

PROGRAMA DE SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

Autores: Fiamma Baldassarini, Consultora Externa Grupo Puente Especialista en Accidentología; Claudio Salvetti, Gerente de Calidad, Salud, Seguridad y Ambiente, **SAN ANTONIO PRIDE**; Roberto Seguí, Coordinador Salud, Seguridad y Ambiente Argentina, **SAN ANTONIO PRIDE**

Punto del temario: 1.1. Aspectos de la conducta en la seguridad

Abstract

Desde el año 2001 **SAN ANTONIO** tiene implementado un sistema integrado de salud, seguridad y ambiente, certificado según OHSAS 18001 e ISO 14001 en el año 2002. Esto permitió importantes mejoras en el control de los riesgos asociados a los servicios de la compañía y, como consecuencia, en el desempeño en el tema. Sin embargo entre las principales causas de la mayoría de nuestros accidentes se encuentran factores relacionados al comportamiento; no solo actos inseguros del personal operativo sino también factores humanos relacionados con otros niveles de la organización.

Ante esto se decidió desarrollar e implementar en el corriente año un programa focalizado en el comportamiento con la participación de un equipo de especialistas en ciencias afines, al que se denominó Programa de Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC). La propuesta va dirigida a modificar aquellos factores, tanto personales como del trabajo, que guarden relación directa con la conducta y sus consecuencias sobre la seguridad. Esto involucra a los distintos niveles de la organización en Argentina, desde gerencia hasta personal operativo y administrativo, y tiene como eje la toma de conciencia y el cambio de conductas riesgosas.

El programa tiene una duración prevista mínima de un año de trabajo y contempla, además de actividades de capacitación y difusión de temas específicos de accidentología, actividades de intervención en la organización para el tratamiento de las problemáticas y conflictos con que cada área se encuentra en relación con la seguridad en el desarrollo de sus actividades.

El programa tiene definidas las siguientes etapas:

1. Lanzamiento del programa en cada Base a través de reuniones de cinco horas con un taller de trabajo. El proceso de lanzamiento contempla una campaña gráfica a través de la cual se dan a conocer los principales objetivos y se estimula el compromiso de la organización.
 2. Relevamiento para elaborar un diagnóstico de riesgo accidentalológico en la organización. El mismo se lleva a cabo aplicando modelos profesionales transdisciplinarios, a partir de entrevistas de una muestra representativa del personal usando las escalas E. C. L. (Escala de comportamiento laboral), E. C. E (Escala de cadena de errores), E. C. A (Escala de conducta adaptativa), escala de percepción de riesgo y análisis de accidentes y evaluación del clima laboral en el lugar de trabajo. En esta etapa se definen las estrategias de capacitación e intervención específicas y se seleccionan indicadores de desempeño de la organización que muestren los resultados de aplicación del programa.
 3. Capacitación de facilitadores de cambio, nombrados a partir de la iniciativa espontánea de integrantes de los distintos niveles de la organización.
 4. Seminarios de experiencia vivencial correctiva con gerentes e implementación de estrategias correctivas diseñadas a partir del diagnóstico mencionado.
 5. Revisión y análisis del proyecto a partir de la evolución de los indicadores definidos que permiten evaluar el desempeño de la organización a partir de la aplicación del programa SBC.
- El proceso que se lleva adelante tiene en cuenta la cultura, historia y características de la organización en general, así como los estilos de vida del personal. Como resultado del mismo se espera una mejora sostenible en el desempeño en salud y seguridad a partir de la participación y motivación del personal de cada uno de los niveles de la organización.

1. Introducción: Etapas en la Gestión de Salud y Seguridad

En el año 2000 **SAN ANTONIO** redefinió su visión y política de salud, seguridad, ambiente y calidad. Se incluyeron como aspectos esenciales en el manejo de los negocios, la salud y seguridad del personal, la capacitación del mismo al respecto y la responsabilidad por el cumplimiento de la política por todo el personal en función de sus responsabilidades dentro de la organización. Complementariamente se transmitió desde la Gerencia un mensaje positivo a la organización respecto de la Seguridad y se promovió la transparencia en el tema: *debemos conocer todos los accidentes e incidentes para poder encontrar sus causas raíz y resolverlas para evitar la re-ocurrencia de los mismos*. Se realizó, y se sigue llevando a cabo, un trabajo de sensibilización en los distintos niveles de Supervisión, y en el año 2001 se completó el desarrollo y se implementó un sistema integrado de gestión de salud, seguridad y ambiente, certificado según OHSAS 18001 e ISO 14001 en el año 2002.

