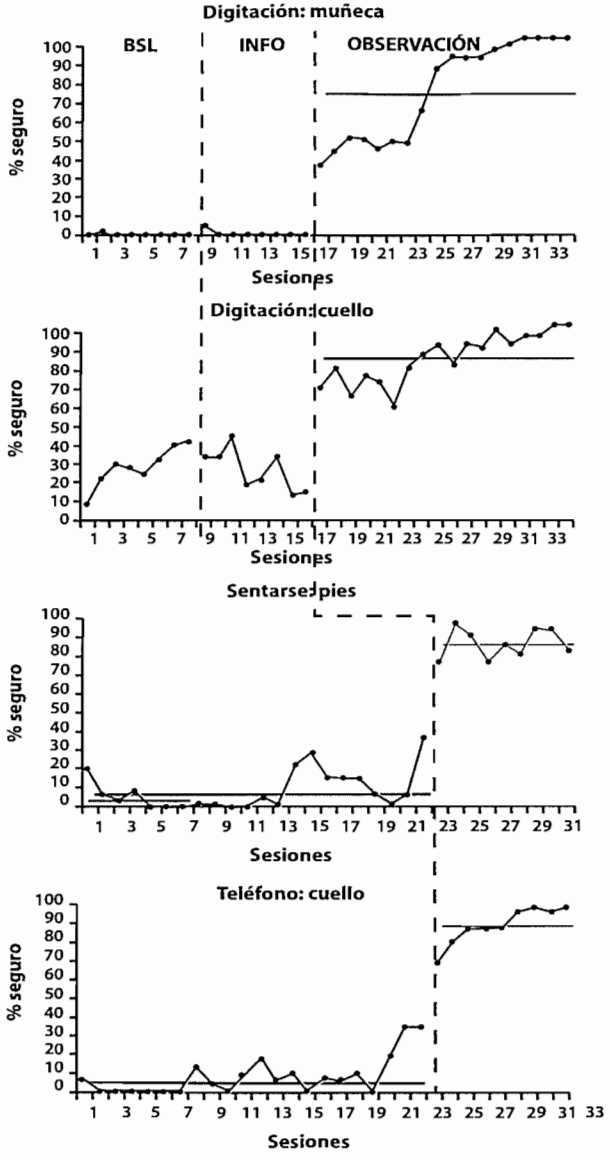


Figura 27.1. Datos de desempeño seguro, promediados entre los participantes del grupo A (continuación).

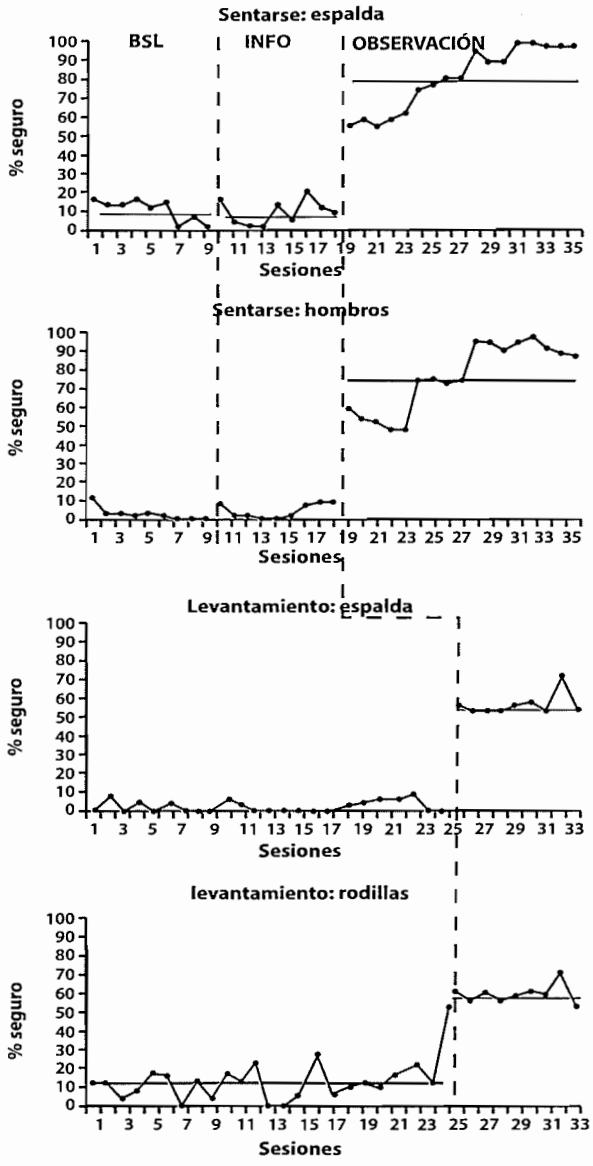


Figura 27.2. Datos de desempeño seguro, promediados entre los participantes del grupo B.

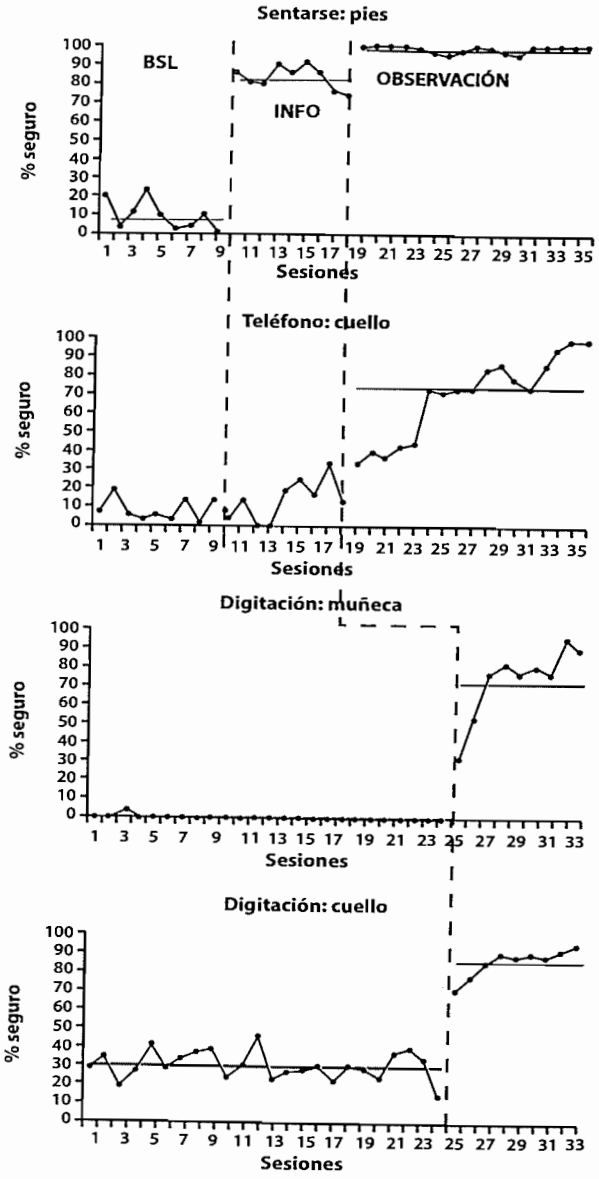


Figura 27.2. Datos de desempeño seguro, promediados entre los participantes del grupo B (continuación).

Conductas	Grupo A			Grupo B		
	Línea base	Información	Observación	Línea base	Información	Observación
Espalda durante los levantamientos	0	1,2	53,1	2,2	n. a.	52,9
Rodillas durante los levantamientos	0	24,9	85,9	12,7	n. a.	56,2
Muñeca al escribir	0,2	0,7	73,6	0,1	n. a.	68,5
Cuello al escribir	27,5	25,5	83,00	30,4	n. a.	82,3
Espalda al permanecer sentado	6,9	n. a.	83,4	8,9	7,8	76,9
Hombros al permanecer sentado	3,3	n. a.	83,3	2,1	3,6	70,6
Pies al permanecer sentado	8,3	n. a.	83,3	8,3	84,1	98,6
Cuello al usar el teléfono	7,8	n. a.	84,7	6,7	12,2	71,7
General	**6,7**	**13,1**	**77,2**	**10**	**10.1**	74,4

Figura 27.3. Promedios de desempeño seguro para los grupos A y B.

Reclutamos a ocho participantes para la investigación. Cuatro fueron asignados al grupo de observación y los otros al de retroalimentación. Las condiciones y los procedimientos para este estudio fueron idénticas a las del estudio descrito arriba, con la excepción del grupo de retroalimentación. Los participantes en el grupo de retroalimentación fueron expuestos a las mismas fases de línea base e información que los del grupo de observación. Durante la fase de retroalimentación, los participantes recibieron retroalimentación presentada como porcentajes escritos sobre su desempeño de seguridad de la sesión previa, inmediatamente antes de que se iniciara cada sesión de trabajo. La descripción sobre cómo realizar cada comportamiento de forma segura se incluyó en los formatos de retroalimentación para garantizar que este grupo tuviera la información necesaria para mejorar, o mantener, su desempeño de seguridad. Además, para garantizar un estudio bien diseñado, quisimos tratar de la misma manera a ambos grupos; así que proporcionamos las descripciones de cómo realizar cada comportamiento de forma segura tanto para el grupo de retroalimentación como para el de observación.

A continuación presentamos los hallazgos en dos participantes, uno del grupo de observación y otro del de retroalimentación, que representan los hallazgos generales de este estudio. En la figura 27.4 se muestra el desempeño de seguridad para el participante del grupo de observación y en la figura 27.5, el desempeño de seguridad para el participante del grupo de retroalimentación. En la figura 27.6 se enumeran los promedios del desempeño de seguridad para cada conducta a lo largo de cada fase e incluye el promedio general de seguridad en todas las fases. Para ambos participantes, la información, por sí sola, tuvo los efectos más fuertes en las conductas relacionadas con levantamiento.

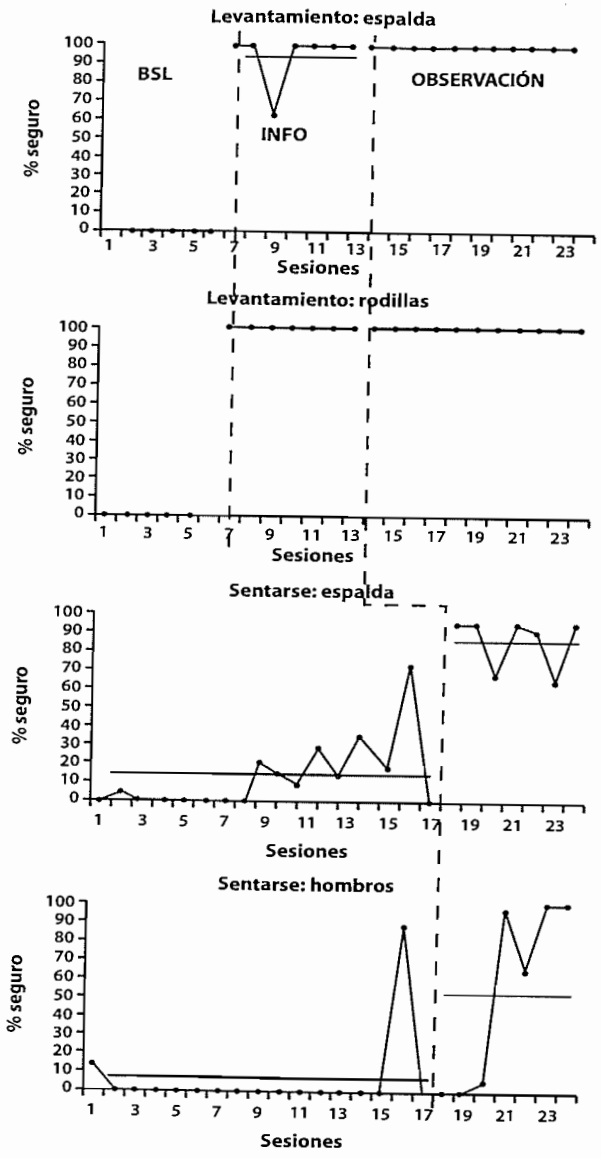


Figura 27.4. Desempeño seguro del participante del grupo de observación.

