

Sistema de Gestión Basado en el Comportamiento

**Autores: Ivana Fantino
Diego Ricardo Blanco**

Empresa: A-Evangelista S.A.

1. Sinopsis

En el presente trabajo, proponemos realizar un recorrido histórico de la aplicación de la Seguridad e Higiene Laboral en AESA Servicios Petroleros Mendoza desde su comienzo en el año 1997, para introducirnos en la aplicación de nuestro Sistema de Gestión Basado en el Comportamiento (SGBC).

Podemos dividir en tres marcadas etapas el proceso evolutivo (fig.1); esta evolución ha dado como resultado una disminución gradual de la cantidad y la gravedad de los accidentes. Estos cambios o etapas obedecen a varios factores, como son: las mejoras en los procesos tecnológicos, el mayor compromiso de la gerencia en la problemática de la seguridad laboral, el cambio de paradigma de la empresa en cuanto a la necesidad de mantener la integridad física y psíquica de las personas que la integran, los cambios de conciencia de los trabajadores en cuanto al entendimiento del cuidado de su propia salud física y psíquica, etc. La mayoría de estos factores se encuentran vinculados entre sí y tienen como denominador común los cambios en la evolución de procesos mentales.

2. Introducción

La historia de la humanidad ha estado marcada por cambios, por lo tanto el cambio de paradigma es característico de los tiempos modernos, y la velocidad de los mismos. En el campo laboral los vertiginosos cambios socioculturales, técnicos, de comunicación y de relaciones humanas; obligan a las empresas a organizar sus estructuras, acorde a su cultura y a construir su devenir.

3. Desarrollo

Para explicar el proceso evolutivo de la empresa en el área de Seguridad Laboral se expone el siguiente cuadro (Figura 1), donde se observan las distintas etapas o cambios que se han dado a través del tiempo desde el comienzo del servicio en el año 1997 y permitido disminuir significativamente los accidentes y enfermedades laborales.

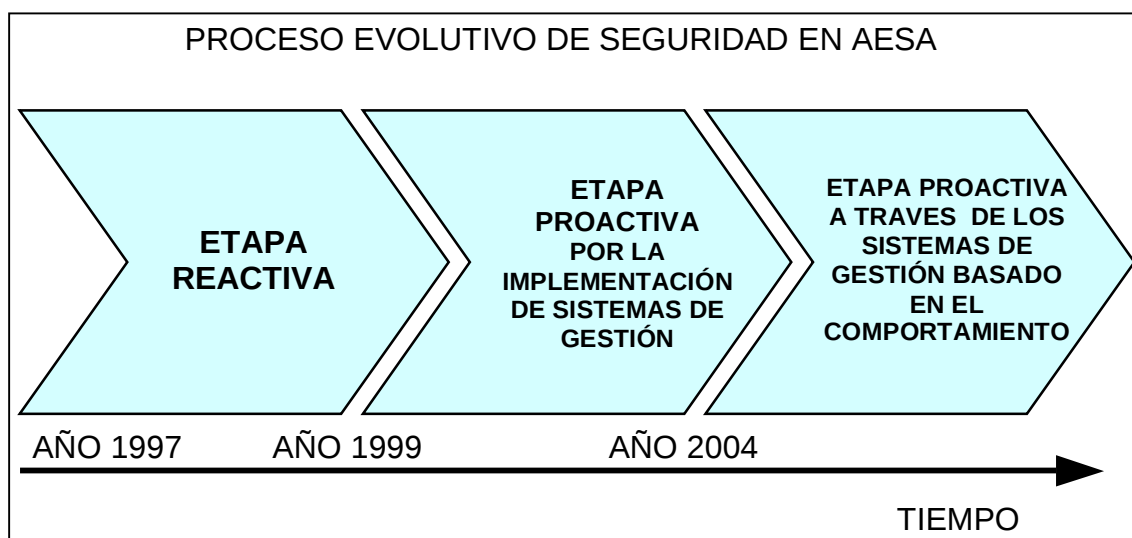


Figura 1 - Evolución de la Seguridad

3.1 Etapa reactiva:

En esta etapa el trabajo de la seguridad se centra en el análisis de los accidentes ocurridos, se actúa tratando de determinar las causas de los mismos para poder prevenir su repetición. El trabajo está orientado al mejoramiento de las condiciones de seguridad como por ejemplo: señalar o delimitar las zonas de trabajo, asistencia a trabajos de riesgo, provisión de elementos de protección personal, etc. Como conclusión en esta etapa se da escasa importancia a la metodología de trabajo (procedimientos o instrucciones de trabajo, la capacitación del personal y las actitudes del trabajador frente a los riesgos a los que está expuesto).

