

FACTOR HUMANO

Las relaciones humanas son la base para el mejoramiento de la seguridad

Por: Juan Cetica – CSMS - E&P Argentina

Allá por el 1958, con mis tiernos 19 años, inicié mi actividad laboral como “ayudante de tareas auxiliares” (elegante eufemismo normalmente utilizado para definir al personal jornalizado que realiza tareas de limpieza, ordenamiento y toda otra tarea no calificada) y luego tuve la oportunidad de desempeñarme en otras diversas asignaciones, en distintos niveles organizacionales y en varias organizaciones empresariales.

A lo largo de mi actividad laboral, tuve la inapreciable oportunidad de interactuar con una enorme cantidad de personas y me parece oportuno compartir con Ustedes algunas experiencias recogidas en estos 45 años.

Con relación al tema de la prevención de accidentes, la actividad desarrollada a lo largo de los años me permitió sumar la invalorable experiencia de conocer la idiosincrasia de cientos (quizás miles) de personas sobre esta problemática, lo que estimo me habilita a emitir algunas reflexiones sobre el tema.

- **Por qué se accidenta el personal**

Existen muchas teorías al respecto y varias de ellas emitidas por ilustres sociólogos e investigadores; todas coinciden en un aspecto: **La mayoría de los accidentes se originan por la equivocada actitud del personal.** Personalmente adhiero este enunciado; pero no concuerdo con las causas que los “ilustres” anteriormente citados, estiman como generadoras de la incorrecta actitud del personal.

La falta de normativas y la falta de capacitación suelen ser las causas que más frecuentemente se le endosan a la escasa actitud proactiva del personal hacia la prevención de accidentes y en esto no estoy de acuerdo; por lo menos no concuerdo en referencia a la situación en E&P.

Mi desacuerdo se fundamenta en el convencimiento, originado a través de las inspecciones, auditorías e investigaciones realizadas en la totalidad de los yacimientos de E&P en Argentina, de que **el personal generalmente conoce la manera segura de hacer un trabajo; pero no la cumple.**

- **¿Por qué?**

Apelando a lo escuchado en 45 años en entrevistas, conversaciones, comentarios, infidencias, ironías y a veces exabruptos, vertidos por pares, colaboradores y superiores, fueran contratistas, subcontratistas o personal de la propia empresa, podría resumir brevemente algunas respuestas típicas, que no son necesariamente la verdad, sino simplemente la interpretación de las experiencias anteriormente listadas.

- **“A mi no me va a pasar”**

Esta sensación de impunidad está sumamente arraigada y no tiene muchas explicaciones; simplemente es producto de un ego sobrevalorado, cuyos orígenes son motivos de varias teorías psicoanalíticas que no me atrevo a analizar y posiblemente al hecho derivado de varias violaciones de normas sin consecuencias inmediatas.

- **“No estoy acostumbrado”**

Otro factor que induce a estas conductas inseguras, es la cultura. La cultura se desarrolla desde la infancia y se alimenta en las actividades diarias que la persona adulta desarrolla dentro y fuera del trabajo. Por lo tanto hay que considerar que el personal que está trabajando en nuestros yacimientos, fue formando su cultura desde la infancia en un ambiente huérfano de actitudes proactivas hacia la seguridad y luego posiblemente trabajó en empresas donde los estándares de seguridad eran inexistentes o por lo menos muy precarios, lo que fue afianzando su cultura insegura. En la formación de esta cultura intervienen los ejemplos de los padres y del entorno; tenemos que reconocer que en muchos casos nuestros padres no fueron un modelo de seguridad y nuestros educadores, por lo general tampoco nos enseñaron mucho sobre las actitudes seguras.

Por si esto fuera poco, los modelos que nos propusieron y nos siguen proponiendo a través de los medios masivos de comunicación y fundamentalmente el cine y la televisión son modelos arriesgados y violentos, que asumen riesgos impensables, para nada encuadrados en los modelos planificadores y prudentes que pretendemos inculcar. Nuestros héroes lucharon y siguen luchando contra los indios o los “malos” de turno, con un total desprecio por su seguridad y siempre salen ganadores, gracias a su arrojo y audacia.

- **“No sirve”**

“ El beneficio por no dar cumplimiento a la normativa establecida es inmediato y fácilmente detectable; la recompensa para cumplir las normas no es inmediata y es incierta ”

¿Cómo se explica este pensamiento? Para ello apelaremos a un ejemplo simple: Las normativas establecen el uso obligatorio de protección ocular durante la realización de tareas que involucran proyección de partículas o líquidos corrosivos

El quitarse la antiparras le brinda al usuario el inmediato alivio de las molestias que estas puedan causar (transpiración, visión limitada, falta de costumbre, etc.); **beneficio inmediato y detectable.**