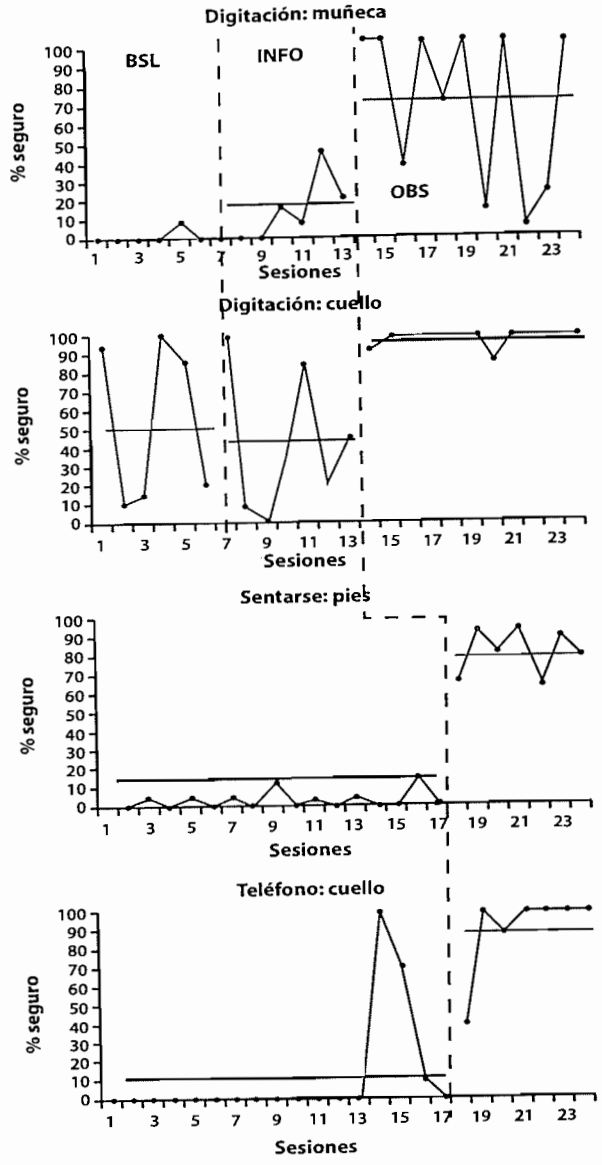


Figura 27.4. Desempeño seguro del participante del grupo de observación (continuación).

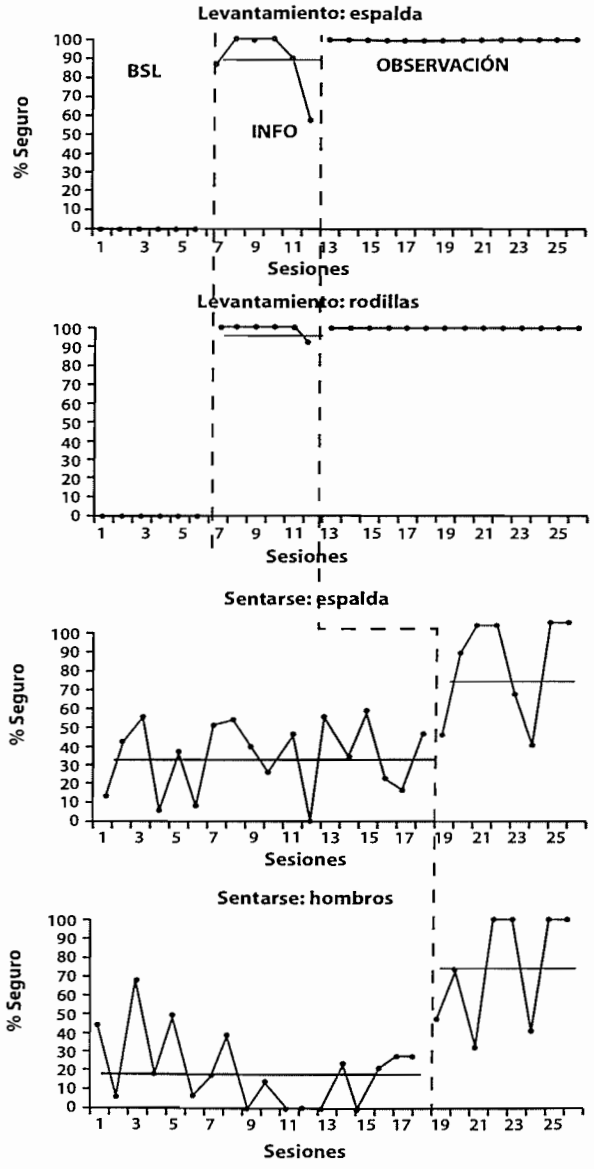


Figura 27.5. Desempeño seguro del participante del grupo de retroalimentación.

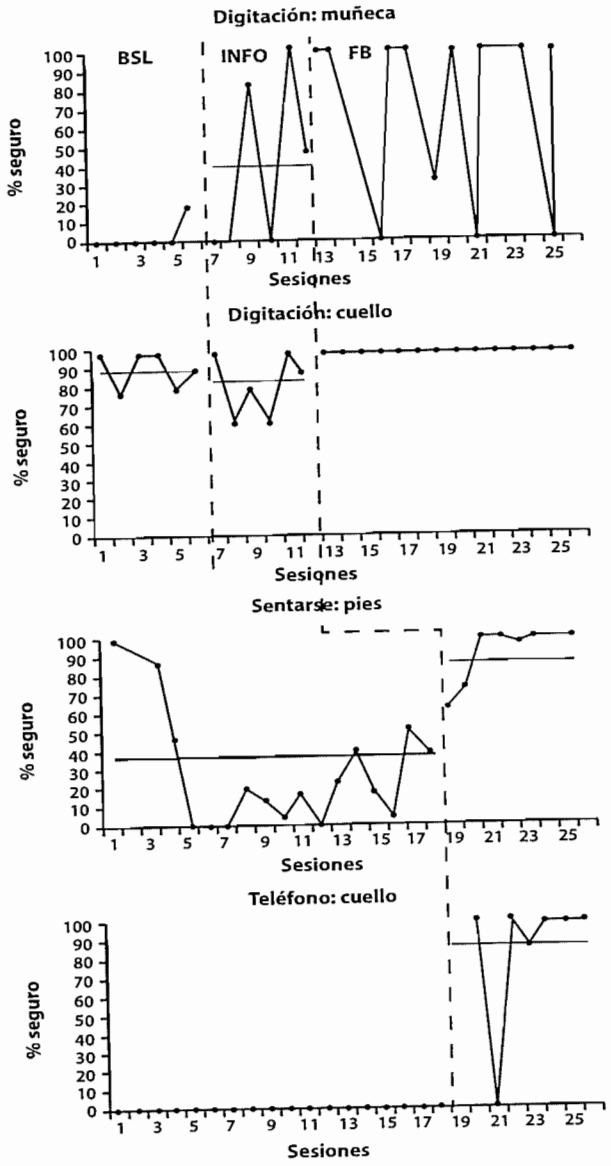


Figura 27.5. Desempeño seguro del participante del grupo de retroalimentación (continuacion).

Conductas	Participante grupo de observación			Participante grupo de retroalimentación		
	Línea base	Información	Observación	Línea base	Información	Retroalimentación
Espalda durante los levantamientos	0	94,7	100	0	89,2	100
Rodillas durante los levantamientos	0	100	100	0	98,7	100
Muñeca al escribir	1,6	12,3	68	3	37,5	71,8
Cuello al escribir	45,4	38	98,2	92,3	84,5	100
Espalda al permanecer sentado	13	n. a.	91	30,1	n. a.	78,1
Hombros al permanecer sentado	5,9	n. a.	52,3	20	n. a.	73,8
Pies al permanecer sentado	2,7	n. a.	83	29,1	n. a.	90,3
Cuello al usar el teléfono	10,5	n. a.	89,9	0	n. a.	85,4
General	9,7	61,3	86,7	20,8	77,5	88,9

Figura 27.6. Promedios del desempeño seguro de dos participantes en los grupos de retroalimentación y de observación.

Los efectos de realizar observaciones de seguridad y retroalimentación por escrito sobre el desempeño en la seguridad fueron considerables y muy comparables. El desempeño general de la seguridad tuvo un promedio del 86,7% durante la fase de observación y del 88,9% durante la fase de retroalimentación, con aumentos del 77% y del 68,1%, respectivamente, por encima de los promedios de línea base. Los resultados de este estudio parecen sugerir que los efectos de realizar observaciones son similares a los de la retroalimentación escrita dentro del contexto de entorno de laboratorio.

Los resultados de estos estudios de investigación proporcionan una evidencia preliminar del *efecto observador*. En otras palabras, los datos indican que, en un entorno de laboratorio, las personas que hacen observaciones de seguridad sí efectúan el trabajo de forma más segura como resultado de llevar a cabo aquella tarea.

Sin embargo, es importante anotar que, por varias razones, debemos ser extremadamente cautelosos al interpretar tales datos. En primer lugar, estos estudios son los primeros en aislar y evaluar científicamente un componente principal del proceso de observación; por lo tanto, son necesarios datos y análisis adicionales de este efecto para llegar a conclusiones realmente fiables sobre las posibles implicaciones de este componente en un proceso de seguridad conductual. En segundo lugar, debido a que aislamos el proceso de observación, no estamos en capacidad de debatir cualquier posible interacción con otros componentes del proceso de seguridad conductual. Además, se encontró que el efecto observador ocurrió en un entorno de laboratorio que carecía de

muchas variables comunes que pueden afectar el desempeño de la seguridad, tales como las presiones sociales y las demandas de productividad. En consecuencia, no podemos confirmar que resultados similares del efecto observador se presentarán en un entorno del mundo real. Sí proponemos que esfuerzos futuros de investigación deben tratar de replicar un estudio similar dentro de una organización, y hemos estado trabajando en estudios de replicación de este tipo.

También debe tenerse cuidado al interpretar los efectos de hacer observaciones frente a los de recibir retroalimentación. Aunque cada componente produjo efectos importantes en el desempeño de la seguridad, no recomendamos el uso de uno de los componentes en lugar del otro ni damos a entender que uno es más importante que el otro. Sin embargo, estos hallazgos son interesantes, precisamente, porque sugieren que puede ser beneficioso capacitar a todos los empleados en ser observadores de seguridad.

Se realizará una investigación adicional para determinar por qué el comportamiento de un observador cambia después de hacer observaciones. Una cosa que estos datos sugieren, sin embargo, es que el efecto es más marcado en algunos tipos de conducta que en otros. Podríamos suponer que los efectos de la observación serán más notorios cuando el observador califica comportamientos difíciles de juzgar y de realizar, tales como la postura corporal, levantar objetos y otras conductas relacionados con ergonomía. Es probable que una conducta como el uso del casco sea más propensa a producir un efecto observador más pequeño, solo porque el observador ya conoce la regla del uso de casco (ya sea que lo utilice o no). Ver a alguien que usa un casco no le da al observador información adicional acerca de cómo realizar el comportamiento. Por otro lado, ver a una persona que adopta una determinada postura, en realidad, ayuda muchísimo a clarificar las definiciones que se analizan durante la capacitación y, por lo tanto, produce un *efecto observador* más grande.

Capítulo 28

Los estudios de caso originales

Los siguientes estudios de caso demuestran la amplia gama de aplicaciones del enfoque conductual para la seguridad, disponible cuando se escribía la primera edición de este libro, en 1993. También demuestran algunos de los primeros desafíos y consideraciones importantes. Los dos primeros son estudios de caso de mis archivos, mientras que los tres últimos son estudios formales de investigación llevados a cabo por investigadores académicos que trabajan con clientes industriales. El primero es un buen ejemplo del proceso de implementación basado en valores, descrito en este libro. Este ilustra la utilidad del enfoque basado en valores para la construcción de apoyo a un proceso conductual cuando se implementa en lugares geográficamente dispersos y la logística no permite tener todos los sitios representados en el diseño inicial.

Los dos siguientes estudios de caso muestran de nuevo el éxito potencial del proceso y, a la vez, ilustran el problema de mantener el proceso durante más de uno o dos años. En el segundo estudio de caso, el proceso conductual se retiró, pero posteriormente fue reinstaurado por un equipo responsable de supervisar el proceso y esclarecer las "partidas en falso" que, a menudo, caracterizan el éxito a largo plazo (recuerde la sugerencia 7: perseverar. ¡Nunca rendirse!). El tercer estudio de caso detalla la implementación, que duró dos años, en una fábrica de papel, después de los cuales el director de seguridad se jubiló y las observaciones dejaron de realizarse con regularidad. Este estudio de caso ilustra otro problema común, donde un gerente o empleado individual lideran el proceso sin que esté bien integrado en el sistema de gestión. Las lecciones sencillas que este describe para el mantenimiento de tales sistemas merecen una atención especial de quien implemente un proceso de seguridad conductual.

El cuarto estudio ilustra la aplicación de los conceptos conductuales para abordar la higiene industrial; en este caso, la exposición al estireno. Tal estudio de investigación muestra el uso de la observación y la retroalimentación para fortalecer las habilidades, con la ayuda de cintas de videos de capacitación, y sugiere la importancia de la continuidad en dicha retroalimentación para asegurar un alto nivel de mantenimiento de las prácticas de seguridad. El estudio de investigación es único, dado que documenta tanto el cambio en la conducta como las reducciones resultantes de exposición al estireno.

El último estudio de caso demuestra la efectividad de los premios de seguridad que son lo suficientemente pequeños como para proporcionar una fuente de motivación, pero no tan importantes como para generar información falsa. Con toda la controversia actual sobre la eficacia de los incentivos, he optado

por incluir este estudio para demostrar, simplemente, que los incentivos de seguridad funcionan y que deben seguir siendo un elemento importante de un proceso de seguridad conductual completo. El problema no radica en la eficacia de los incentivos, sino más bien en cómo los utilizamos. Este estudio de investigación, bien diseñado, muestra la eficacia a largo plazo de los premios pequeños entregados mensualmente, tanto de forma grupal como individual, por trabajar sin una lesión. Esto muestra que dicho tipo de programas puede ser eficaz y de larga duración, pero que a menudo tiene que ser más complejo que los programas de premios de seguridad más tradicionales.