3.2 Etapa Proactiva por la Implementación de Sistemas de Gestión:

Esta etapa se centra en la creación de un sistema de gestión que permiten organizar el trabajo en seguridad. El mismo se enmarca en un contexto que busca identificar, controlar y evitar la repetición de actos, condiciones inseguras e incidentes; esto da como resultado una disminución de los accidentes con lesión.

Se implementa una planificación basada en la capacitación en Seguridad; para lograr “actuar antes de”, promoviendo el desarrollo de una actitud proactiva, creando procedimientos e instructivos de trabajo basados en la experiencia y en los análisis realizados en la etapa anterior.

En esta se determina, como factor prioritario, la capacitación del personal haciendo hincapié en las evaluaciones de riesgos laborales.

3.3 Etapa Proactiva por la Implementación de Sistemas de Gestión Basado en el Comportamiento:

Como ya se menciona, con la implementación de los sistemas de gestión los índices de accidentes disminuyeron notablemente, no obstante en el año 2004 se realizó un análisis causal de todos los accidentes ocurridos desde el comienzo del servicio en el año 1997. Este análisis de causas arrojó datos que no están fuera de las estadísticas del país, en el 86 % de los accidentes analizados, el factor común fue la conducta de las personas, como por ejemplo: la actitud, el comportamiento, el despliegue de la capacidad intelectual, emocional y conductual.

A partir de este análisis se comienza a preguntar por el Factor Humano interviniente en los accidentes, sobre las actitudes y habilidades de liderazgo, la planificación de actos, la implementación de un nuevo concepto de seguridad basado en la motivación y el compromiso de toda la organización.

Así se incorpora a la psicología en el ámbito laboral de AESA en Servicios Petroleros Mendoza, formando parte del programa de “Sistema de Gestión Basado en el Comportamiento”.

El gran desafío de esta etapa fue lograr realizar un correcto diagnóstico de la conducta individual y grupal de la organización en todos sus niveles (operativo, supervisión y gerencia) delimitando y analizando la conducta humana desde la aptitud y actitud emocional que determinan los actos seguros y/o comportamientos inseguros; para luego poder realizar el plan de acción destinado al cambio de las conductas que permitan lograr el objetivo de eliminar la siniestralidad en forma permanente.

Implementación del Sistema de Gestión Basado en el Comportamiento:

La finalidad de esta metodología no es reinventar un sistema de gestión de seguridad, sino generar una sinergia entre el SGBC y el Sistema de Gestión Integrado (Seguridad, Calidad y Medio Ambiente). El enfoque desde la visión del comportamiento incorpora un mecanismo efectivo para mejorar la seguridad, comprometiendo al personal en un nuevo y poderoso proceso de mejoramiento continuo.

El sistema de gestión basado en el comportamiento (SGBC) se implementó mediante cuatro etapas o procesos que se repiten cíclicamente:

- A. Proceso de Planificación
- B. Proceso de Implementación
- C. Proceso de Control y Seguimiento
- D. Proceso de Revisión del Sistema.