Esto permitió importantes mejoras en el control de los riesgos asociados a los servicios que brinda la compañía y, como consecuencia, en el desempeño en el tema.

La evolución de los indicadores estadísticos de accidentes de la compañía en los últimos años (según definiciones de International Association of Drilling Contractors- IADC: Lost Time Accident Frequency Rate y Recordables Accident Frequency Rate) muestra una clara correlación entre las etapas mencionadas y los resultados obtenidos, lo cual se puede visualizar claramente en la figuras 1 y 2.

Se observa también en las figuras mencionadas que la pendiente de mejora se aplana. Este tipo de comportamiento organizacional es señalado como típico por la bibliografía especializada en el tema, ante lo cual distintos autores proponen diferentes abordajes al problema.

Complementariamente, otros indicadores de los procesos de la gestión de salud y seguridad de la compañía vinculados a estos resultados, mostraron además, los siguientes aspectos de mejora:

- de las investigaciones de incidentes y accidentes surgen con alta incidencia, entre las causas raíz de los mismos, factores humanos (actos inseguros, falta de liderazgo y supervisión)
- se detectan bajos estándares (en frecuencia y/o calidad) en aplicación de herramientas y programas de gestión orientados a la mejora del desempeño (STOP, reuniones de seguridad).

Estas observaciones, y ante la necesidad de establecer una estrategia de mejora, la Gerencia de **SAN ANTONIO** decide desarrollar e implementar un programa de seguridad orientado hacia las personas en general, y hacia el comportamiento en particular al que se denominó Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento (SBC).

Figura 1. Frecuencia de accidentes con días perdidos 1994-2004

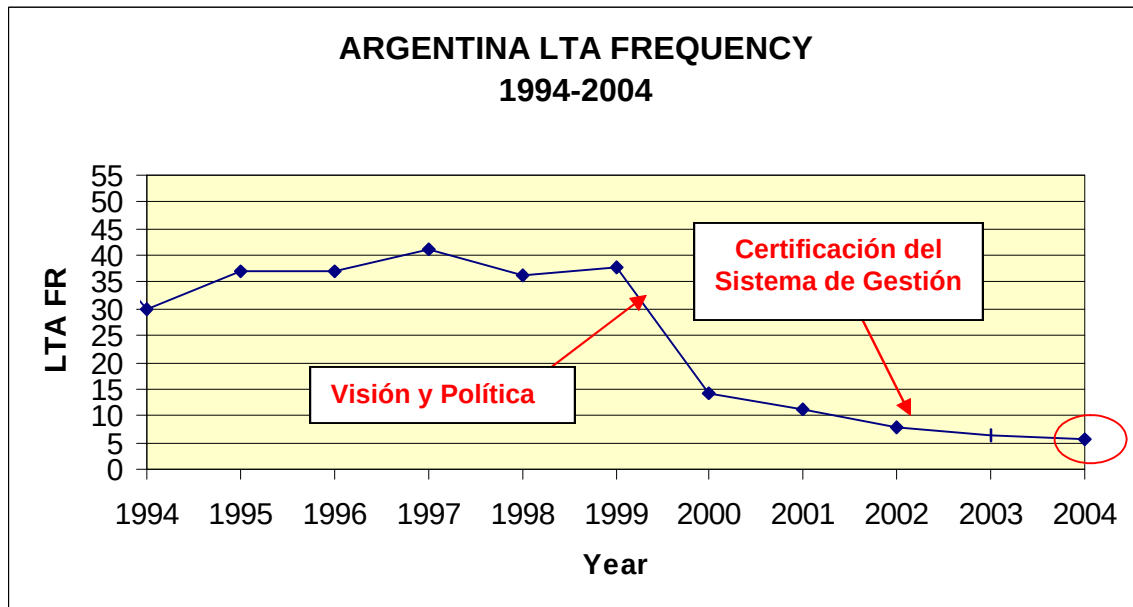
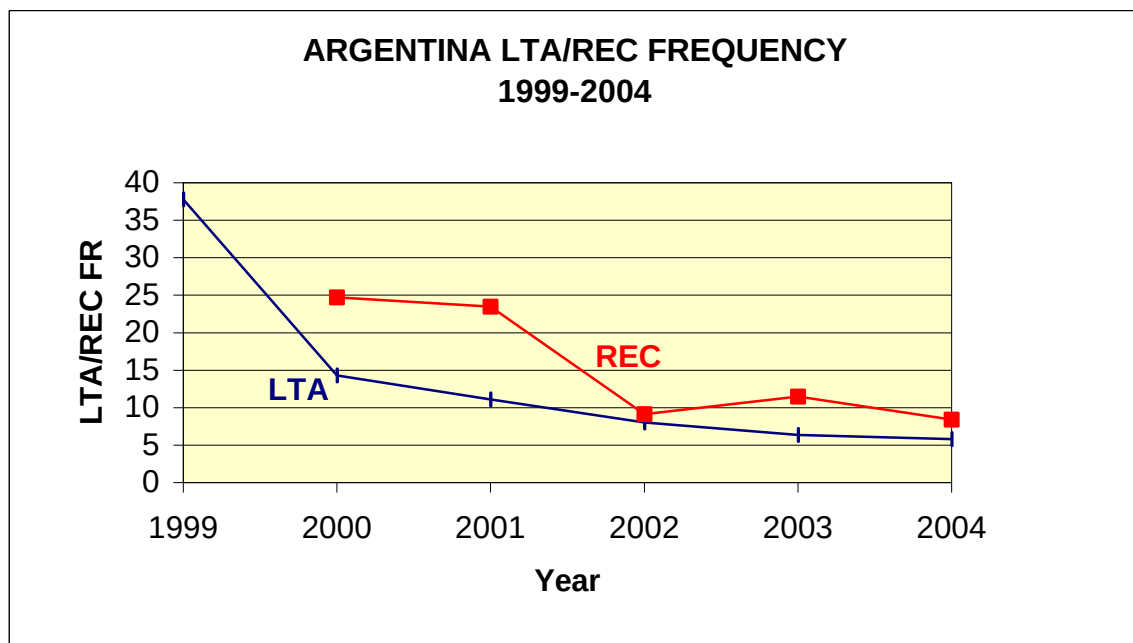