El proceso de seguridad de empleados en una compañía de gasoductos

Implementar un proceso de seguridad conductual en una organización que tiene muchos lugares geográficamente dispersos constituye un desafío particular. En el momento de la evaluación, esta empresa de gasoductos tenía cinco divisiones, cada una con una oficina de división y varias estaciones de compresión repartidas por todo el gasoducto, desde el sur de Texas hasta Nueva York. Cada estación tenía entre diez y dieciséis empleados. Además, la empresa poseía un registro muy bueno de seguridad. Era habitual que fuese la mejor o que estuviera entre las dos o tres primeras empresas comparables dentro de su industria.

La implementación del proceso de seguridad conductual siguió el modelo basado en valores, que es presentado en este libro. En consulta con el departamento de seguridad y de gestión, se seleccionaron dos centros piloto de cada una de las cinco divisiones. El equipo de diseño incluyó un representante de seguridad del personal, un subgerente de división, un capataz de primera línea y un empleado asalariado por horas, de las cinco localidades piloto. El equipo de diseño completó un taller de tres días sobre cómo diseñar un proceso de seguridad conductual y a continuación elaboró planes detallados para aplicar en tres reuniones de dos días. La lista de verificación de observación fue similar a la presentada en la figura 9.2. El equipo de diseño le puso el nombre de "Proceso de seguridad de los empleados", para hacer hincapié en la responsabilidad del empleado para el éxito del proceso.

Después de que se completó la planificación, los equipos de seguridad locales de cada lugar piloto concluyeron un taller de tres días sobre los valores de la empresa y la forma de aplicar el Proceso de seguridad de los empleados. Los equipos de seguridad locales incluyeron al superintendente de sitio, capataces y uno o dos representantes de los trabajadores, dependiendo del tamaño de la locación. Ellos eran, entonces, los responsables de efectuar las reuniones de lanzamiento con los empleados, iniciar las observaciones, capacitar a otros empleados en el proceso de observación, entregar reconocimiento y programar celebraciones del éxito.

Durante los nueve meses del piloto, el Proceso de seguridad de los empleados logró una reducción del 35% en los casos de días laborales perdidos, en

comparación con los ocho meses anteriores a la iniciación de las observaciones. Los datos se presentan a continuación, en la figura 28.1.

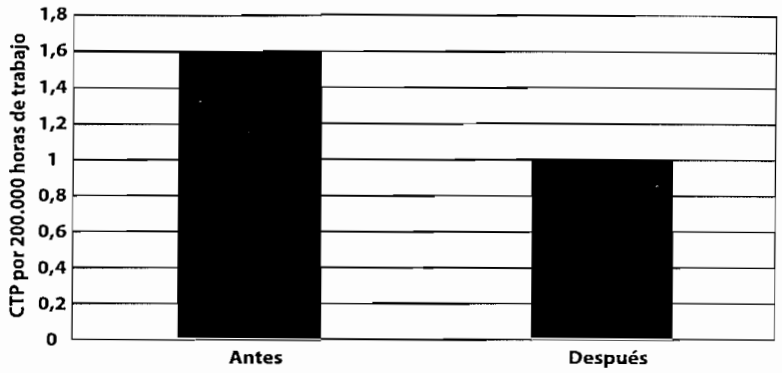


Figura 28.1. Datos que muestran reducciones en las lesiones con tiempo perdido en las locaciones piloto.

Como resultado de esta prueba piloto, la gerencia decidió poner en marcha el Proceso de seguridad de los empleados en todas las locaciones. Los miembros de los equipos de seguridad locales participaron en talleres de dos días que se realizaron en cada división. Fueron necesarios once talleres para capacitar a todos los miembros de los equipos de seguridad de los diversos sitios.

Creación de un proceso de seguridad positivo[1]

Los empleados sindicalizados en un área de manipulación de sólidos de una gran planta de procesamiento químico querían mejorar su seguridad. Ellos habían participado en un seminario de manejo de la conducta, que fue ofrecido como parte del esfuerzo de la empresa matriz para mejora de la calidad, dado que vieron cómo los conceptos serían aplicables a la seguridad. Como resultado de las discusiones durante uno de estos seminarios, se acercaron a la gerencia y le preguntaron si podían trabajar con los servicios de consultoría conductual para implementar un proceso de seguridad conductual. Deseaban crear un ambiente positivo, un proceso de seguridad dirigido por los empleados y agregaron que estaban cansados de tener programas de seguridad empujados por sus gargantas y de ser golpeados en la cabeza y hombros con los datos de las auditorías de seguridad de la gerencia.

Entonces se ofrecieron para participar en un equipo de seguridad positiva. Este equipo trabajó con un recurso de los servicios de consultoría conductual

[1] *Esta sección fue escrita por Terry McSween y Wanda Myers, Quality Safety Edge.*

para diseñar e implementar un proceso de seguridad positiva. El proceso incluyó los siguientes componentes:

- Los miembros del equipo de seguridad realizaron rondas de inspección regulares utilizando listas de verificación estructuradas para evaluar las prácticas de seguridad y las condiciones en cada área.
- Los empleados y el grupo recibieron reforzamiento por la mejora en la conducta segura en sus áreas de trabajo.
- Los empleados utilizaron un sistema de sugerencias para identificar los problemas de seguridad relacionados tanto con procedimientos como con condiciones.
- Se utilizó un centro de mensajes computarizado para comunicarles los problemas de seguridad a los empleados en cada área.
- Los datos de seguridad de observación se revisaron con regularidad en las reuniones de seguridad del área y cada semana en las sesiones del equipo de seguridad positiva.

El equipo de seguridad positiva continúa reuniéndose para cumplir y perfeccionar el proceso de observación, que ya ha identificado y ha dado lugar a mejoras de seguridad significativas en las áreas. Los datos de la mejora se presentan en la figura 1.2. Los empleados han participado activamente en el sistema de sugerencias y siguen haciéndolas regularmente e identificando los problemas que requieren atención. Este equipo mantuvo el proceso de observación durante 15 meses y luego trató de trasladar la responsabilidad a los equipos establecidos en cada turno. Desafortunadamente, las observaciones no continuaron. El área tuvo su primer incidente registrable a los 18 meses de haberse iniciado las observaciones y tres meses después de haber dejado de llevarlas a cabo con regularidad.

Luego del incidente, el equipo de seguridad positiva comenzó a reunirse de nuevo para volver a instalar el proceso y para iniciar la incorporación de nuevos empleados al equipo.

Lecciones aprendidas al elevar el desempeño de la seguridad en una fábrica de papel[2]

En el siguiente caso se describe un programa de seguridad conductual que coordinamos como consultores externos en una fábrica de papel en un pequeño pueblo de Nueva Inglaterra durante año y medio. Para comprender los desafíos a que nos enfrentábamos, ayuda tener cierto conocimiento acerca de lo que encierra la producción de este tipo de productos de papel especial, tales como toallas y servilletas decorativas.

[2] *Esta sección fue escrito por Beth Sulzer-Azoroff, del Grupo Browns, con base en un estudio de Sulzer-Azaroff, B., Fox, C. J., Moss, S. M. y Dovis, J. M. (1987). Feedback and safety: Involvingworkers. (Manuscrito no publicado.) La investigación fue apoyada por una beca (# 1 ROI-OHO1928-01) del Departamento de Salud y Servicios Humanos, Servicio de Salud Pública, Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional.*

El proceso de fabricación consiste en un complejo conjunto de procedimientos. La pulpa de la madera, con restos de trapo y de papel, se mezcla con otros aditivos en enormes tanques. El espeso material resultante es exprimido, prensado, secado, enrollado en enormes cilindros, cortado, decorado y empaquetado. Dentro de este húmedo y hediondo entorno, la gente está continuamente activa a medida que orienta el proceso: supervisar la entrega de la materia prima y su vertido en los tanques; la mezcla, prensado, corte, transporte, moldeado, impresión y almacenamiento, y una cantidad indefinida de otras tareas. Todas estas actividades ofrecen numerosas oportunidades para lesiones. Los pisos se ponen mojados y resbaladizos en el área donde se prepara y se prensa la pulpa. Imprudentemente, algunos trabajadores intentan tareas por sí mismos que requieren asistencia mecánica o humana, como tratar de levantar grandes rollos de papel en lugar de utilizar un elevador mecánico. En cambio de tomar el camino largo a otra área de trabajo, los empleados intentan seguir atajos pasando por encima de las cintas transportadoras en movimiento. A veces, los trabajadores buscan simplificar un corte u operación de prensado con el desmantelamiento de los dispositivos de seguridad; por ejemplo desconectan uno o dos interruptores necesarios para activar la máquina. Además, quizás para aliviar el aburrimiento o para llamar la atención, los trabajadores de vez en cuando hacen payasadas. En el sitio del presente estudio, vimos a un joven conductor que doblaba abruptamente en una esquina en una grúa horquilla, pretendiendo dirigirse hacia una mujer joven y atractiva. Afortunadamente redujo la velocidad y se desvió a tiempo. ¿Y si no lo hubiera hecho?

Con una fuerza de trabajo de solo unos pocos cientos, las cifras de lesiones en la planta se mantenían razonablemente bajas, pero se producían traumatismos de vez en cuando. La conducta insegura que observamos sugirió que se esperaba que ocurrieran más incidentes. Cuando alguien se lastimaba, toda la rutina se interrumpía. Por supuesto, la víctima ya no podía seguir en el trabajo. Otros, en los alrededores, se detenían para prestar su ayuda o simplemente para observar. Era necesario que otro empleado acompañara a la persona lesionada a la enfermería de la planta o a un hospital y se necesitaba mucho tiempo para que la producción reanudara su ritmo normal.

Si la lesión era grave, el trabajador, usualmente, perdía muchos días de trabajo. Entonces era necesario contratar y entrenar a un remplazo. Mientras tanto, el trabajo adicional agobiaba al supervisor, al gerente de seguridad y al departamento de personal a medida que investigaban el incidente. A continuación preparaban y presentaban los informes necesarios. En algunos casos, se tuvo que pagar una considerable suma por indemnización. Obviamente, si las lesiones de este tipo ocurrían con demasiada frecuencia, se incrementarían los costos de seguro.

Desde un punto de vista humanitario, los representantes de los trabajadores y de la gerencia en el comité de seguridad estaban ansiosos por ver las medidas adoptadas para minimizar las lesiones de los empleados. También se reconocía el costo de cada incidente, lo que daba como resultado un total de gastos enorme que, de otro modo, aparecería en el lado de las utilidades de la hoja de balance. Por lo tanto, ellos le dieron la bienvenida a nuestro equipo de

investigación para que ayudara a diseñar y efectuara un proceso de seguridad conductual en toda la planta.

En primer lugar, tratamos de aprender tanto como fue posible acerca de los procedimientos de seguridad vigentes, para que nuestro proceso de seguridad conductual los complementara con facilidad. Un director de seguridad y un comité de representantes de trabajadores y directivos coordinarían el sistema. Después de explicarles nuestro enfoque general para mejorar el desempeño de la seguridad, les pedimos su participación. El equipo estuvo de acuerdo en ayudar a identificar conjuntos de conductas seguras para cada operación en la planta. Fueron muchos los empleados entrevistados, las secciones visitadas, los informes leídos y las publicaciones consultadas, en un esfuerzo por puntualizar las conductas deseables que fueran claves para el bienestar de los trabajadores. Estos elementos se enumeraron para cada trabajo, ya fuera como conductas necesarias o como los resultados de conductas que un observador podía ver fácilmente. Se incluyeron temas como el uso de equipos de protección personal, especificaciones de la altura de las pilas de almacenamiento, posiciones de las manos mientras se operaba maquinaria, pautas de orden y limpieza (por ejemplo, mantener los pasillos de las salidas y los extintores despejados, así como los pisos libres de agua estancada) y muchos otros.

Después de que las definiciones de las prácticas de trabajo se perfeccionaron lo suficiente como para permitirle a cualquier observador que decidiera si eran seguras o inseguras, las prácticas de seguridad deseadas se utilizaron para preparar una lista de verificación de observación. La lista de verificación para los trabajadores responsables de retirar los rollos de papel del eje y prepararlos para su transporte a la división de impresión incluyó elementos como "Usa el polipasto cuando retira el rollo del eje". Las listas de verificación del área de empaque incluyeron: "Las paletas contienen pilas de no más de 1,80 metros" y "El área entre las líneas amarillas (que demarcan los senderos) está libre de cualquier material". Los trabajadores que utilizaban calor para sellar los paquetes debían usar guantes de protección y aquellos en áreas ruidosas, protección para los oídos.