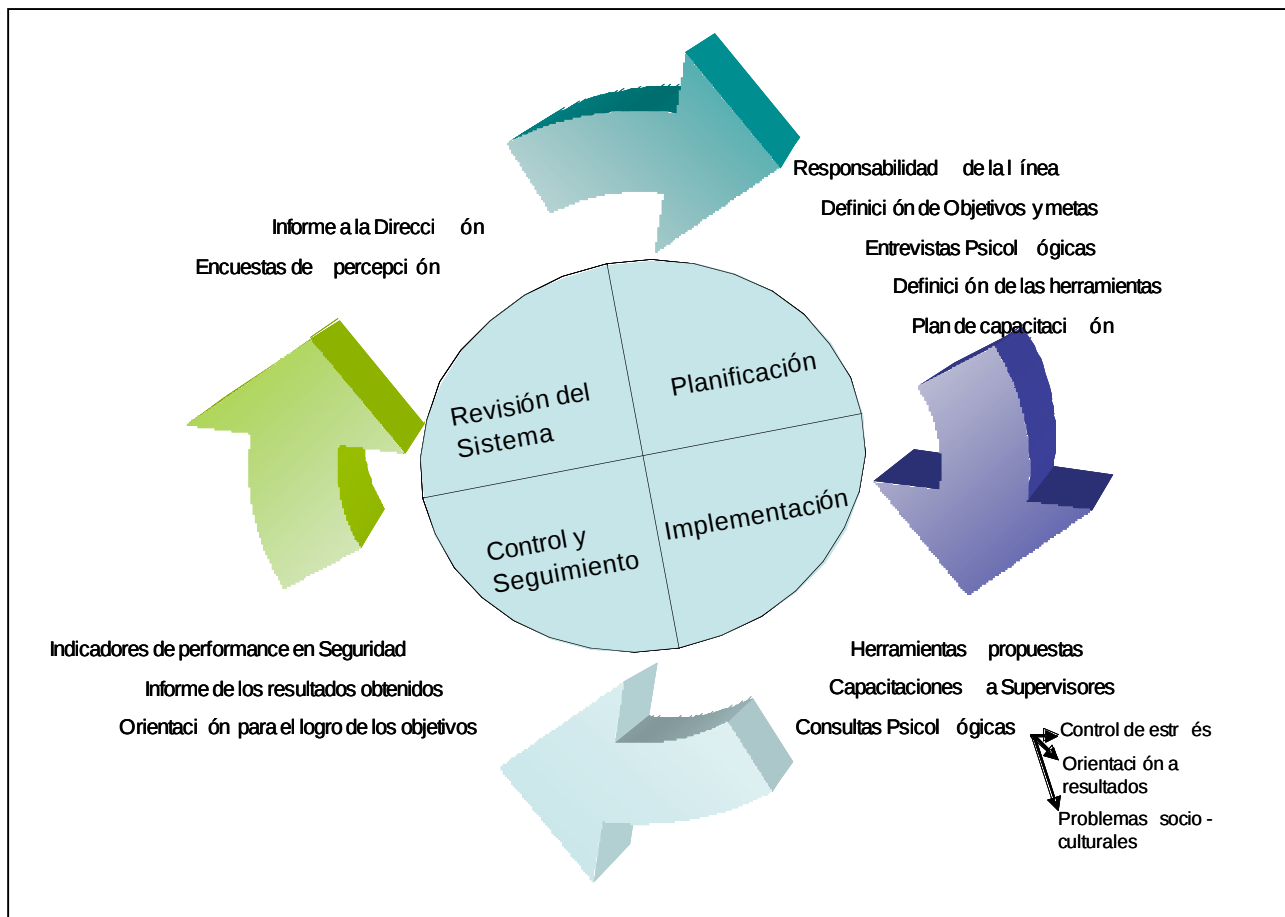


Figura 2 - Proceso del Sistema de Gestión

A- Proceso de Planificación:

En este proceso el desafío fue lograr realizar un correcto diagnóstico de la conducta individual y grupal de la organización en todos sus niveles (operativo, supervisión y gerencia) delimitando y analizando la conducta humana desde la aptitud y actitud emocional; para luego poder realizar el plan de acción, acorde a las necesidades de la organización, destinado al cambio de las conductas o comportamientos inseguros.

Se implementaron entrevistas psicológicas programadas con el objetivo de determinar tipos de personalidad y conocer determinantes principales de la conducta como son formación cultural, clase social, experiencia laboral, paradigma en seguridad, etc.

De las entrevistas se determinaron dos tipos de personalidad:

Tipo 1: Integra Comportamiento de mayor compromiso: aquellos que presentan más características de comunicación, resolución de conflicto, flexibilidad y adaptación a los cambios, competitividad y características de buena automotivación y autoafirmación.

Tipo 2: Integra Comportamiento de menor compromiso: mayor dependencia emocional, vulnerabilidad, mayor tensión, falta de automotivación, disminución de capacidad de empatía, disminución de actitudes de comunicación.