Seguramente esta violación de norma, no necesariamente trae consecuencias inmediatas; ya que si bien es probable que se produzca la proyección de una partícula o de un líquido cuando el usuario no tiene puesta las antiparras, menos probable es que alcance sus ojos. La repetición de esta situación, aunque sea fugazmente y al no sufrir consecuencias, inducen a creer que **el beneficio** de usar las antiparras **es incierto y** por lo menos **no es inmediato.**

Por otro lado, es común que las practicas de seguridad sean impuestas desde los niveles superiores de las organizaciones laborales. Les puedo asegurar que en la base de la pirámide organizacional, todo lo que sea impuesto desde “arriba” genera automáticamente una sensación de rechazo. Rechazo que se origina de las frustraciones acumuladas a través del tiempo, por quienes no han tenido o no supieron aprovechar las oportunidades que sí supieron aprovechar, quienes finalmente progresaron laboralmente y socialmente.

En muchas ocasiones he oído frases como: “ que vengan ellos a hacerlo, en lugar de decirnos a nosotros como hacerlo” o “claro; para ellos es fácil decirlo, total somos nosotros los que tenemos que.....”; lo que parecería reafirmar lo expuesto anteriormente.

Resumiendo: A muchos trabajadores y fundamentalmente a aquellos de escaso nivel cultural, social y económico, la seguridad no es prioritaria y por lo tanto no está incorporada como un hábito.

- **¿Cómo modificamos los comportamientos inseguros?**

A continuación trataremos de ordenar algunas experiencias, orientándolas a la disminución de accidentes

Las estadísticas mundiales indican que el 4% de los accidentes son causados por condiciones inseguras que pueden ser neutralizadas por medio de **soluciones de ingeniería**, mientras que el 96% restante son causados por las practicas inseguras, que pueden ser mejoradas por medio del cambio actitudinal del personal, dirigido a la formación de hábitos seguros, para lo que es imprescindible **la participación activa del personal.**

- **Soluciones de ingeniería:**

Las soluciones de ingeniería son y deben seguir siendo la base del control de peligros. Existe una estrecha relación entre la seguridad y las “protecciones” contra los peligros físicos, como por ejemplo: partes giratorias, exposición a químicos, ruidos, etc. Estas medidas de control están basadas en principio de ingeniería, diseñados para la protección de los empleados. Esta es la opción preferente, cuando los peligros representan aspectos tangibles. Es el primer paso lógico hacia la eliminación o por lo menos la reducción de los peligros.

Puesto que no es el eje temático de esta nota, no nos extenderemos sobre este particular.

- **La participación activa del personal:**

El comportamiento humano es intangible y por consiguiente, más difícil de entender y controlar.

A diferencia de las soluciones de ingeniería, en las que se crean soluciones específicamente diseñadas para neutralizar o aislar los peligros, el manejo de las personas a menudo requieren soluciones individuales para cada situación de riesgo.

El reconocimiento de los peligros y la reducción de los riesgos asociados dependen fundamentalmente de quienes están diariamente expuestos a los mismos.

Heinrich concluyó que los accidentes son ocasionados por una combinación condiciones y actos inseguros. Las condiciones pueden ser sometidas a un proceso de ingeniería para cumplir con un grado de fiabilidad relativamente alto. Sin embargo los humanos, que son un componente fundamental de la mayoría de las operaciones, no tienen el mismo grado de fiabilidad. Los procesos decisivos, los factores de tensión y la motivación, desempeñan un papel clave en su propia seguridad. Por lo tanto, el uso efectivo de las relaciones humanas pueden mejorar los programas de seguridad, mediante el desarrollo de los comportamientos seguros, con miras a que se conviertan en hábito.

- **La seguridad es una forma de vida**

El desarrollo del “hábito de seguridad” requiere de que exista retroalimentación. Los empleados deben entender que el comportamiento seguro es un hábito que los favorece. Los programas que se establecen únicamente sobre la base de cumplimiento de normas, reglas o procedimientos, rara vez tienen éxito. Cuando el personal asume que la supervisión únicamente cumple con el papel de “policía”, controlando que se cumplan los procedimientos, no incorporan la seguridad en sus actividades diarias. El personal debe percibir que son activos valiosos para la empresa y para ello se requiere fomentar la motivación para su participación activa.

- **Teorías motivacionales**

A través de los años se han propuesto innumerables teorías sobre la motivación, correlacionadas a la causalidad de los accidentes.

A principio del siglo pasado, **Taylor** pretendía que ***“para motivar significativamente a los trabajadores, se debe exigirle la cantidad de piezas a fabricar o ensamblar, de acuerdo a una definición científica de los tiempos y movimientos en un día de trabajo ecuánime, premiando a los que superen lo exigido”***. Aunque la idea de ecuanimidad tiene una amplia aceptación, el sistema de Taylor ha sido objeto de críticas por “robotizar” al personal. El analizaba una operación y programaba los movimientos de cada operario, lo cual dejaba poco o nada a discreción de estos: El resultado: aburrimiento, apatía y más frecuentes accidentes por no prestar atención a sus tareas. Su teoría omitió tomar en cuenta las emociones y los sentimientos de la gente, en relación con el trabajo.