La lista de verificación se puso a prueba y se revisó hasta que la puntuación estuvo libre de ambigüedades. A continuación, se integraron equipos de participantes en las unidades operativas. Siempre que un equipo era observado, recibía una puntuación de "porcentaje seguro" con base en el número de elementos que el observador veía que las personas realizaban correcta e incorrectamente y en la cantidad de áreas libres de condiciones peligrosas. Los resultados se transferían a gráficas. Este procedimiento continuó dos veces por semana durante un periodo de tiempo suficiente, hasta que surgieron patrones de desempeño fuertes y débiles.

En ese momento, los miembros de algunos de los equipos fueron invitados a participar en el proceso de mejora de la seguridad. En una reunión inicial se explicaron sus desempeños puntualizados y las razones para seleccionarlos, así como los sistemas de observación y los resultados ya obtenidos. Los datos específicos se les mostraron a los miembros del equipo y los gráficos de resumen se publicaron en un lugar visible en su área. Cada equipo seleccionó un

desempeño en el que se dieron cuenta de que necesitaban mejorar si querían lograr la seguridad en el trabajo y en el que se concentrarían durante las siguientes semanas. Más tarde, seleccionarían nuevos desempeños para agregar énfasis, y otros equipos se les unirían. A partir de entonces, cada vez que un equipo era observado se publicaba en el área de trabajo una copia de la lista de verificación completada y el puntaje del equipo. Los miembros fueron elogiados por toda mejora. Los datos de observación y el progreso hacia cada objetivo se muestran en la figura 28.2.

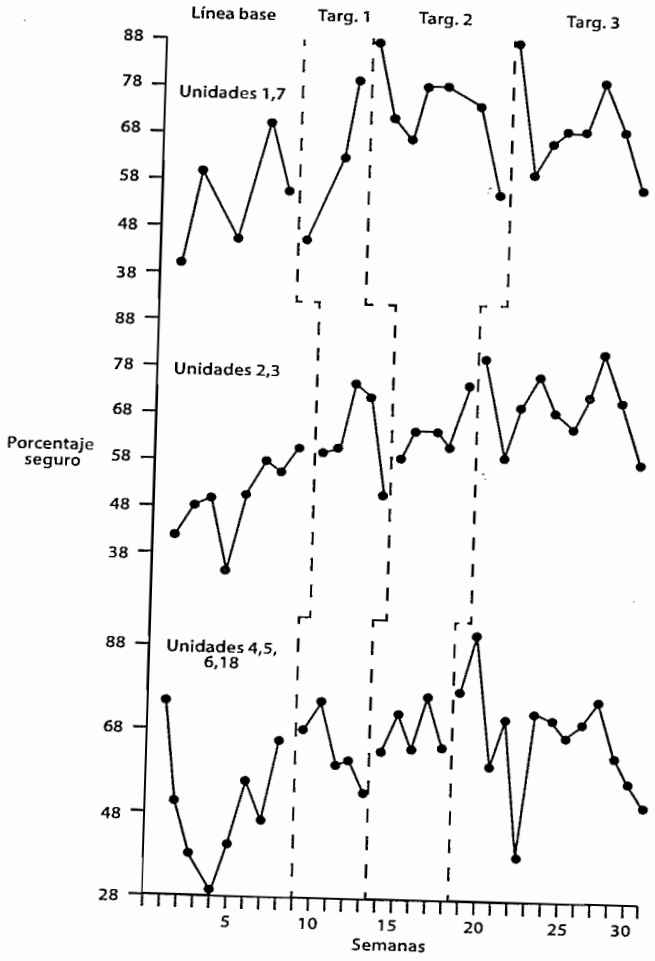


Figura 28.2. Datos de observación de diferentes áreas de la fábrica de papel.

El impacto fue casi mágico. Junto con la publicación de los datos de seguridad, el desempeño empezó a mejorar rápidamente. Al mismo tiempo, las cifras de lesiones comenzaron a decrecer. Este desempeño mejorado continuó durante la duración del programa.

He aquí un ejemplo de la fortaleza del proceso de seguridad conductual. No solo funcionó para reducir los actos y condiciones inseguras, sino también las lesiones incidentales. En el proceso, el poder se le delegó a personal en todos los niveles. Este, fácilmente, participó en la selección y definición de desempeños puntualizados, colaboró con el sistema de observación, escogió desempeños para enfatizar y participó en las observaciones.

El sistema se mantuvo en vigor durante dos años, tiempo en el cual cada equipo había elegido a un miembro para que hiciera las observaciones y diera retroalimentación. Pero entonces, por desgracia, las observaciones de seguridad, poco a poco, comenzaron a aflojar. Ya no estábamos como consultores activos y, dado que el director de seguridad se jubiló y no fue remplazado, se generó un vacío de liderazgo. Nadie más fue asignado para administrar el esfuerzo de mejora de la seguridad. Nuestras evaluaciones de seguimiento revelaron que el desempeño comenzó a deteriorarse. Se temía que, eventualmente, se incrementarían las cifras de incidentes.

La lección aprendida de la falta de persistencia a largo plazo del sistema nos dio en qué pensar. Nos enseñó, sin embargo, que, en adelante, cualquier proceso de seguridad conductual que ayudáramos a diseñar tendría que estar incorporado como una "forma de vida" dentro de la operación estándar. Con el tiempo sería necesario que las personas responsables dentro de la organización asumieran todas las actividades en curso que nosotros iniciáramos como consultores externos; más aún, debía estructurarse un reforzamiento constante para tales personas. Por ejemplo, en nuestro trabajo actual, los equipos y sus supervisores, dondequiera que estén, suelen recibir recompensas tangibles por mejorar y mantener buenos registros de desempeño de la seguridad, mientras que a los altos directivos se les otorgan bonos de acuerdo con su mantenimiento del sistema de seguridad. Tales acuerdos e incentivos parecen necesarios. Aparte del programa en la fábrica de papel, que acabamos de describir, cada uno, de cerca de una docena de programas de seguridad en los que hemos servido como consultores, ha durado dentro de la organización, en beneficio tanto de los trabajadores como de la gerencia.

Un enfoque conductual en higiene industrial[3]

El manejo de sustancias tóxicas es un requisito de trabajo para los empleados de muchas industrias. Los riesgos potenciales de la manipulación de estos elementos son reconocidos por muchos en estas industrias, entre ellas las que utilizan productos de plástico reforzado con fibra de vidrio (plantas de esta industria, que normalmente se asemejan a bodegas, producen artículos como botes de fibra de vidrio moldeado, así como unidades de bañera/ducha que se encuentran en muchos hogares). Una tarea importante consiste en desarrollar formas para disminuir la exposición de los trabajadores a las sustancias químicas dañinas; por ejemplo, haciéndoles un llamado a los ingenieros para que rediseñen el equipo o los procesos de fabricación. La pregunta sigue siendo, sin embargo, si estas soluciones de ingeniería son tan eficaces como pueden ser, debido a que su eficacia depende, en parte, de los trabajadores que utilizan la tecnología, ¿Los trabajadores deben utilizar realmente la tecnología? Si no lo hacen, esta difícilmente puede ser tan eficaz como podría serlo reducir la exposición a productos químicos tóxicos.

A los trabajadores en la industria de productos plásticos reforzados con fibra de vidrio se les exige manipular diariamente estireno, una sustancia sospechosa de ser carcinógena. Los trabajadores tocan el estireno con sus manos, respiran el que se evapora en el aire circundante, caminan sobre pisos cubiertos con material que contiene este elemento. A pesar de que no se puede ver el producto químico, sí se percibe, constantemente y en todas partes, el olor repugnantemente dulce. En los niveles que en ocasiones se produce en estas plantas, el estireno puede hacer que las personas que no están adaptadas se sientan un poco aturdidas y ebrias; también puede quemar sus ojos. Se desconocen los efectos de la exposición baja pero más prolongada al estireno.

Un equipo de investigación, compuesto por dos científicos conductuales y un higienista industrial, combinó sus esfuerzos para desarrollar e implementar un programa de seguridad con el fin de limitar la exposición de los trabajadores al estireno. El programa no fue diseñado para cambiar la tecnología de las plantas de productos de plástico reforzado con fibra de vidrio, sino para modificar las conductas de los trabajadores con el propósito de que tuvieran más probabilidad de tomar ventaja de la tecnología ya presente.

Dado que el objetivo era modificar las conductas de los trabajadores, el equipo de investigación, primero, tuvo que puntualizar cuáles conductas laborales conducían a la exposición al estireno y cuáles comportamientos en sus áreas de trabajo reducirían tales exposiciones. Después de visitar 15 plantas en la industria y observar a los empleados que trabajan con estireno, el equipo determinó que las conductas implicadas en tres procesos de fabricación específicos, llamados moldeo por aspersión con pistola (*spray up*), moldeo manual (*layup*) y estirado (*rollout*), resultaron en las mayores exposiciones al estireno. Básicamente, se requiere que los trabajadores que realizan estos procesos:

- Rocíen gelcoat, una combinación de resina de poliéster pigmentado y monómero de estireno, en un molde (como el de una bañera/ducha) con una pistola de aspersión.
- Rocíen láminas de refuerzo de resina y estireno, con hebras cortadas de fibra de vidrio mezcladas, sobre el molde.
- Reforcen las partes del molde con piezas de metal, madera, cartón o esteras de fibra de vidrio impregnadas en resina de estireno y catalizador.
- Rocíen los refuerzos con una mezcla de estireno y fibra de vidrio.
- Estiren las capas de refuerzo de resina, estireno y fibra de vidrio, con rollos metálicos para retirar las burbujas de aire.

[3] *Esta sección fue escrita por Tracy Thurkow y Bill Hopkins, de Auburn University. Este estudio de caso está basado en Hopkins, Conrad y Smith (1986b).*

En general, estos procesos de fabricación tienen lugar dentro o cerca de cabinas de trabajo ventiladas que se asemejan a cajas de metal de gran tamaño; puede haber varios puestos de trabajo dispersos a lo largo de las plantas. En estas cabinas, un ventilador grande succiona aire a través de una pared o ventana abierta y a través de orificios de escape o filtros de aire grandes, a lo largo de una pared.

Mientras observaba a los trabajadores durante la fabricación de los productos, el equipo de investigación notó muchos casos de conductas perjudiciales. Por ejemplo, los trabajadores solían laborar "a favor del viento" de otro trabajador que rociaba material que contiene estireno, con el resultado de que, a medida que el aire era succionado de vuelta a los orificios de escape, era más probable que ellos respiraran aire contaminado con este elemento. Otra escena común era el exceso de rociado (resina y fibra de vidrio templado que se asemejan a una capa de caramelo de algodón blanco endurecido, lleno de estalactitas puntiagudas) que cubrían el suelo de la planta y los orificios de escape. Esto volvía menos útil el sistema de ventilación. Por momentos, los trabajadores se involucraban en su labor mientras permanecían de pie en medio de este exceso de rocío, las botas se les atascaban cuando la resina se endurecía y, al salir, su calzado quedaba allí.

Una vez el equipo de investigación hubo observado y puntualizado las conductas y condiciones que daban lugar a la mayor exposición de estireno, la tarea importante consistía en identificar aquellas que podrían reducir la exposición. El equipo consultó a los trabajadores que manejaban estireno durante los procesos de fabricación, para obtener sugerencias sobre cómo reestructurar su trabajo a fin de reducir la exposición a la sustancia química. Los investigadores también revisaron más de 250 publicaciones profesionales con el ánimo de encontrar recomendaciones.

Con base en lo que oyeron y leyeron, los miembros del equipo de investigación elaboraron una lista de diez conductas observables de prácticas de trabajo y veinte condiciones de limpieza específicas y mensurables, que podrían limitar la exposición de los trabajadores al estireno. Estas listas se encuentran en la figura 28.3.

A continuación, el equipo reclutó las plantas del área para que participaran en un programa de seguridad. Tres plantas aceptaron; estaban ubicadas lo suficientemente cerca de los investigadores y allí se utilizaban los procesos de fabricación especificados. Las llamamos las plantas 1, 2 y 3.

El programa se puso en marcha. El equipo de investigación comenzó a observar a los trabajadores y a recopilar datos sobre las conductas de interés en las plantas 1 y 2, antes de intentar el cambio de comportamiento de los trabajadores. De esta manera podrían determinar qué tan efectivo era el programa para cambiar las conductas de estas personas, en la medida en que pudiesen comparar los datos recopilados después de empezar el programa con los reunidos antes. Los investigadores querían observar particularmente tres aspectos: el número de veces que cada trabajador realizaba las diez conductas deseadas de trabajo, la condición de cada área de trabajo y la cantidad de estireno a la que los trabajadores estaban expuestos.

Lista de prácticas de trabajo

1. Encender los ventiladores de escape de la cabina de rociado en las circunstancias especificadas.
2. Mantener las zonas de respiración al menos a 18 pulgadas de las fuentes de estireno.
3. Mantener el estireno lejos de la piel.
4. Trabajo del lado en contra del viento de las fuentes aéreas de estireno.
5. Trabajo solo en las áreas específicas para aprovechar el flujo de aire y la ventilación de escape.
6. Evitar la posición al frente de una persona que opera una pistola de rociado.
7. Evitar el rociado hacia otro trabajador.
8. Rociar hacia los puertos de escape de las cabinas.
9. Rociar de modo que la mayor parte de la aspersión golpee el molde o parte de este.
10. Ubicar los moldes y las piezas para tomar ventaja del flujo de aire.