Con el resultado obtenido en las entrevistas psicológicas se planificaron programas de capacitación dirigidos a mejorar, fortalecer y encaminar las habilidades para asimilar cambios, mejorar el liderazgo de grupos, optimizar la comunicación y la motivación.

En esta etapa de planificación se formularon objetivos a fin de orientar los esfuerzos de la organización hacia un mismo fin, por ejemplo:

- Lograr que toda la organización se comprometa a trabajar con seguridad
- Lograr un cambio en la conducta que asegure el éxito del negocio, incorporando como engranaje fundamental el trabajo de los supervisores (mandos intermedios)
- Cumplir los índices de siniestralidad, frecuencia y gravedad corporativos.
- Mejorar la performance en seguridad en la línea de supervisión.
- Incorporar un mismo criterio de trabajo en seguridad (identidad, seguridad de la línea)

La pirámide accidentológica (figura 3) revela que una gran cantidad de incidentes y mayor aún conductas inseguras, ocurren antes de producirse un accidente leve, grave o fatal. Por lo que los esfuerzos se centralizaron en trabajar proactivamente en la base de la pirámide, identificando, reportando y analizando conductas o condiciones inseguras e incidentes.

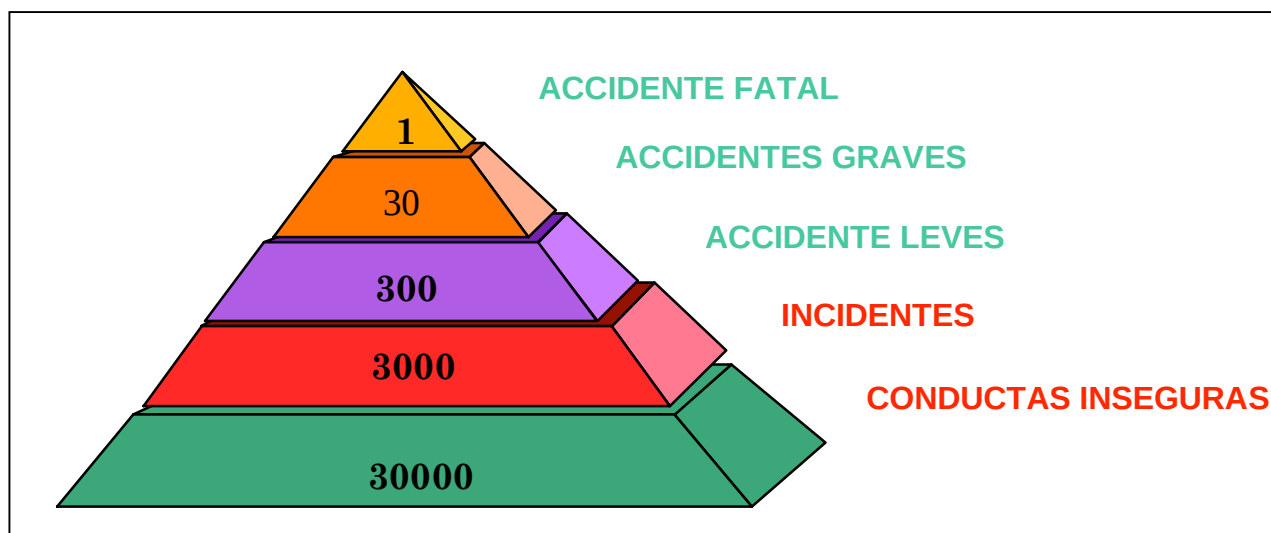


Figura 3 – Pirámide de accidentes

Lograr que toda la línea trabajara proactivamente en seguridad, sobre la base de la pirámide, se definió implementar el uso de cinco herramientas de seguridad sencillas y fáciles de implementar:

- Informes de incidentes laborales,
- Observaciones preventivas de seguridad,
- Auditorias de campo,
- Inspecciones de seguridad,
- Charlas de seguridad de cinco minutos,

Por último, en este proceso de Planificación, se realizó una presentación a la gerencia de la empresa, sobre la metodología a utilizar para la implementación del sistema de gestión basado en el comportamiento, con el fin de asegurar que se conozcan los cambios propuestos y lograr su apoyo para una implementación exitosa.