Figura 2. Frecuencia de accidentes con días perdidos y registrables 1999-2004



2. La Gestión de Salud y Seguridad y el factor humano

Para el desarrollo de este programa consideramos que la gestión del factor humano debe contemplar los conocimientos existentes en el tema aportados por las distintas disciplinas científicas y diseñarse, a partir de ellas, como un “traje a medida para cada empresa en particular y en el contexto en que esta se desarrolla”. Consideramos esto importante para evitar dificultades por la adaptación transcultural que requeriría la implementación sin adaptaciones de programas diseñados para culturas diferentes, como USA y Europa (que se convierta en egodistónico). El proceso que se lleva adelante durante la aplicación del programa tiene en cuenta la cultura, historia y características de la organización en general, así como los estilos de vida del personal.

Creemos, también, que la falibilidad es un rasgo humano y que solo a partir de algunos mecanismos de defensa de las personas instituidos en las organizaciones (como la negación o la omnipotencia), es posible sostener la creencia de que “se puede predeterminar el éxito de una gestión de seguridad”. Consideramos, además, que “la toma de conciencia de una situación existente es romper con un estatus quo y abrir la posibilidad de cambio de la misma”.

3. Fundamentos de nuestro Programa de Seguridad Basado en el Comportamiento (SBC)

“En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de manera satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal. Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga tan firmemente al individuo a la realidad como la insistencia en el trabajo que al menos lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana.

“El Malestar en la Cultura” S.Freud (1929)

El programa que se desarrolla en este trabajo contempla algunas ideas acerca del comportamiento de las personas en su ámbito laboral, incluyendo las variables emocionales, las crisis vitales, las distintas categorías de rasgos de carácter y su influencia en el desempeño de una tarea y aquellas causas humanas que, dentro del marco de la Accidentología, han sido reconocidas como generadoras potenciales de un comportamiento inseguro.

3.1. El comportamiento

Pensar en el comportamiento de un individuo es pensar en toda la historia de su vida múltiplemente determinada por factores de la más distinta índole, que se conjugan en la definición misma de su identidad.