Lista de condiciones de orden y limpieza

1. Todos los filtros de las cabinas deben estar en su lugar.
2. La acumulación de residuos de rociado en los filtros de la cabina debe mantenerse por debajo de 1,25 cm en las cabinas de rociado de capas y 625 cm en las cabinas de gelcoat.
3. Los pisos en las áreas de trabajo deben cubrirse con un material desechable.
4. Los revestimientos para el piso no deben romperse o empaparse con resina.
5. Los desechos empapados de resina deben retirarse de las áreas de trabajo.
6. La acumulación de residuos de rociado en los pisos de la cabina debe mantenerse por debajo de 2,54 cm.
7. La acumulación de residuos de rociado en los pisos del área de estirado debe mantenerse por debajo de 1,25 cm.
8. Los pisos y la superficie de las mesas de trabajo deben estar libres de derrames de resina y gelcoat mayores a un diámetro de 15 cm.
9. La acumulación de residuos de rociado en las paredes de la cabina debe mantenerse por debajo de 1,25 cm.
10. Las luces de las cabinas de rociado deben ser operacionales y visibles.
11. Debe haber botes de basura disponibles en las cabinas de pintura.
12. Los revestimientos de las mesas no deben romperse o empaparse con resina.
13. Las áreas de trabajo deben estar libres de recipientes vacíos de productos químicos.
14. Cuando se completa el trabajo con ellos, las partes de secado deben retirarse de las áreas de trabajo.
15. Las ruedas de los carros de transporte de moldes deben girar libremente.
16. Los contenedores de resina y gelcoat deben estar cubiertos.
17. Los indicadores de equipo de aspersión deben ser visibles.
18. Los contenedores de acetona deben estar cerrados mientras no estén en uso.
19. Las pistolas de aspersión y mangueras no deben tener fugas.
20. Las áreas de trabajo deben estar libres de alimentos y bebidas.

Figura 28.3. *Las diez conductas de trabajo deseadas y las 20 condiciones de limpieza anheladas.*

Los investigadores observaban a cada trabajador (nueve en la planta 1 y tres en la 2) cuatro veces al día, para determinar la frecuencia con que tomaban parte en las prácticas de trabajo deseadas, y registraban cada ocurrencia. Además, inspeccionaban las condiciones de limpieza en las áreas donde se efectuaban los procesos de moldeo por aspersión, moldeo manual y estirado. La información sobre las condiciones se recopilaba cinco veces al día: al inicio y al final de los turnos de trabajo, así como durante la mañana, el almuerzo y las pausas de la tarde.

El equipo de investigación determinó la cantidad de estireno en el ambiente de los trabajadores, al unir pequeños tubos llenos con carbón vegetal al extremo de una manguera conectada a una bomba de aire. Los tubos se unían a la ropa de los trabajadores cerca de sus zonas de respiración y así el carbón absorbía una cantidad de estireno proporcional a la que ellos aspiraban durante el día. Los tubos de carbón se enviaron a un laboratorio, donde se analizó la cantidad de esta sustancia química.

Con el fin de cambiar la conducta, un miembro del equipo de investigación, una capacitadora llamada Anne, especificó, en primer lugar, cuáles eran las conductas que ella deseaba para los trabajadores. En intervalos de pocos días, durante las reuniones de capacitación, se les mostraba a los trabajadores una de ocho cintas de video. En cada video se destacaba la importancia de algunas de las prácticas de trabajo específicas y condiciones de limpieza. Las sesiones fueron muy informales; todos se reunían al inicio de un turno de trabajo para tomar una taza de café, mirar el video, de 5 a 10 minutos, y hablar de lo que habían visto. Cuando los trabajadores expresaron su preocupación de que las prácticas de seguridad pudiesen aminorar la producción, se les dijo que la compañía quería que se tomaran el tiempo adicional; no sería necesario trabajar horas extras para acelerar la producción. Las empresas asumieron que las prácticas recomendadas suavizarían el trabajo, de manera que cualquier pérdida de tiempo atribuida a estas se conciliaría con procedimientos de trabajo más suaves. Al final de cada reunión, a cada trabajador se le dio una lista de las metas que debía alcanzar con el fin de pasar una prueba en el lugar de trabajo, sobre las prácticas de trabajo y las condiciones de limpieza incluidos en el video.

En segundo lugar, la capacitadora Anne les dio retroalimentación a los trabajadores varias veces al día durante los momentos de "verificación". Elogió a los trabajadores cuando los veía realizando la conducta de trabajo deseada y su área de trabajo alcanzaba las metas de limpieza. Si un trabajador no realizaba la práctica deseada, Anne le daba retroalimentación correctiva, con la que le indicaba qué estaba haciendo mal, por qué era importante hacerlo correctamente y cómo la práctica de trabajo recomendada resolvería el problema. Después de unos minutos, regresaba y lo elogiaba por participar en la conducta deseada.

Anne pronto desarrolló buena simpatía con los trabajadores. Por ejemplo, Henry, un hombre fuerte y áspero pero apacible, de algo más de 40 años, era un trabajador esforzado y, como resultado, probablemente tenían un mayor promedio de exposición al estireno, ya que su trabajo involucraba rociar resina (que contenía esta materia) y fibra de vidrio en los moldes. Al principio, él guardaba silencio respecto al programa e hizo caso omiso de las recomendaciones que ella hacía, pero después de las primeras reuniones de capacitación se dio cuenta de que la intención del programa era ayudar a protegerlo; entonces, empezó a animarse. Posteriormente, con frecuencia, se le observaba hablando y bromeando con Anne. Henry también era muy querido por sus compañeros de trabajo y, a menudo, charlaba con ellos fuera del trabajo, lo que incrementó aún más la simpatía entre Anne y los trabajadores.

Después de unos días, cada trabajador tuvo una prueba en las prácticas de trabajo de esa semana y de las condiciones de limpieza hasta el momento. Para

pasar la prueba de práctica debían realizar las conductas laborales deseadas al 100% del tiempo que fueran observados y en sus áreas de trabajo tenían que cumplir con el 90% de las metas de limpieza. Si los trabajadores pasaban la prueba de práctica, se les felicitaba y premiaba con 5 o 25 dólares. Este reconocimiento se hacía en función de las prácticas de trabajo específicas que se estuviesen probando, y también se les entregaban 25 dólares por pasar la prueba de limpieza. Una típica respuesta de Henry, con su buen humor después de haber pasado una prueba y enterarse de cuánto era su recompensa, fue: "Voy a comprar otro paquete de seis cervezas para el fin de semana. Todos pueden venir a mi casa a compartir una cerveza y les cocinaré algo".

Si bien la capacitación, la retroalimentación y las pruebas se realizaban en la planta 1, el equipo de investigación todavía observaba a los trabajadores en la planta 2. Unos tres meses después de que el programa se inició en la planta 1, se introdujo en la planta 2. Aproximadamente dos meses después de que el programa hubo comenzado en la planta 2, las observaciones se iniciaron en la planta 3. Luego de un mes de observaciones, el programa se inició en la planta 3.

Cuando el programa de cambio de conducta se implementó en cada una de las tres plantas, el equipo de investigación encontró que las conductas de los trabajadores cambiaron. Antes del programa, los trabajadores de las tres plantas realizaban las prácticas de trabajo deseadas entre el 49% y el 76% de las veces; después, el porcentaje llegó a casi el 100% del tiempo (véase la figura 28.4).

En cuanto a las condiciones de limpieza, antes de que comenzara el programa, los objetivos de estas se cumplían casi en el 50% del tiempo. Este porcentaje, poco a poco, fue empeorando en las tres plantas durante los periodos de observación. Sin embargo, después de que comenzó el programa, las condiciones de limpieza en la planta 1 cumplieron con los objetivos del 85-90% del tiempo, y en las otras dos plantas con más del 90% (véase la figura 28.5).

El programa de cambio de conducta también tuvo efectos en la exposición de los trabajadores al estireno. Este, por supuesto, era el objetivo general del programa. En la planta 1, la exposición a esta sustancia química disminuyó en un 38%; en la planta 2, en un 73% y en la Planta 3, en un 85% (véase la figura 28.6). Todos estos cambios se produjeron sin que disminuyera la producción. Los investigadores también observaron un ligero incremento en la cantidad de tiempo que los trabajadores invirtieron en tareas de trabajo reales.

Los investigadores lograron su objetivo de cambiar la conducta de los trabajadores, pero no estaban satisfechos solo con esto. También querían asegurarse de que estos cambios duraran. Unos dos años después de que el programa había terminado, el equipo de investigación pudo comprobar de nuevo en una de las plantas que las prácticas de seguridad se habían mantenido. Encontraron que varias de las prácticas de seguridad, así como la reducción de la exposición al estireno, se habían mantenido por dos años. Luego, el equipo reimplementó la retroalimentación y los premios de seguridad utilizados inicialmente, y encontró que los trabajadores respondieron de inmediato. De hecho, la frecuencia de las prácticas de seguridad deseadas y las condiciones de limpieza aumentaron cuando se implementó por segunda vez el programa de conducta de seguridad.

Este proyecto de cambio de conducta demostró algunos puntos importantes sobre los programas de seguridad conductuales en general. En primer

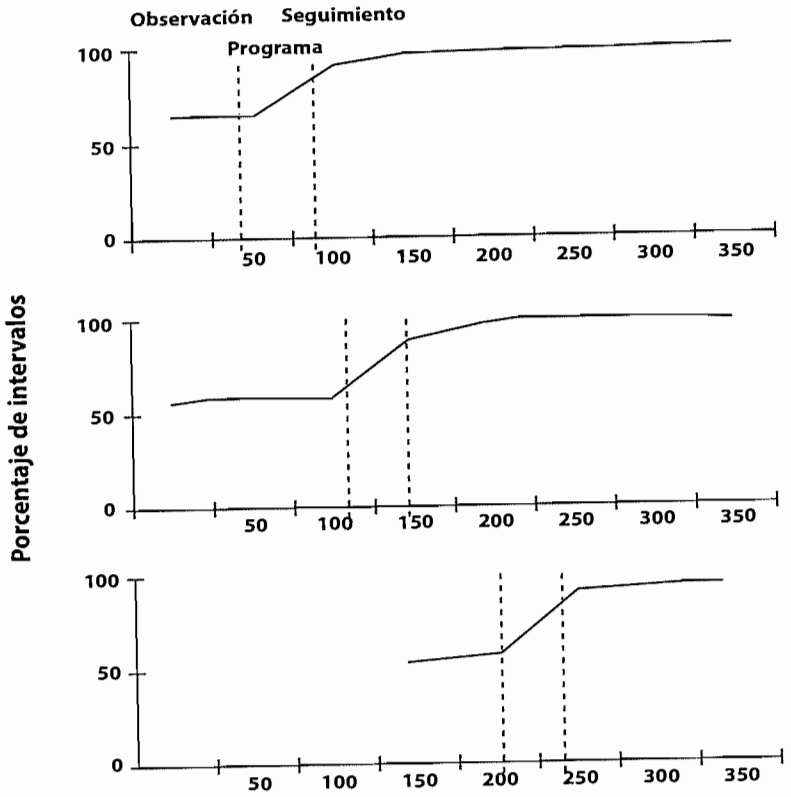


Figura 28.4. Porcentaje promedio de intervalos de observaciones donde los trabajadores realizaron las prácticas seguras.

lugar, puso de manifiesto que la gestión de la conducta segura puede ser muy importante para las empresas, así como para el bienestar de los empleados. Los programas de seguridad conductuales, efectivamente, pueden limitar la exposición de los trabajadores a sustancias químicas tóxicas, y para algunas empresas serían más económicos y factibles que los cambios tecnológicos.

Igualmente, se demostró que este tipo particular de programas de cambio de conducta, en los que se incluyen también las listas de conductas específicas deseadas, capacitación, retroalimentación y premios llega a ser muy eficaz tanto para modificar los cambios de comportamiento como en mantener tales modificaciones. Estos cambios en la conducta pueden ser beneficiosos para los trabajadores y para las empresas en el largo plazo, ya que reducen la exposición de los trabajadores a sustancias químicas tóxicas al tomarle ventaja a la tecnología disponible.