B- Proceso de Implementación:

El éxito de la implementación del sistema de gestión basado en el comportamiento se debió, por un lado, a las características propias del SGBC y, por el otro, al apoyo de todo el personal de AESA Mendoza. La versatilidad del SGBC permitió una integración sin problemas al Sistema de Gestión Integrado existente, debido a la sinergia que se generó entre ambos. Por el lado de AESA, los

factores claves que contribuyeron de manera definitoria fueron el apoyo visible e incondicional de la Gerencia, y el involucramiento del Nivel de Supervisión.

Se inició la etapa de implementación con una serie de reuniones de lanzamiento del SGBC, con el fin que todo el personal conociera la metodología del Sistema a aplicar, y así poder ir generando hábitos de trabajo seguro, prevenir los accidentes de trabajo e incrementar el involucramiento y la responsabilidad individual en la práctica de trabajo seguro.

Se desarrolló un programa de capacitación, destinado a mejorar, fortalecer y encaminar las habilidades para asimilar cambios, mejorar el liderazgo de grupos, optimizar la comunicación y la motivación.

Los principales temas de capacitación fueron:

- Gestión de cambio,
- Liderazgo y Motivación,
- Prevención de Estrés y accidentes.

Gestión de Cambio

Se dio gran importancia a la capacitación de Gestión de Cambio, considerándola primordial para la apertura de la implementación del sistema; debido a que el cambio genera crisis, desarrollo de conductas positivas o negativas, diversas respuestas emocionales y pensamientos que pueden optimizar el sistema u obstaculizarlo. Estas conductas que se manifiestan entre una actitud pasiva y una actitud más activa (representada en la Figura 4) donde se observan los distintos procesos emocionales y cognitivos por los que pasa cualquier persona cuando enfrenta un cambio.

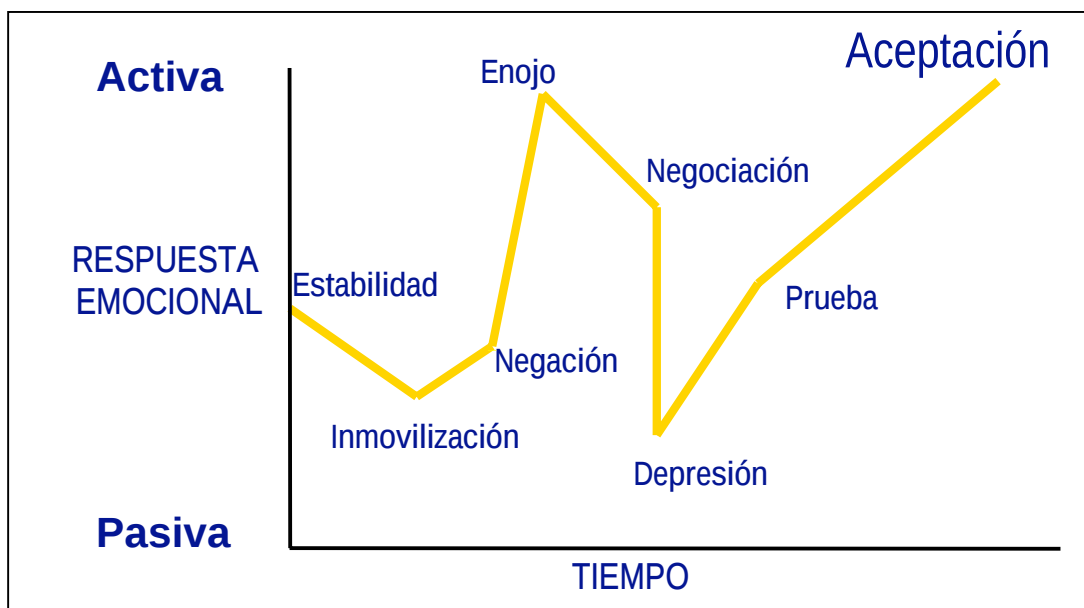


Figura 4 – Proceso de Cambio

Estas emociones (la estabilidad, la inmovilización, el enojo, la negociación, la depresión, la prueba, y la aceptación ante un cambio) no se manifiestan en forma aisladas, sino que interactúa un estado emocional con otro generando diversidad de respuestas. Por ejemplo, la inmovilización puede generar que un líder se paralice ante la necesidad de dar una respuesta por una situación problemática. El enojo puede que se manifieste con estados emocionales alterados generando ansiedad que se transmiten de manera inconciente, gestualmente al otro. La etapa de aceptación, la cual es bueno aclarar, no significa que halla una adaptación al cambio, sino que es la que permite ir

monitoreando y evaluando la utilización adecuada de las herramientas de seguridad, manifestándose en lo particular en una conducta segura y en lo general en un liderazgo comprometido con el sistema de Gestión.