El estudio racional del comportamiento plantea una división entre conductas instintivas y aprendidas. El comportamiento instintivo depende más estrechamente del aporte genético y el aprendizaje es el proceso por el cual nosotros adquirimos conocimientos sobre el mundo. La mayoría de los aspectos de la conducta humana implican cierta forma de aprendizaje.

“Placer, exaltación. Euforia, éxtasis, tristeza, abatimiento, depresión, miedo, ansiedad, ira, hostilidad y calma; estas y otras emociones contribuyen a la riqueza de nuestra vida personal e imbuen de pasión y carácter nuestros actos.....en el lenguaje coloquial utilizamos el término emociones para referirnos a nuestros sentimientos y estados de ánimo y el modo en que ambos se expresan en nuestra conducta manifiesta y en la respuesta de nuestros cuerpos” E. Kandel (1997).

3.2. Las personas y la seguridad

Pensar en “la seguridad” es para nosotros pensar en un proceso que se construye día a día dentro de los márgenes de la reflexión permanente y la toma de conciencia de las condiciones favorables y desfavorables que implica el solo hecho de vivir.

Es entonces difícil hablar de seguridad en el trabajo, escindiendo este aspecto del resto de la vida de una persona. Pueden aprenderse múltiples normas de conducta que sean beneficiosas

para la prevención de un accidente y es indispensable que ese aprendizaje sea efectivo, pero también es importante ayudar a las personas a integrar el cuidado y la reflexión en todos los aspectos de su vida para favorecer su integración como persona.

Un empleado que cuida de sí mismo y reconoce los puntos débiles de su comportamiento es la clave de una empresa que crecerá lo más cercana a la seguridad que el proceso de la propia falibilidad humana y los cambios a los que se vea sometida le permita.

3.3. El trabajo

Entendemos por “trabajo” (Jahoda 1987) el esfuerzo de la mente o el cuerpo, realizado parcial o totalmente con el propósito de obtener algún beneficio diferente a la satisfacción que se deriva en forma directa de la actividad misma.

El trabajo, además de proporcionar a las personas ingresos económicos necesarios para su mantenimiento, cumple una serie de funciones:

- Imponer una estructura temporal a la actividad cotidiana.
- Ampliar el marco de las relaciones interpersonales más allá del contexto familiar.
- Vincular a la persona a metas y objetivos que trascienden los suyos propios.
- Definir aspectos centrales del estatus y de la identidad personal .
- Mantener y fomentar el desarrollo de una actividad.

El modelo teórico propuesto por Warr (1987) define nueve categorías de factores ambientales que condicionan el nivel de salud mental. En cualquier ambiente el bienestar psicológico depende de:

- El grado en que el entorno proporcione oportunidad de control
- Objetivos generados externamente.
- Variedad.
- Claridad ambiental.
- Disponibilidad de recursos económicos.
- Seguridad.
- Oportunidad para establecer relaciones interpersonales.
- Posición social valorada.

Un medio social que carezca de cualquiera de estas características, o que las proporcione de forma deficiente, estará asociado a un bajo nivel de salud mental, aspecto fundamental a considerar a la hora de evaluar el perfil de riesgo asociado a un equipo de trabajo.

3.4. Crisis y riesgo

El devenir de nuestra vida es cíclico y sabemos que todos atravesamos determinadas crisis o cambios naturales que forman parte del desarrollo de la especie y para los cuales debemos tener una preparación biológica porque tenemos algunos recursos para hacerles frente. Todos hemos sobrevivido a nuestra adolescencia, hemos podido sobrellevar el cambio del nacimiento de un hijo, inclusive la muerte de nuestros padres es biológicamente comprensible. Hay también crisis que nos sorprenden, situaciones traumáticas que producen huellas dolorosas en nuestro psiquismo, el divorcio, la pérdida del trabajo, de la vivienda, de la tierra natal. Si bien nos hemos referidos a cambios relacionados con procesos penosos, también los cambios que implican una mejora son vividos como crisis y el impacto psíquico es el mismo: la desorganización. Nuestro yo debe reacomodarse a una situación nueva para la cual echará mano a los recursos de que disponga, pero seguramente durante un tiempo se sentirá en caos y sin tener el rumbo claro. Son en estos momentos, comunes a todos los seres humanos en algún periodo de sus vidas, donde estamos mas expuestos a tener un comportamiento riesgoso, a que nuestras defensas estén bajas, a que disminuya nuestro nivel de alerta y tengamos dificultades en realizar las tareas que habitualmente no nos costaban esfuerzo, con el agravante que en la mayoría de los casos, no tenemos conciencia del impacto que las crisis producen en nosotros ni de los síntomas que nuestro desentendido cuerpo acusa.