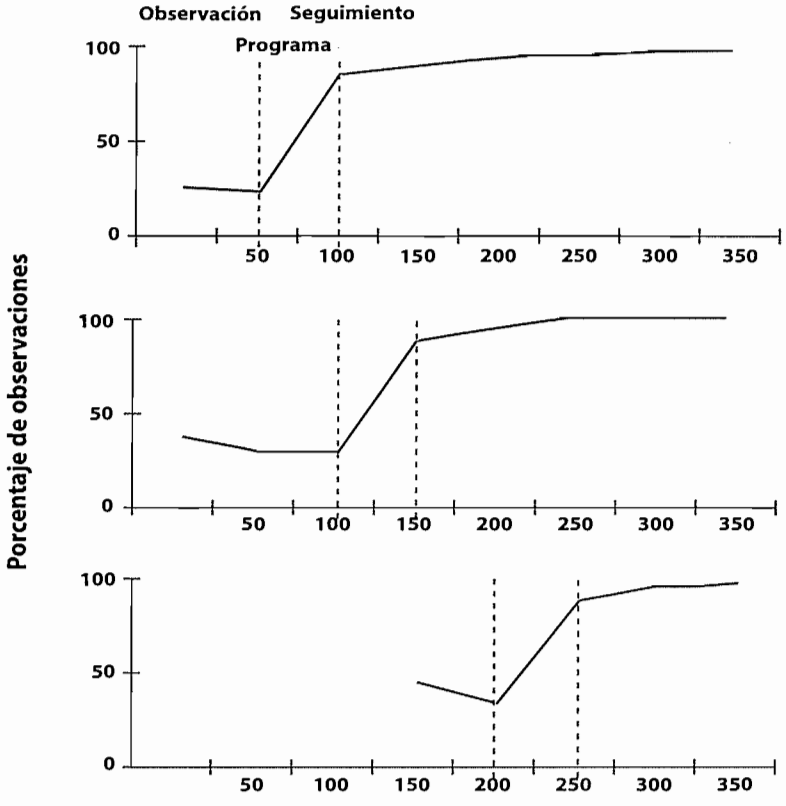


Figure 28.5. Porcentaje promedio de observaciones en las cuales ocurrieron las condiciones deseadas de orden y limpieza.

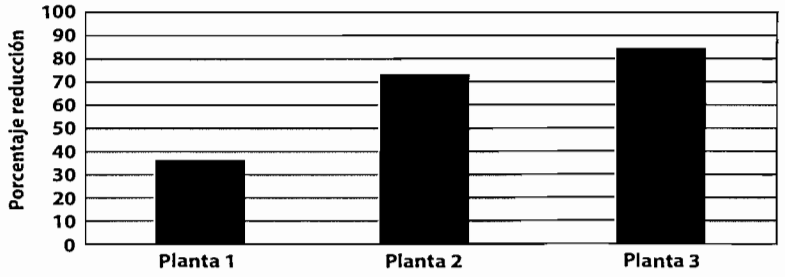


Figura 28.6. Disminución promedio de la exposición al estireno.

Efectos a largo plazo de un programa de premios a la seguridad en una operación minera a tajo abierto[4]

En la industria minera, la seguridad siempre ha sido una preocupación enorme. En las minas Shirley Basin, de Wyoming, y Navajo, de Arizona, la inseguridad de las operaciones llegaba a un punto crítico en la década de 1970. Ambas minas tenían pésimos antecedentes de seguridad. En 1970, solamente, la mina de Shirley Basin experimentó 104 lesiones lo suficientemente graves como para resultar en indemnizaciones a los trabajadores. Más aún, registraba 162 incidentes de vehículos, la mayoría con maquinaria pesada costosa, como camiones de volteo y palas cargadoras. La mina Navajo también tuvo una alta cifra de lesiones, con dos de estos incidentes entre 1970 y 1975, que tuvieron resultados trágicos de muertes.

La Shirley Basin era una gran mina de uranio a tajo abierto que empleaba aproximadamente a 400 trabajadores. La operación en Navajo se componía de tres minas de carbón, del tipo cantera, y empleaba a alrededor de 450 personas. En ambas minas, las temperaturas eran generalmente extremas; en Shirley Basin, a veces llegaba a 40 grados bajo cero. Para empeorar las cosas, los fuertes vientos levantaban polvo de las minas de manera casi continua. Por lo general, el único sonido presente era el estruendo de los motores diésel mezclado con el clamor de la tierra cuando era levantada. En resumen, las condiciones no eran propicias para la seguridad.

Los mineros eran un grupo resistente, de lo que cabe esperar en este tipo de entornos. Trabajaban duro para obtener el mineral de la tierra y estaban orgullosos de lo que hacían. Pero, a menudo, tomaban atajos. Manejaban los camiones hacia las minas muy rápido y, regularmente, tenían incidentes. Reparaban las maquinas sin limpiar la grasa y algunas veces las llaves se deslizaban, lo que causaban heridas y dedos rotos. En otras palabras, de vez en cuando arruinaban el equipo y se hacían daño. Nadie quería que estas cosas pasaran, por supuesto, pero, sin embargo, ocurrían. Se pensaba que la minería debía ser difícil y peligrosa, y que los incidentes llegaban con el territorio.

David Fox, el ingeniero de salud y seguridad en Shirley Basin, no estaba dispuesto a aceptar la idea de que la minería tenía que ser tan peligrosa. En 1972 diseñó e implementó un programa de seguridad conductual en la mina. La evaluación que hizo Fox de las prácticas prevalecientes reveló que los empleados, probablemente, eran bien entrenados y sabían qué conductas eran seguras y cuáles no. El personal de salud y seguridad entrenaba a los nuevos trabajadores con una capacitación en las aulas y en el puesto de trabajo. Los cursos obligatorios anuales de actualización mantenían a los trabajadores conscientes sobre los asuntos de seguridad. Además se hacía énfasis en la seguridad en otros aspectos. Los empleados que tenían trabajos peligrosos participaban en reuniones quincenales de información práctica de seguridad, donde se discutían incidentes y cuasiincidentes y se describían al supervisor

[4] *Esta sección fue escrita por Bill Hopkins y Jim Getting, de Auburn University. Este estudio de casos está basado en Fox et al. (1987).*

las condiciones peligrosas para que pudieran corregirse. Además, el personal de salud y seguridad inspeccionaba toda la mina cada semana con el fin de identificar y minimizar las condiciones peligrosas.

Fox decidió que se necesitaba más que la capacitación y las inspecciones. En consulta con el coautor, Hopkins, diseñó e implementó un sistema simple de incentivos. Cada empleado podía ganar cupones S&H por evitar todas las lesiones durante un mes entero. El número de cupones que un trabajador podía recibir se basaba en el grado de riesgo de lesiones en cada trabajo. Se identificaron cuatro "grupos de riesgo", con recompensas que iban de 300 cupones al mes para los empleos de menor riesgo hasta 700 para los puestos de trabajo de mayor peligro. Los cupones eran redimibles por elementos para el hogar y personales, tan comunes como herramientas, electrodomésticos pequeños y artículos deportivos. El uso de estos cupones fue particularmente inteligente debido a que el personal de salud y seguridad no necesitaba adivinar con que artículos debían estimular a los empleados. En cambio, los trabajadores estaban en capacidad de elegir aquellos elementos que más deseaban. Así se maximizó el valor de los cupones. Además, se involucró a los cónyuges de los empleados y a sus hijos, porque los cupones podían intercambiarse para adquirir artículos de uso familiar. Estos artículos se convirtieron en recordatorios constantes de la seguridad. Por ejemplo, si un empleado usaba los cupones para adquirir un nuevo asador de gas, era más probable que cada vez que lo utilizara se acordara de que fue una recompensa por la seguridad.

También se estableció un sistema de incentivos de grupo para complementar el de incentivos individuales. Si los trabajadores bajo el mando de un mismo supervisor evitaban lesiones, todos eran recompensados con más cupones. De nuevo, el número de cupones otorgados se basó en el riesgo del grupo al que un trabajador pertenecía, e iban en este caso de 200 a 700.

Ensamblar un sistema de incentivos de grupo con otro de reconocimientos individuales resultó un componente importante de este programa porque solo medían los resultados. Las conductas seguras e inseguras reales que contribuyeron a las cifras de incidentes y lesiones no eran observadas directamente o medidas. Sin embargo, el incentivo de grupo motivó a que sus miembros se vigilaran entre sí. La observación continua estaba, por tanto, incorporada en el sistema.

También se entregaron bonos especiales de cupones, que iban de 500 a 25.000 cupones. Estos bonos, administrados por un comité de seguridad que estaba integrado por trabajadores, supervisores y personal de seguridad y salud, se dieron como recompensa por las sugerencias de los trabajadores que mejoraran la seguridad de la mina, y a quienes ayudaran a evitar un incidente o lesión grave.

El lanzamiento del programa se realizó por medio de los boletines de noticias de la empresa, con una descripción del mismo y de los premios programados. Para enfatizar en el compromiso de la empresa con los nuevos programas, a los trabajadores se les dio un bono inicial con carácter retroactivo. En la mina Shirley Basin, a todos los trabajadores que no habían sufrido una lesión con pérdida de tiempo laboral o un incidente con daño en los equipos, durante los últimos dos años, se les dieron 10.000 cupones. Luego, cuando se implementó el programa en la mina Navajo, se les entregaron 10.000 cupones a los trabajadores que no habían tenido algún incidente el año anterior.

Al principio, los mineros se mostraron escépticos acerca de los programas. Cuando los cupones comenzaron a aparecer, algunos de ellos, en la mina Shirley Basin, no se impresionaron con el uso de estos como premio. No obstante, el programa de Shirley Basin tuvo éxito. La mina Navajo decidió replicar el programa a partir de 1975.

El número de lesiones con días perdidos por cada millón de horas hombre trabajadas se muestra en la figura 28.7. En ambas minas, las lesiones con tiempo perdido disminuyeron considerablemente. Después de la implementación del programa, las cifras de lesiones con tiempo perdido en la mina Shirley Basin eran de aproximadamente el 15% de la medida de línea base (1970 y 1971) y en Navajo de cerca del 32% de la medida de línea base (1970-1974). Las comparaciones con los promedios nacionales reflejaron aún más la eficacia del programa. Después de la implementación del programa, el número de días de trabajo perdidos por lesión en Shirley Basin era aproximadamente una cuarta parte del promedio nacional de minería. En Navajo, fue solo una doceava parte de este promedio.

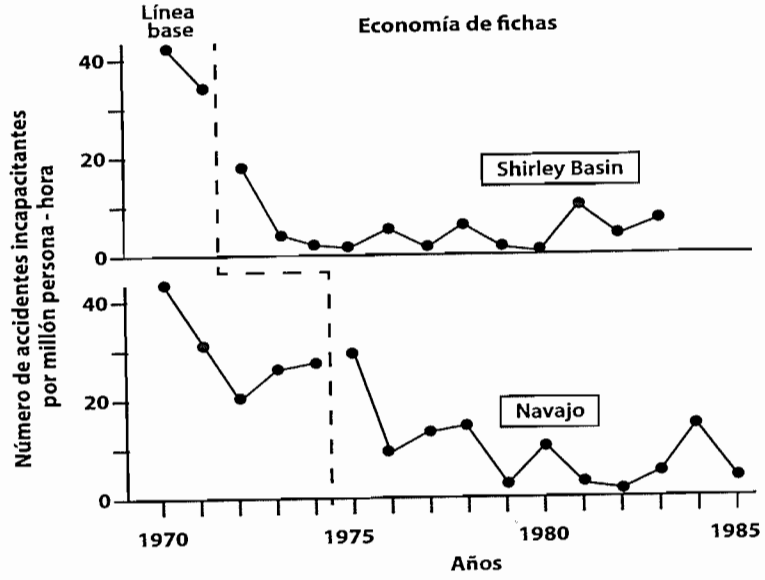


Figura 28.7. Número anual de accidentes laborales por millón de horas de trabajo con uno o más días laborales perdidos.

La disminución de las lesiones también fue acompañada de reducciones en las cifras de incidentes, lo que resultó en ahorros considerables en ambas minas. En la figura 28.8 se muestran los costos anuales para las minas, de los incidentes y las lesiones. En Shirley Basin, el costo disminuyó de un promedio inicial de 294.000 dólares al año a 29.000 dólares anuales. En Navajo, el costo se redujo de un promedio inicial de 367.000 dólares al año a 39.000 dólares.

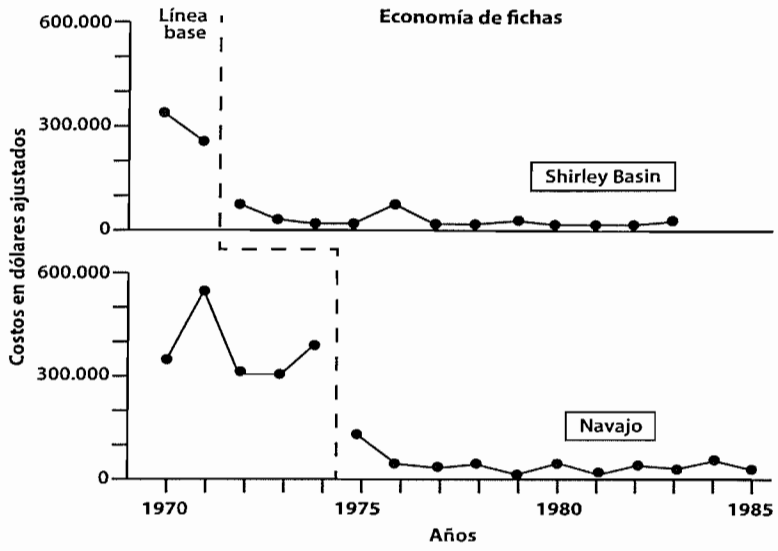


Figura 28 8. Costos anuales ajustados por las horas trabajadas y la inflación, como resultado de incidentes y lesiones.