Liderazgo

El apoyo activo y visible de los Líderes es crucial para el éxito a largo plazo del sistema de gestión basado en el comportamiento. Sus roles principales son dos: mostrar su compromiso personal con la seguridad por medio de lo que “dicen” y “hacen”; y prestar especial atención a la implementación del proceso y a la participación de su equipo.

Lograr implementar un nuevo criterio de liderazgo, era romper con el viejo paradigma que Líder no es aquel que lo es por su lugar de “poder”, sino por el desarrollo de su actitud, de habilidades intrapersonales e interpersonales (líder por acción, no por jerarquía). Poder establecer una mejora en el sistema de liderazgo entre los mandos superiores y medios, implicó aunar factores intervinientes como: diferentes clases sociales, formación cultural, diversidad de edades cronológicas.

Se utilizaron los datos obtenidos de las primeras entrevistas de psicodiagnóstico, donde las personalidades de mayor compromiso, mostraban tener más aptitud en el desarrollo de habilidades sociales: iniciativa, responsabilidad, flexibilidad, escucha activa, capacidad de percibir y resolver conflictos, delegar acciones. Para este tipo de personalidad se trabajó para guiar, focalizar y reafirmar estas características en su grupo de trabajo. Para los que tenían resultados en la entrevista con menor compromiso, se buscó desarrollar y potencializar estos aspectos con el desarrollo de talleres de liderazgo aplicando diversas técnicas, dentro del marco ya descrito de la psicología cognitiva comportamental y sistémica. El Taller de Liderazgo dirigido a los mandos medios se basó en que la proactividad es la característica que representa la esencia de la metodología de la seguridad basada en el comportamiento, consistió en resaltar la importancia de la implementación de las herramientas de seguridad y de las actividades tendientes a identificar y eliminar las barreras que se interponen a los comportamientos seguros. Los objetivos de la actividad, Liderazgo Proactivo, fueron dos:

1. Proporcionar la visión de la proactividad aplicada a la gestión de la seguridad.
2. Proveer las herramientas necesarias para el desempeño de las funciones de Líder Proactivo en el SGBC.

El uso, control y seguimiento de las herramientas de seguridad (informes de incidentes, observaciones preventivas de seguridad, auditorias, inspecciones, charlas de cinco minutos), permitieron gradualmente:

- Reducir los accidentes mediante la identificación de actos inseguros o comportamientos riesgosos e incidentes.
- Evaluar comportamientos antes de que se produzcan accidentes.
- Tener una herramienta de comunicación que permite modificar el comportamiento riesgoso.
- Observar actitudes y conductas, no personas; evitando el concepto de observador punitivo, nos permitió crear una cultura de observación positiva.
- Implementar en el día a día la conducta de observar aspectos de seguridad, de la misma manera que se observan variables del servicio o producción
- Mentalizar a los empleados a trabajar de manera preventiva, identificando los riesgos de su actividad y las conductas o condiciones riesgosas

Prevención de Estrés

Dentro de esta gestión se sumó el desarrollo de la planificación en Prevención del Estrés, tendiente a disminuir el diestrés o estrés negativo. Se comenzó determinando que funciones cognitivas se

dispersaban tales como atención, percepción, memoria, concentración, organización de tiempo e integración de saberes; y si existía algún malestar emocional. Se trabajo con encuestas y evaluaciones, con el desarrollo de talleres informativos y de trabajo de prevención de estrés como técnicas de relación y respiración.

Entre las técnicas de evaluación se utilizó cuestionarios de reconocimientos de estados anímicos, cuestionario de reconocimiento de nivel de estrés, cuestionario de estados cognitivos, y cuestionarios de reconocimiento de desgates físicos.