Por lo tanto las llamadas “crisis vitales” “situaciones traumáticas” o todo cambio importante en nuestras vidas merece un cuidado especial o quizás solo baste con la toma de conciencia de la situación que atravesamos y así poder apoyarnos en nuestro equipo de trabajo para no cometer errores.

3.5. La empresa hoy

El concepto de “empresa” cambia permanentemente y hemos olvidado como activo de una organización lo que conocíamos como “ponerse la camiseta”, la familia laboral y el orgullo y la motivación de la pertenencia que le daba a los empleados identidad.

Hoy las fusiones, las caras invisibles de los dueños de las empresas, la no comunicación como estrategia, hacen que debemos hacer un verdadero cambio en el concepto de identidad laboral preparando a la gente a que sostenga como principal valor para su permanencia en el empleo a su comportamiento.

Seguramente también, a veces, se confunde habilidades de desempeño con liderazgo, o capacidad para conducir voluntades, y nombramos supervisor o gerente a quien conocemos como ingenioso y diestro en la operación, sin conocer si es capaz de formar un equipo de trabajo que acuerde las normas de trabajo mas seguras apoyándose unos en los otros y obteniendo de cada uno lo mejor que tiene. Es probable que el concepto de liderazgo todavía se asocie a las características innatas como los rasgos de carácter o la estructura física, desconociendo que el liderazgo es un arte que se aprende y que la psicología ofrece para ello múltiples técnicas para desarrollar un ejercicio del mismo.

3.6. La Accidentología: algunos antecedentes

La industria aeronáutica advirtió de manera traumática que el eslabón más débil de la cadena de seguridad de un sistema es el hombre, eslabón olvidado por considerar que con la capacitación era suficiente para generar el tan ansiado clima de seguridad. El costo fue de miles de vidas y pérdida absoluta de la credibilidad de la empresa afectada por un accidente con su consiguiente quiebra, después de invertir millones en el perfeccionamiento técnico y automatizado de sus aviones. Chocaron en Tenerife dos Boeing 747, aeronaves de ultima generación para la época, sin ninguna falla técnica y con tripulaciones bien capacitadas; pero el Comandante del KLM estaba apurado por despegar porque era el cumpleaños de su hijo, el Copiloto no se atrevió a contradecir sus ordenes y chocaron en tierra con un PanAmerican con la pérdida de 580 vidas. Hubo aquí una cadena de situaciones que llevaron al accidente, una sucesión de fallas en el sistema que, a la manera del esquema de “la ventana de la oportunidad” de Reason (1990), se alinearon para la colisión.

En Aerolíneas Argentinas un grupo interdisciplinario de Pilotos y psiquiatras formamos un equipo de trabajo para primero aprender cuál era la cadena de riesgo de la tarea y luego trabajar en ella con la capacitación en técnicas de comunicación, toma de decisiones, liderazgo adecuado y reconocimiento del stress y la fatiga. Formamos el Laboratorio de Factores Humanos e hicimos una tarea que duró 15 años cuyo único feedback era el comentario de los pilotos cuando se acercaban a decirnos que se dieron cuenta que se estaba armando una cadena de riesgos y la pudieron cortar a tiempo, y que la Autoridad Aeronáutica puso como mandatario el haber concurrido a estos seminarios para la renovación de la Patente de vuelo.

La Accidentología surgió como una rama de la Psicología que estudia el comportamiento de las personas que con frecuencia se accidentan o tienen conductas riesgosas poniéndose en peligro a sí mismas y por consecuencia involucrando a terceros . Es difícil establecer un patrón preciso para las llamadas “personalidades de riesgo” si bien algunas patologías descritas en el DSM IV TR como los Trastornos Bipolares, los Trastornos del control de los impulsos, los Trastornos por abuso de sustancias, etc., manifiestan dentro de los ítems para su clasificación conductas peligrosas, pero los riesgos a los que nos referimos, manifestados como conductas descuidadas dentro del comportamiento son por ejemplo, una de las causas que nos ocupan. Hay quienes desafían el peligro para sentirse vivos, los que tienen conductas complacientes, porque han automatizado la ejecución de una tarea y a través del tiempo la repiten con tal exceso de confianza que dejan de pensar y se convierten en presa fácil del error.