El costo anual de los cupones utilizados en el programa de seguridad se vio compensado fácilmente por ese ahorro en la reducción de los incidentes y las lesiones. El costo de los cupones estuvo entre 9.000 y 12.500 dólares, en Shirley Basin, y entre 11.000 y 13.500 dólares en Navajo. Al usar una fórmula que compara los dólares gastados en el programa de premios a la seguridad con la reducción en los costos por incidentes y lesiones ajustados por las horas trabajadas y la inflación, estas cifras se traducen en beneficios anuales en inversión de entre 18 a 1 y 28 a 1, en Shirley Basin, y de entre 13 a 1 y 21 a 1, en Navajo. En pocas palabras, los cupones se pagaron a sí mismos muchas veces. Además, menos personas resultaron heridas o peor, y la importancia de este resultado superó con creces los ahorros monetarios.

Este estudio demuestra que los enfoques conductuales para la seguridad pueden mantenerse indefinidamente si el programa está bien diseñado. El programa de Shirley Basin fue exitoso durante doce años y probablemente habría continuado si la mina no se hubiese cerrado debido a una disminución en la demanda de uranio. El programa en Navajo todavía estaba activo y cumplió su vigésimo año de éxito en 1995.

Probablemente esta longevidad puede atribuirse a las cuidadosas consideraciones que entraron en el plan. Se tenía conocimiento de que los mineros fueron entrenados adecuadamente y que sabían cómo trabajar de forma segura. Se consideró que observar las cifras de conductas seguras e inseguras era

muy difícil, por lo que el sistema de incentivos de grupo fue diseñado para que los trabajadores "incorporaran" por sí mismos la observación y la corrección de conductas inseguras. Además, el uso de los cupones maximizó el valor de los premios, ya que los trabajadores obtuvieron los artículos que deseaban y las familias de los trabajadores se involucraron en la recolección de los cupones. Finalmente, el programa le ofreció algo a cada uno. Los trabajadores mostraron aprecio por obtener reconocimiento y premios por permanecer seguros. La gerencia estaba ahorrando enormes sumas de dinero. El personal de seguridad y salud tuvo muchos menos incidentes y lesiones para investigar, así como un programa de seguridad efectivo que era fácil de administrar. Con cuidado y creatividad, los enfoques conductuales para la seguridad pueden beneficiar a todos. La popularidad eventual de este tipo de programas se ilustra por el hecho de que el sindicato en Shirley Basin pidió que el programa de cupones se añadiera en su contrato.

Apéndice A

Ejemplos de cronogramas de implementación

La figura A.1 es un ejemplo de cronograma para el proceso de seguridad con reuniones de planificación semanales, mientras que la figura A.2 es un ejemplo de cronograma para el proceso de seguridad con reuniones de planificación de dos días.

Figura A.2. Ejemplo de una programación para una reunión de 2 días semanales de los equipos de diseño (se muestra una implementación completa).

Ejemplo de Programación para el Proceso de Seguridad con Reuniones de Planeación de Dos Días

Nombre	Inicio Programado	Finalización Programada
Evaluación del Proceso de Seguridad	2/5/93	3/22/93
Entrevistas a la sección de gerencia	2/5/93	3/5/93
Visitas al sitio piloto	2/22/93	3/12/93
Preparación del informe	3/12/93	3/19/93
Presentación ejecutiva	3/20/93	3/22/93
Implementación – Sitios Piloto	4/6/93	8/27/93
Paso 1 - Entrenar al Equipo de Diseño	4/6/93	4/8/93
Paso 2 – Diseñar el Proceso de Observación	5/17/93	5/21/93
Paso 3 – Diseñar Lanzamiento y Premios de Seguridad	6/7/93	6/11/93
Paso 4 – Elaborar Planes de Reconocimiento	6/15/93	6/15/93
Entrenar los Equipos de Seguridad del Sitio	6/16/93	7/14/93
Preparar los materiales de entrenamiento	6/16/93	6/21/93
Entrenamiento Inicial – Grupo 1	6/21/93	6/23/93
Entrenamiento Inicial – Grupo 2	7/12/93	7/14/93
Reuniones de lanzamiento del Sitio Piloto	8/2/93	8/27/93
Revisión de la Implementación	11/16/93	11/17/93

Proyecto: Proceso de Seguridad Basada en Valores
Fecha 7/9/94

Crítico · No-crítico · Progreso · Hito · Resumen · Establecido

1er Cuarto: Ene|Feb|Mar · 2do Cuarto: Abr|May|Jun · 3er Cuarto: Jul|Ago|Sep · 4to Cuarto: Oct|Nov|Dic · 1er Cuarto: Ene|Feb|Mar

Ejemplo de Programación para el Proceso de Seguridad con Reuniones de Planeación Semanales

Nombre	Inicio Programado	Finalización Programada
Taller de Lanzamiento	1/7/93	1/7/93
Elaborar el proceso de observación	1/11/93	3/19/93
Elaborar la lista de acciones seguras	1/11/93	1/22/93
Revisar la lista	1/25/93	1/29/93
Esbozar la lista de verificación y el proceso	2/1/93	1/12/93
Prueba piloto del proceso de observación	2/15/93	2/26/93
Revisar los formatos y el proceso	3/1/93	3/5/93
Revisión con la gerencia	3/10/93	3/10/93
Lanzamiento del proceso de observación	1/15/93	3/19/93
Establecer retroalimentación y participación	3/22/93	4/30/93
Elaborar los equipos de seguridad de los empleados	3/22/93	3/26/93
Crear las gráficas y las tablas de puntajes	4/5/93	4/9/93
Establecer el proceso de revisión de los datos	4/12/93	4/16/93
Revisión con la gerencia	4/19/93	4/19/93
Establecer las metas de mejora	4/26/93	4/30/93
Implementar el sistema de reconocimientos en seguridad	5/5/93	5/11/93
Elaborar el criterio	5/5/93	5/11/93
Identificar premios potenciales	5/10/93	5/14/93
Entrevistar al personal	5/17/93	5/28/93
Finalizar el plan	5/31/93	6/4/93
Revisión con la gerencia	6/4/93	6/4/93
Iniciar el plan de reconocimiento	6/7/93	6/11/93
Proporcionar apoyo de entrenamiento	6/14/93	7/9/93
Revisar el direccionamiento para nuevos empleados	6/14/93	6/22/93
Elaborar el entrenamiento de observador	6/28/93	7/9/93

Proyecto: Proceso de Seguridad Basada en Valores
Fecha 7/9/94

Crítico · No-crítico · Progreso · Hito · Resumen · Establecido

1er Cuarto: Ene|Feb|Mar · 2do Cuarto: Abr|May|Jun · 3er Cuarto: Jul|Ago|Sep · 4to Cuarto: Oct|Nov|Dic · 1er Cuarto: Ene|Feb|Mar

Figura A.1. Ejemplo de una programación para una reunión de 2 horas semanales del equipo de diseño (se muestra una implementación parcial)

Apéndice B

Lista parcial de consultores con experiencia en implementación de procesos de seguridad conductual

A continuación se presenta una lista parcial de empresas consultoras que tienen personal con al menos cinco años de experiencia en implementación de procesos de seguridad conductual. Se incluyen aquellas empresas con las que estoy familiarizado y esta lista no pretende ser exhaustiva ni representa mi respaldo a dichas compañías.

Behavioral Science Technology, Inc.
323 East Matillija Street, Suite 215
Ojai, California 93023
800-548-5781

Marsh Inc.
3475 Piedmont Rd, NE
Atlanta, GA 30305-2954
404-995-3314

Safety Performance Solutions
1007 N. Main Street
Blacksburg, VA 24060
540-951-7233

Quality Safety Edge
4031 South Sandy Court
Missouri City, Texas 77459
888-438-1155

Apéndice C

El enfoque no estructurado para identificar y definir valores

Identifique sus valores

En los siguientes pasos se describe el proceso original, no estructurado, que se utilizó para ayudar a los clientes en la identificación de los valores para su propio proceso. Este enfoque se incluye porque puede ser apropiado para algunas organizaciones y resulta de interés para aquellos que deseen comprender la historia del proceso estructurado descrito en el presente texto. Usted debe considerar los siguientes pasos, si este enfoque es más apropiado para su situación:

- Etapa 1: identifique sus valores básicos.
- Etapa 2: puntualice las prácticas que ejemplifican tales valores.
- Etapa 3: proporcione capacitación en los valores.
- Etapa 4: use los valores como las reglas fundamentales para las interacciones.

Utilice los valores para descubrir las expectativas de su equipo acerca de cómo los gerentes y empleados interactúan unos con otros dentro del proceso de seguridad de la organización. Para este procedimiento, el grupo ideal es un "corte diagonal" de los trabajadores representativos de diferentes niveles, áreas y funciones dentro de la organización.

Estos pasos también funcionan bien para los equipos que tratan temas diferentes a la seguridad. Por ejemplo, se pueden para ayudar a establecer y aclarar los valores básicos de su organización o el tipo de interacciones personales necesarias con el fin de garantizar el éxito de otras iniciativas de mejora.

La siguiente tabla es una guía para empezar.

Si su organización...	Entonces...
No tiene un conjunto de valores formalmente definidos.	Comience con la etapa 1. Utilice un proceso individual o grupal para desarrollar una lista de valores; defina las prácticas que apoyen aquellos valores que contribuirán al éxito de su proceso de seguridad.
Tiene un conjunto de valores formalmente definidos.	Vaya a la etapa 2. Defina las prácticas que apoyen aquellos valores que contribuirán al éxito de su proceso de seguridad.

Etapa 1: identifique sus valores básicos

Paso 1: revise y analice su visión de la empresa o la declaración de misión y de valores de esta. Haga que cada miembro del grupo lea estas declaraciones, ya sea antes de la reunión de equipo o durante la que precede al análisis.

Paso 2: lluvia de ideas de los valores del grupo. Haga una lluvia de ideas sobre los valores de su organización como una actividad grupal durante la reunión o solicíteles a los miembros del equipo que elaboren listas de declaraciones de valores antes de reunirse.

Para una sesión de lluvia de ideas, elabore una lista con las siguientes preguntas, en un papelógrafo, y a continuación péguela en una pared o en un caballete para que la vean todos los miembros del equipo:

- ¿Usted cómo debería tratar a los demás en el trabajo?
- ¿Cómo quiere que lo traten?
- ¿Qué palabras definirían nuestras interacciones ideales en el trabajo?

Para dar instrucciones a los miembros del equipo a fin de que consideren sus valores antes de la reunión, es posible que usted quiera distribuir una nota en la que explique la tarea y en la que incluya estas preguntas. Entonces revise y registre las declaraciones de valores elaboradas por los miembros individuales. Escriba una lista de las respuestas en el papelógrafo para que todos puedan verlas fácilmente. Pegue cada página en una pared a medida que la llene.

Paso 3: agrupe las prácticas relacionadas y combine ideas. Trate de agrupar las respuestas en categorías de elementos relacionados en la medida en que sea probable que la lista incluya varias prácticas que se pueden capturar, combinar o resumir de declaraciones de valores más amplias. Elabore una nueva lista que condense cada idea. Siga trabajando en la condensación de la lista hasta tenga de cinco a nueve declaraciones de valores generales. Guarde las declaraciones de prácticas específicas y conductas para utilizarlas en la etapa 2.

Etapa 2: puntualice las prácticas que ejemplifican tales valores

Las prácticas consisten en las descripciones de conductas que operacionalmente definen cada declaración de valor. Las mejores prácticas para una organización describirán la conducta directamente relacionada con el éxito de su proceso de seguridad. Además, deben redactarse en un lenguaje que sea significativo para las personas que las verán.

Paso 1: haga un borrador de una lista inicial de prácticas de cada declaración de valor. Como en el caso de las declaraciones de valor, usted puede identificar prácticas de forma individual o grupal. Este proceso, por lo general, funciona mejor cuando cada empleado tiene la oportunidad de describir las prácticas que apoyen los valores de la organización antes de que se reúna el equipo como grupo.

Pídales a los miembros del equipo que identifiquen las prácticas o actividades que apoyarían cada declaración de valor y que luego reconozcan aquellas que serían contrarias. Se recomienda centrarse, principalmente, en identificar las conductas clave para su proceso de seguridad. Pregunte, por ejemplo: "¿Qué puede hacer una persona dentro de nuestro proceso de seguridad propuesto si apoyara este valor?". A continuación pregunte: "¿Qué haría alguien que pudiera comprometer la integridad de nuestro proceso de seguridad?". Deben describirse las interacciones que puedan ocurrir:

- Durante un día de trabajo normal
- Durante las observaciones asociadas con su nuevo proceso de seguridad
- Durante las reuniones semanales de seguridad
- Durante las reuniones del comité de seguridad
- Durante las revisiones salariales y de desempeño

Antes de reunirse como grupo, pídale a cada persona que identifique de tres a cinco prácticas para cada declaración de valor. Puede resultarle útil que los participantes registren cada práctica en tarjetas antes de acudir a la reunión. Así, el equipo puede, fácilmente, ponerlas sobre una mesa y volver a organizar las prácticas según las declaraciones de valores adecuadas. A continuación permita que los individuos o grupos pequeños trabajen en la combinación, clarificación y perfeccionamiento de las prácticas identificadas por sus asociados. Cuando terminen, haga una lista con todas las respuestas, y péguela en una pared.