La teoría de la administración científica del trabajo, propuesta por Taylor, fue dejada de lado para dar paso a la metodología de las relaciones humanas, luego del experimento de **Hawthorne**, llevado a cabo por **Mayo**, a mediados de los años veinte. Este estudio señaló que los factores económicos eran solo parcialmente responsables de la motivación y satisfacción. Según Mayo, la compensación era presuntamente suficiente; de lo contrario los empleados no tomarían el trabajo; por consiguiente **los empleados deben ser motivados primordialmente por necesidades y aspiraciones de carácter psicológico**.

No es mi intención hacer una recopilación de las distintas teorías de técnicas motivacionales, ya que es un tema que no domino y que seguramente puede ser desarrollado por los expertos de RRHH; sin embargo es menester reafirmar que desde Mayo y pasando por **Mc Gregor** y posteriormente por **Ouchi** y **Herzberg**, todos coinciden en que los mayores factores de satisfacción del personal son generados por el reconocimiento de su participación en los programas de la empresa.

Relacionado a lo anterior, me permito extractar algunos conceptos y sugerencias que surgen de mis experiencias personales y de los conocimientos adquiridos mediante las innumerables charlas mantenidas con el personal de línea:

- La creación del hábito de seguridad necesita fundamentalmente que el personal perciba el beneficio inmediato de dicho hábito.
- Por beneficio inmediato no me refiero al beneficio de no accidentarse; ya que hemos dicho que desde el punto de vista del personal, este beneficio es incierto y mediato.

- El personal quiere y debe recibir el reconocimiento adecuado por adoptar comportamientos seguros.
- Si bien todos sabemos que nos pagan para “trabajar bien”, necesitamos que nos feliciten cuando lo hacemos de esa manera.
- Si solamente nos reprenden cuando cometemos errores, se logrará el efecto contrario al que deseamos.
- Aunque la sanción puede provocar un comportamiento deseable cuando el supervisor está presente, alimenta una necesidad de “obtener venganza” entre los compañeros, cuando la figura de la autoridad está ausente.
- A menudo una expresión como “ muy bien, Juan, veo que estás trabajando con todos los EPP necesarios”, satisface la necesidad de reconocimiento y aprecio del personal.
- El personal necesita participar de las decisiones. Los trabajadores de hoy en día quieren un mayor grado de responsabilidad, que le permita desarrollar su sentido de pertenencia a la actividad que desarrolla. ¿ Cuántos procedimientos han sido escritos en una oficina por personal ajeno a las tareas que supuestamente se trata de proceder? ¿ Cuántas veces hemos consultado al personal para obtener su consenso en la emisión de un procedimiento, que ellos luego tienen que cumplimentar?
- El detectar un comportamiento inseguro es una oportunidad para darle participación al empleado en lugar de reprimirlo directamente. Por ej. Si detectamos una persona que está amolando sin los EPP necesarios, acerquémonos amistosamente, paremos la actividad, presentémonos y preguntémosle que estaba haciendo. Seguramente nos contestará que estaba amolando una pieza, para ajustarla a las medidas necesarias. A continuación preguntémosle que riesgos, a su criterio, involucraría esa actividad; seguramente nos contestará correctamente sobre la proyección de partículas, los bordes filosos, la posibilidad de enganches, la posibilidad de rotura del disco o la piedra abrasiva y la posibilidad de un riesgo eléctrico si la herramienta es accionada por energía eléctrica. Si no contesta correctamente induzcámoslo a hacerlo mediante otras preguntas, tales como: ¿ Puede partirse el disco o pueden desprenderse partículas metálicas, etc.? Una vez logrado que la persona haya identificado los riesgos, seguiremos con otras preguntas que lo induzcan a que sea el quien nos diga que elementos de protección tiene que usar, tales como: ¿Cómo deberíamos protegernos de las chispas que se desprende durante el amolado? o ¿ Que protección debe tener la piedra para que , si se parte, no se proyecte hacia el usuario? Y finalmente las preguntas claves: ¿No cree Ud. que la mejor manera de protegerse es utilizando los EPP adecuados? Por supuesto que no hay opciones para una respuesta que no sea afirmativa y al llegar a esa respuesta, felicitémoslo

“ Muy bien, veo que Ud., es una persona que razona y seguramente de ahora en más utilizará los EPP correspondiente ya que Ud. mismo llegó a esa conclusión”. Esto es mucho más efectivo que: “Oiga ¿ No sabe que debe usar los EPP para esta operación? Póngaselos de inmediato.”

Esta limitada enumeración de conceptos, pretende simplemente servir de guía para quienes deban conseguir mejoras del personal a su cargo y por lo tanto es perfectamente aplicable a las mejoras a introducir en los programas de seguridad.