4. Desarrollo del programa

4.1. Objetivo y alcance

El programa SBC en implementación en **SAN ANTONIO** está dirigido a modificar aquellos factores, tanto personales como del trabajo, que guarden relación directa con la conducta y sus consecuencias sobre la seguridad. Esto involucra a los distintos niveles de la organización en Argentina, desde la gerencia hasta el personal operativo y administrativo, y tiene como eje la toma de conciencia y el cambio de conductas riesgosas. Relevar, informar, capacitar e intervenir son las pautas del equipo de trabajo que funciona como puente de seguridad entre los distintos niveles de la empresa.

4.2. Etapas del programa

El programa, lanzado en Junio del corriente año, tiene una duración prevista mínima de un año de trabajo y contempla, además de actividades de capacitación y difusión de temas específicos de accidentología, actividades de intervención en la organización para el tratamiento de las problemáticas y conflictos con que cada área se encuentra en relación con la seguridad en el desarrollo de sus actividades.

El programa tiene definidas las siguientes etapas:

4.2.1. Lanzamiento del programa

Esta actividad fue llevada a cabo en cada Base (Rio Gallegos, Las Heras, Cañadón Seco, Comodoro Rivadavia, Neuquen, Catriel, Rincón de los Sauces y Mendoza) y en las oficinas de Bs As a través de reuniones de entre dos y cinco horas, incluyéndose la realización de un taller de trabajo. Para la organización de estas reuniones de lanzamiento se mantuvo la organización vigente en la compañía según la cual mensualmente se reúnen el Gerente de Distrito con Jefes de Operaciones, Ingeniería, de Base y de Sector (equipo de trabajo denominado Grupo de Gestión de Distrito); el equipo del Jefe de Base (denominado Grupo de Prevención de Base) y reuniones con el resto del personal. Se llevaron a cabo en total 21 reuniones con la participación de 335 personas de todos los niveles de la organización.

Durante la actividad de lanzamiento, además de la presentación de los elementos esenciales del programa y sus etapas, se realizó un taller de elaboración de situaciones de crisis, a partir de la consideración de la situación actual de la empresa.

El proceso de lanzamiento contempló, además, una campaña grafica a través de la cual se dan a conocer los principales objetivos y etapas del programa y se estimula el compromiso de la organización. Se establecieron canales de comunicación entre el grupo consultor y el personal a través de teléfonos, urnas de comunicación de inquietudes e emails.

4.2.2. Relevamiento y perfil de riesgo

Esta etapa tiene como principal meta la de elaborar un perfil (diagnóstico) de riesgo accidentológico de la organización. Se entiende por perfil de riesgo accidentológico organizacional todos aquellos aspectos psicosociales e institucionales de la organización que elevan las probabilidades de ocurrencia de un accidente/ incidente.

4.2.2.a. Relevamiento y procesamiento de la información

Se aplican para ello modelos profesionales transdisciplinarios a partir de entrevistas, realizadas de modo individual y anónimo para permitir un vinculo de confianza desde el cual puedan extraerse datos válidos, de una muestra representativa del personal (gerencia y supervisión; personal operativo y personal administrativo) basada en un muestreo aleatorio simple usando las escalas (encuestas), que se mencionan a continuación.

Evaluación del clima laboral:

Se evalúa a través de los siguientes factores: Relaciones interpersonales, Satisfacción laboral, Infraestructura/ material de trabajo, Claridad del puesto dentro de la organización.

Esta es una adaptación de la escala de clima laboral de Corral y Pereña que fue modificada en función de las características de la organización y de los objetivos de este estudio en pro de la seguridad.

Se adopta como definición de clima laboral al “conjunto de características objetivas de la organización perdurables en el tiempo que distinguen a una entidad laboral de otra. Es el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos”.

Esta escala evalúa los vínculos interpersonales, el grado de satisfacción laboral, las condiciones del ambiente físico y la claridad en el organigrama.

El clima laboral es un aspecto relevante dentro de la gestión de seguridad de una organización ya que los aspectos incluidos en la definición del mismo son entendidos como parte central del sistema y afectan los comportamientos cotidianos de los individuos que lo conforman. El tipo de vínculos interpersonales, determinados por las posibilidades de comunicación organizacionales y los aspectos individuales, influye en la posibilidad de conformar un equipo de trabajo eficiente y seguro.