Aquellos que se detecto con mayor problemática se aplicó de manera complementaria cuestionario sobre nivel de ansiedad y déficit estado de ánimos (“Stay I y II”; “Hamilton” y cuestionario de “Beck” depresiones). Es decir que se determino por medio de las evaluaciones los tipos de personalidades y la vulnerabilidad de quienes presentan mayores probabilidades de cometer actos inseguros por sus características emocionales y/o cognitivas (desarrollo de los pensamientos).

Estas evaluaciones se repitieron a los 6 y 12 meses de haber iniciado el programa de estrés, pudiendo observar cambios significativos en el manejo de situaciones conflictivas, resultando menos estresante a nivel negativo y con mayor disponibilidad de recursos cognitivos y emocionales, desarrollando fortalezas en el liderazgo.

C- Proceso de Control y Seguimiento

El Sistema de Indicadores para el Control de Gestión del Sistema de Gestión Basado en el Comportamiento, aporta la información necesaria para mantener al proceso dentro de los parámetros de cantidad y calidad definidos; las actividades a controlar son las relacionadas con las herramientas de seguridad implementadas:

- indicador de análisis de incidentes
- indicador de observaciones preventivas de seguridad
- indicador de auditorias de campo
- indicador de Inspecciones
- indicador de charlas de cinco minutos

El Sistema de Indicadores de Gestión del SGBC se diseñó en función de la filosofía proactiva y de la experiencia obtenida en el uso de las herramientas. Consiste en cargar los registros generados en un sistema informático (Figura 5) que permite analizar la información, y confeccionar los informes mensuales de desempeño de cada sector. La cantidad de informes o registros mensuales que se proponen por sector están relacionados con el número de personas y equipos que lo conforman. Estos indicadores permitieron efectivizar el Liderazgo de los supervisores, transmitir cotidianamente modos de trabajo más seguros y monitorear la participación o actividad desde el punto de vista de la cantidad de registros generados.

Dado que se estableció una cantidad de registros por Observador mínima mensual, el indicador calculado para cada Observador es una medida de su proactividad individual en el SGBC. Cuando el indicador se aplica a un sector se convierte en una medida del nivel de apoyo al SGBC por parte del responsable a cargo del sector.

Ejemplo: Sector de Mantenimiento Eléctrico Yacimiento La Ventana.

SECTOR MANTENIMIENTO ELÉCTRICO							
AÑO 2006	REGISTRAR						
	II	OPS	AUD	INSP	CH5MI	IG	IF
Enero	75	100	100	67	125	0.000	0
Febrero	50	0	0	67	75	0.000	0

Herramientas de seguridad (informes de incidente, observaciones de seguridad, auditorias, inspecciones, charlas de 5 min.)

Marzo	100	133	100	133	75	0.000	0
Abril	75	83	100	133	75	0.000	0
Mayo	100	100	100	133	100	0.000	0
Junio	Porcentaje mensual, obtenido del cociente entre los registros generados y el objetivo mensual. Determina la Performance del Sector						0
Julio							0
Agosto							0
Septiembre							0
Octubre	100	67	100	67	50	0.000	0
Noviembre	75	83	100	67	75	0.000	0
Diciembre	75	0	100	100	100	0.000	0
OBJETIVO MENSUAL	4	6	1	3	4	0.094	2.20
Enero	3	6	1	2	5		
Febrero	2	0					
Marzo	4	8					
Abril	3	5					
Mayo	4	6	1	4	4		
Junio	3	7	1	2	4		
Julio	5	3					
Agosto	2	4					
Septiembre	3	4					
Octubre	4	4					
Noviembre	3	5	1	2	3		
Diciembre	3	0	1	3	4		

Nota: Se completan los casilleros pintados en amarillo.

Figura 5 – Ejemplo de Planilla de Carga de Datos

Se confecciona mensualmente un reporte del análisis de los indicadores del SGBC, se comunica a toda la línea los resultados obtenidos, con la finalidad de presentar un balance de las actividades realizadas y analizar las fortalezas y debilidades de cada sector.

D- Proceso de Revisión del Sistema

Al cabo de algunos meses de operar con el sistema se está en condiciones de realizar una revisión del mismo y evaluar como ha respondido la organización al cambio o transformación de los hábitos y conductas de trabajo.