Paso 2: ordene las prácticas en las categorías de valor adecuadas y combínelas cuando sea posible. Después de hacer el listado de todas las respuestas del grupo, revise cada lista para asegurarse de que cada práctica está en el valor que apoya mejor. También busque las prácticas estrechamente relacionadas que usted podría combinar. El número ideal está entre tres y siete prácticas para cada valor. Más de siete hace que la lista de valores y prácticas asociadas sea demasiado larga y compleja para proporcionar orientación práctica a los directivos y empleados.

Paso 3: revise las declaraciones para que sean más específicas y mutuamente excluyentes. Después de conseguir un número adecuado de prácticas para cada declaración de valor, haga una edición final con el fin de asegurar la especificidad y la claridad de sus prácticas. Trate de asegurarse de que sus prácticas sean mutuamente excluyentes. Si dos de sus prácticas son similares o es posible que se traslapen, puede o bien combinarlas o volver a escribirlas para que se diferencien.

Etapa 3: proporcione capacitación en los valores

Usted tendrá que capacitar a todos los gerentes y supervisores, y, potencialmente, a todos los empleados, en las prácticas que definen los nuevos valores. El mejor momento para suministrar la capacitación es durante la implementación de su proceso de seguridad conductual. Lo ideal sería en el primer módulo de capacitación de implementación antes de introducir el proceso de observación de la seguridad (véase el capítulo 10, paso 3: Llevar a cabo la capacitación y las reuniones de lanzamiento).

El propósito de esta capacitación es aclarar las expectativas de la organización y ahondar en la comprensión que los empleados tengan de cada declaración de valor. No se suelen efectuar extensos ejercicios de desarrollo de competencias porque la mayoría de los empleados ya tiene habilidades básicas interpersonales. El propósito de la capacitación es definir las situaciones que son apropiadas para la aplicación de esas habilidades. Un módulo típico puede enseñar la forma de cómo definir prácticas conductuales. Esto les permite a los participantes trabajar en pequeños grupos para identificar las prácticas correspondientes a cada declaración de valor. A continuación, puede discutir su trabajo en comparación con las prácticas que identificó su equipo. En algunos casos, puede ser necesario dar capacitación adicional para ayudarles a los empleados a desarrollar o perfeccionar habilidades de comunicación y de liderazgo precisas para un proceso de seguridad exitoso.

Etapa 4: use los valores como las reglas fundamentales para las interacciones

En su proceso de seguridad, los valores tienen tres usos principales:

1. Proporcionan una base para capacitar a los empleados en cómo necesitan interactuar entre sí dentro del contexto del proceso de seguridad.
2. Ofrecen una base para que los equipos de seguridad evalúen la calidad de las interacciones interpersonales en apoyo al proceso de seguridad.
3. Suministran una base para evaluar el desempeño individual dentro del proceso de evaluación de desempeño de una organización.

Cuando sus empleados completen su capacitación inicial, los nuevos valores establecidos en su organización deben servir como reglas fundamentales para sus interacciones con los demás. Las declaraciones de valores y las prácticas constituyen una base para la retroalimentación recíproca y para evaluar las acciones actuales y potenciales. La pregunta ¿Esta práctica en particular apoya nuestros valores? debería ser una parte estándar para evaluar acciones pasadas, y la pregunta ¿Esto apoya a nuestros valores?, una parte estándar de las decisiones sobre acciones futuras. En resumen, los valores pueden servir de guía para el tipo de conducta que se espera dentro de la organización y, por lo tanto, para clarificar la conducta que apoyarán los miembros de la organización.

Su equipo guía puede utilizar después estos valores y prácticas como base para la evaluación de la calidad e integridad de sus esfuerzos de mejora de la seguridad. En el capítulo sobre mantener el proceso de seguridad conductual se presentarán detalles adicionales relacionados con el uso de sus valores en el proceso de evaluación.

Bibliografía seleccionada

---------- (1991) A Reinforcer Profile in 8 Easy Steps. Performance Management Magazine, 9 (2), 3 - 7.

Andrasik, T. (1979) Organizational behavior modification in business settings: A methodological and content review. Journal of Organizational Behavior Management, 2, 85-102.

Alavosius, M. S. and Sulzer-Azaroff, B. (1986) The effects of performance feedback on the safety of client lifting and transfer. Journal of Applied Behavior Analysis, 19, 261-267.

Burns, T.E. (2002) Serious Incident Prevention, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.

Chhokar, S. J. and Wallin, J. A. (1984) Improving safety through applied behavior analysis. Journal of Safety Research, 15 (4), 141-151.

Cook, S. and McSween, T. E. (2000) The Role of Supervisors in Behavioral Safety Observations. Professional Safety, October, 33-36.

Fellner, D. J. and Sulzer-Azaroff, B. (1984) Increasing industrial safety practices and conditions through posted feedback. Journal of Safety Research, 15 (1), 7-21.

Fellner, D. J. and Sulzer-Azaroff, B. (1985) Occupational safety: Assessing the impact of adding assigned or participative goalsetting. Journal of Organizational Behavior Management, 7, 3-24.

Fox, C. J. and Sulzer-Azaroff, B. (1989) The effectiveness of two different sources of feedback on staff teaching of fire evacuation skills. Journal of Organizational Behavior Management, 10 (2), 19-35.

Geller, E. S. (1984) A delayed reward strategy for large-scale motivation of safety belt use: A test of long-term impact. Incident Analysis and Prevention, 16 (5/6), 457-463.

Geller, E. S. (1989) Managing Occupational Health and Safety: Marketing and the Human Element. Paper presented at the Fifteenth Annual Convention of the Association for Behavior Analysis, Milwaukee, WI.

Geller, E. S. (1997) The hammer misses the mark – Why punishment is most often counter-productive. Industrial Safety & Hygiene News, November, 12-13.

Geller, E. S. and Hahn, H. A. (1984) Promoting safety belt use at industrial sites: An effective program for blue collar employees. Professional Psychology: Research & Practice, 15, 553-564.

Geller, E. S. and Lehman, G. R. (1991) The buckle-up promise card: A versatile intervention for large-scale behavior change. Journal of Applied Behavior Analysis, 24, 91-94.

Heinrich, H. W. (1954) Industrial Incident Prevention, 4th ed. McGraw-Hill, New York, NY.

Hopkins, B. L., Conrad R. J., Dangle, R. F. Fitch, H. G. Smith, M. J., and Anger, W. K. (1986). Behavioral technology for reducing occupational exposures to styrene. Journal of Applied Behavior Analysis, 19, 3-11.

Hopkins, B. L., Conrad, R. J., and Smith, M. J. (1986). Effective and reliable behavioral control technology. American Industrial Hygiene Associa¬tion Journal, 47, 785-791.

Komaki, J. (1986) Toward effective supervision: an operant analysis and comparison of managers at work. Journal of Applied Psychology, 71 (2) 270-279.

Komaki, Judith L. (1998) Leadership from an Operant Perspective. New York, Routledge.

Komaki, J., Barwick, K. K. and Scott, L. R. (1978) A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. Journal of Applied Psychology, 63 (4), 434-445.

Komaki, J., Heinzmann, A. T. and Lawson, L. (1980) Effect of training and feedback: Component analysis of a behavioral safety program. Journal of Applied Psychology, 65, 261-270.

Komaki, J. L., Collins, R. L. and Penn, P. (1982) The role of performance antecedents and consequences in work motivation. Journal of Applied Psychology, 67 (3), 334-340.

Komaki, J. L., Desselles, M L. and Bowman, E.D. (1989) Definitely not a breeze: extending an operant model of effective supervision to teams. Journal of Applied Psychology, 1989, 74 (3), 522-529.

Komaki, J. L., Zlotnick, S. and Jensen, M. (1986) Development of an operant-based taxonomy and observational index of supervisory behavior. Journal of Applied Psychology, 1986, 71 (2), 260-269.

Krause, T.R. and Hidley, J. H. and Hodson, S. J.. (1996) The Behavior-Based Safety Process (2nd ed). New York, NY, John Wiley & Sons.

Krause, T.R. and Hidley, J. H. and Lareau, W. (1993) Implementing the behavior-based safety process in a union environment: A natural fit. Professional Safety, 38 (6) 26-31.

Krause, T.R., Hidley, J. H. and Lareau, W. (1984) Behavioral science applied to industrial incident prevention. Professional Safety, 29 (7).

Krause, T.R., Seymour, K.J., & Sloat, C.M. (1999) Long-term evaluation of behavior-based method for improving safety performance: A meta-analysis of 73 interrupted time-series replications. Safety Science, 32: 1-18.

Malott, R. W. (1992a) Saving the World with Contingency Diagramming. The ABA Newsletter, 15 (1), 45.

Malott, R. W. (1992b) The three-contingency model of performance management. The ABA Newsletter, 15 (2), 6.

Malott, R. W., Malott, M. E., and Trojan, E. A. (2000). Elementary Principles of Behavior (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

McSween, T. E. (1993) Behavior and safety - The critical link. Performance Technology - 1993 Selected Proceedings of the 31st NSPI Conference, National Society for Performance and Instruction, Washington, DC, p. 191-205.

McSween, T. E. (1990) Creating a positive work environment. Chemical Engineering, June, p. 135-138.

McSween, T. E. (1993) Improve your safety program with a behavioral approach. Hydrocarbon Processing, 72 (8), p.119-128.

McSween, T. E. (1990) Performance appraisal: What do we do instead? In McLean, G. N., Damme, S. R., and Swanson, R. A. (ed.) Performance Appraisal: Perspectives on a Quality Management Approach, American Society for Training and Development, Alexandria, VA, p. 96-101.

McSween, T. E. and Lorber R.L. (1981) Effective feedback: The key to engineering performance. Chemical Engineering, May.

McSween, T. E., Myers, W. and Kuchler, T.C. (1990) Getting buy-in at the executive level. In Redmon, W. K. and Dickinson, A.M. (ed.) Promoting Excellence Through Performance Management, Haworth Press, Binghamton, NY, p. 207-221.

Peters T. J. and Waterman, R.H. (1982) Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies. New York, Harper & Row.

Olson, R. and Austin, J. (2002) Behavior Based Safety and Working Alone:

The Effects of a Self-Monitoring Package on the Safe Performance of Bus Operators. Journal of Organizational Behavior Management, 21 (3), p. 5-43.

Peterson, D. (1984). An Experiment In Positive Reinforcement. Professional Safety, 29 (5), 30-35.

Reber, R. A. and Wallin, J. A. (1984) Validation of Behavioral Measures of Occupational Safety. Journal of Organizational Behavior Management, 5(2), 69-77.

Rhoton, W. W. (1980) A Procedure to Improve Compliance with Coal Mine Safety Regulations. Journal of Organizational Behavior Management, 4(4), 243-249.

Sherman, S. J. (1980) On the self-erasing nature of errors of prediction. Journal of Personality and Social Psychology, 39, 211-219

Sulzer-Azaroff, B. (1978a) Behavioral ecology and incident prevention. Journal of Organizational Behavior Management, 2, 122-130.

Sulzer-Azaroff, B. (1987b) The modification of occupational safety behavior. The Journal of Occupational Incidents, 9, 177-197.

Sulzer-Azaroff, B. (1982) Behavioral approaches to occupational health and safety. In L. W. Frederiksen (Ed.) Handbook of Organizational Behavior Management. John Wiley & Sons, New York, NY, p. 505-538.

Sulzer-Azaroff, B. and Austin, J. A. (2000) Does BBS work. Professional Safety, July, 19-24.

Sulzer-Azaroff, B. and de Santamaria, C. (1980) Industrial safety hazard reduction through performance feedback. Journal of Applied Behavior Analysis, 13, 287-295.

Sulzer-Azaroff, B. and Fellner, D. (1984) Searching for performance targets in the behavioral analysis of occupational safety and health: An assessment strategy. Journal of Organizational Behavior Management, 6 (2), 53-65.

Sulzer-Azaroff, B., Harris, T. C. and Blake McCann K. (1994) Beyond training: Organizational performance management techniques. Occupational Medicine, 9 (2), 321-339.

Sulzer-Azaroff, B., Loafman, B., Merante, R. J. and Hlavacek, A. C. (1990) Improving occupational safety in a large industrial plant: A systematic replication. Journal of Organizational Behavior Management, 11(1), 99-120.

Tosti, Donald T. (1993) Performance Technology Applied to Organizational Culture and Strategy. Paper presented at the 1993 NSPI Conference, Chicago IL.