El grado de satisfacción laboral de los empleados de una organización determinará tanto la eficiencia en su trabajo como su compromiso con la empresa.

Una persona que se siente parte de una organización tiene más posibilidades de identificarse con los valores que la misma persigue. Si la organización a la cual el individuo pertenece promueve el valor de la seguridad, los individuos con un buen grado de satisfacción laboral tenderán a incorporarlo más fácilmente.

Condiciones físico-higiénicas ambientales inadecuadas son causa de fatiga y estrés psicofísico, que afectan al estado de ánimo y al rendimiento laboral (errores, absentismo, bajas, accidentes). La claridad de que disponga el empleado respecto del puesto en el organigrama y la descripción de tareas que implica es un aspecto importante a relevar. Esto es así porque puede suceder que existan demandas conflictivas, o que el trabajador no desee cumplir. Puede darse, asimismo, oposición ante las distintas exigencias del trabajo o conflictos de competencia, conflictos de ambigüedad de rol lo que conlleva a que el trabajador disponga de una inadecuada información sobre su rol laboral y organizacional. Todos estos aspectos influyen radicalmente en la conformación adecuada de un equipo de trabajo que desempeñe su actividad de un modo seguro.

Escala de cadena de errores:

Se evalúa a través de los siguientes factores: Stress y fatiga crónica, Comunicación ineficaz, Complacencia, Liderazgo inadecuado, Prejuicios, Presiones laborales, Falta de Compromiso, Desviación de procedimientos, Falla de coordinación en equipos de trabajo

La cadena de errores es una manera de entender la producción de accidentes que propone el reconocimiento de los eslabones de falibilidad para “cortar” dicha cadena disminuyendo las posibilidades de ocurrencia de un accidente.

Este enfoque surge del trabajo realizado anteriormente en el ámbito de la aeronavegación con la empresa Aerolíneas Argentinas.

Sin embargo, cada organización tiene su propia cadena de errores y a partir de ciertos eslabones se podrá definir específicamente la que corresponde a la empresa **SAN ANTONIO**.

Esta escala evalúa distintos eslabones que, en el caso de coexistir, se convierten en un potencial factor de riesgo.

Percepción de causas y consecuencias de accidentes:

Se evalúa a través de los siguientes factores: Riesgo, Cantidad de accidentes sufridos, Percepción personal de las causas, Consecuencias psico – físicas

Los accidentes dentro del ámbito laboral, y la autopercepción de sus causas, son un dato de gran relevancia al estudiar el perfil de riesgo accidentológico de una organización. A través de un análisis de los mismos pueden tomarse en cuenta aspectos que en general son obviados en los estudios sobre accidentes. Las consideraciones de un individuo acerca de lo que generó su acto

peligroso es un dato de gran validez para ser después cotejado con la realidad de la información obtenida en otras escalas.

Así mismo, evaluar la autopercepción del nivel de riesgo laboral de la tarea que se desarrolla permite conocer el nivel de conciencia de los trabajadores.

La valoración del nivel de riesgo laboral individual es un dato importante a relevar para conocer el modo y los recursos con los cuales el empleado emprende su actividad diariamente. Este nivel de conciencia no es algo que surja espontáneamente sino que la cultura y política organizacionales deben promoverlo activamente a través de actividades, talleres, y principalmente por medio del modelo y el ejemplo dado desde los estamentos jerárquicos más altos de la organización.

Esta escala evalúa cuantitativamente los accidentes / incidentes y las variables que el individuo cree reconocer que influyeron en el mismo, así como, la conciencia del riesgo del individuo en su tarea laboral y sus actitudes negligentes.

Escala de conducta adaptativa:

Se evalúa a través de los siguientes factores: Alteraciones del estado de ánimo, Trastornos de ansiedad, Adicciones, Enfermedades medicas, Medicación

Esta escala es una adaptación del Inventario Multifasico de Personalidad de Hathaway y Mackinley y evalúa la flexibilidad y los recursos de los cuales dispone el individuo para adaptarse al entorno diario personal / laboral.

La existencia de determinadas características en un individuo aumenta o disminuye sus posibilidades de adaptación así como de control frente a distintas situaciones. Así se han determinado las llamadas personalidades de riesgo: se ha estudiado que las capacidades de una persona con un episodio que afecte su salud psicofísica se ven deterioradas y es probable que se encuentre más expuesta que quien conserva un equilibrio físico y mental.