Para realizar la evaluación, se utiliza el formulario indicado en la fig.6 a fin de poder captar la percepción de todo el personal que trabaja con el SGBC

CUESTIONARIO DE REVISIÓN DEL SGBC:

1- ¿El sistema de gestión basado en el comportamiento, que se implementó a partir del año 2004, puede explicar en que consiste?

2- Como evalúa Ud. este Sistema en Cuanto a:

a- Su utilidad en su labor diaria y en su sector

b- La implementación de los indicadores a cumplimentar:

- análisis de incidentes,
- observaciones preventivas,
- indicador de auditorias,
- indicador de inspecciones,
- indicador de capacitación.

La implementación de los mismos ha sido para Ud. un trámite administrativo que ocupaba su tiempo de trabajo, o lo ha vivido como una herramienta laboral que le permite medir, autoevaluar, su potencial de supervisor y evaluar donde es necesario implementar mejoras en su sector.

3-Realizar este registro de trabajo ¿Qué le ha posibilitado? ¿Qué otras situaciones cree que puede llegar a facilitarle?

4-Que observó o percibió en su sector ante el seguimiento de estos indicadores:

- un implemento de mejora,
- una gestión en la toma de conciencia sobre su seguridad
- algo innecesario y como una pérdida de tiempo

5-¿Su Responsabilidad dentro de la transmisión de estos valores; Ud. cree que es percibida por el total de las personas de su sector?

6-¿Observa un mayor compromiso en cuanto a conducta segura, seguridad, comportamiento inseguro; en su sector?

7-¿Requiere ayuda en la implementación de algunos de las herramientas de seguridad?

8-¿Podría en una síntesis especificar a que refiere la ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001 y cómo estas se relacionan con su tarea?

9-¿Cree que su sector esta informado y trabaja con el Sistema de gestión basado en el comportamiento?

10-¿Se siente Motivado por la empresa?

11-¿Se siente escuchado en sus necesidades?

12-¿En cuanto a los últimos cambios, cómo los percibe?

- positivo y renovador
- estresante
- innecesarios
- negativo
- poco claros
- desgastante.

13-¿Tiene Alguna Propuesta de Mejora, para implementar en esta gestión?

Figura 6 – Cuestionario de revisión del SGBC

Con los resultados obtenidos de la encuesta de revisión del sistema, los informes mensuales de desempeño de los sectores, el análisis de los indicadores y el seguimiento de los talleres de capacitación, se proyecta una nueva Planificación del sistema, teniendo en cuenta las Fortalezas y Debilidades obtenidas. Logrando de esta manera un nuevo y poderoso proceso de mejoramiento continuo.

4. Conclusiones

La Seguridad Basada en el Comportamiento es una forma proactiva de mejoramiento continuo de la seguridad, cuyo objetivo es la reducción de accidentes a través de la transformación de comportamientos riesgosos en hábitos seguros. Podemos asegurar que al integrar el factor humano (comportamientos, actitudes, emociones, pensamientos) en nuestro sistema de gestión e incluir indicadores de medición de desempeño, se puede codificar y efectivizar conductas, logrando como resultado disminuir los accidentes laborales, optimizar el liderazgo y hacer más flexible a la organización ante los vertiginosos cambios a los que se enfrenta.

Desde un análisis más psicológico de la conducta laboral, logramos que cada individuo tome conciencia del cuidado de su propia salud física y psíquica, pudiendo de esta manera priorizar su situación ante las diversas situaciones de riesgo, realizando una elección más segura en su actuar. En otros términos, el individuo existe como un yo diferenciado, dentro de un todo (empresa) donde por su rol puede elegir querer-hacer, y querer-evitar.

5. Bibliografía:

Goleman Daniel: (2000): La Inteligencia Emocional en la Empresa. Ed Vergara. Bs. As.

Alfredo Cía: Manual Práctico de Recursos Terapéuticos. Editorial El Ateneo. Segunda edición. Bs. As.

De la vega, L.; Alcalde, S.; Rodríguez, L.; “Registro de la tarea relatada como estrategia para el cambio actitudinal hacia la seguridad”. Versión digital

Catalán Vitrina José Luís: (1997) Lógica de la Acción, en principios de psicología cognitiva. Versión digital en <http://www.cop.es/colegiados/A-00512/cap3.html>