La falta de ajuste entre la persona y el entorno psicosocial puede conducir a diversos tipos de respuestas en los sujetos. A nivel psicológico, pueden suponer trastornos en el estado de animo, ansiedad, quejas o insomnio. A nivel fisiológico, pueden implicar una presión sanguínea elevada o incremento del colesterol; y a nivel comportamental pueden implicar incrementos en las conductas impulsivas vinculadas con fumar, comer, ingerir bebidas alcohólicas, elevar la probabilidad de incurrir en actos violentos.

Específicamente en los trastornos del estado de animo depresivos se produce una marcada disminución de la capacidad de atención y concentración, trastornos del sueño, anhedonia y apatía, alteraciones en el apetito así como también una alteración del nivel de mantenerse lucido. Por otra parte, en los trastornos del estado de ánimo asociados a cuadros maniacos se produce una marcada sensación de euforia, una disminución en el registro de los riesgos lo que conlleva al sujeto a realizar actos peligrosos con mayor frecuencia.

En los trastornos de ansiedad se ve aumentada la irritabilidad, y una sensación de malestar general, a través de diferentes tipos de quejas ya sean estas preponderantemente a nivel corporal (ataque de pánico y trastornos de angustia) o a nivel ideativo (trastorno obsesivo compulsivo, fobias). Cabe señalar que en la mayoría de estos cuadros se da una combinación de ambas alteraciones. En todos estos cuadros la atención y concentración se ve encapsulada en la problemática del sujeto, aquello que es foco principal de su molestia, con la consecuente disminución de la atención dirigida al mundo externo.

En las adicciones las personas presentan comúnmente fallas a nivel de la conciencia de riesgo producida por el consumo de la sustancia adictiva así como, dificultades en la adaptación social.

Escala de rendimiento laboral:

Se evalúa a través de los siguientes factores: Percepción personal del nivel de rendimiento laboral, Apreciación personal de las causas que desencadenan fallas en el mismo.

Esta escala evalúa la apreciación que el empleado tiene respecto de su desempeño laboral y que aspectos considera influyen perjudicialmente en el mismo. Según una investigación desarrollada en la U. C. A. el bajo rendimiento laboral de un empleado, en general, puede asociarse con alteraciones en el nivel de atención y concentración, así como también con fallas

en la coordinación, alteraciones en la precisión para ejecutar tareas y una disminución de los reflejos físicos y mentales.

Un empleado cuyo bajo rendimiento laboral se encuentre afectado por las razones anteriormente descritas se encuentra más expuesto a desempeñar su actividad de modo más inseguro.

Procesamiento estadístico de la información relevada:

El análisis de la información relevada se realiza analizando las variables y observando la posible relación entre ellas, ya que la selección de las mismas puestas de manifiesto en la encuesta están relacionadas con el perfil accidentológico individual (pai), el cual se relacionará con el (pao) para cada Base de la empresa.

Para la determinación del pai, se realizan las encuestas mencionadas basadas en tamaños muestrales calculados a partir de estándares estadísticos. Los porcentajes calculados para cualquier variable, tendrán una variabilidad del 10 % (error máximo tolerado) con una probabilidad del 95, 5 % (nivel de confianza).

Para el análisis de datos, además de utilitarios Microsoft, se utilizan SPSS y MINITAB, herramientas exclusivas para el tratamiento de datos.

4.2.2.b. Presentación del perfil de riesgo y acciones a seguir

A partir de la información relevada y procesada estadísticamente se elabora el diagnóstico de los factores de riesgo psicosocial en el trabajo y su incidencia en la salud, la seguridad, la satisfacción y los resultados del trabajador. Los factores psicosociales riesgosos, también llamados estresores, existentes en el medio laboral son múltiples y comprenden aspectos físicos, de la organización y contenido del trabajo, y los inherentes a las relaciones interpersonales de trabajo, entre otros. Por ello, definiremos a estos factores psicosociales riesgosos como aquellas interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización por una parte y por otra, los aspectos individuales del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y la seguridad, en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Por otra parte, tomando como marco de referencia el modelo propuesto por Reason (1990) acerca del error humano y la ventana de la oportunidad del accidente, entendemos que para una gestión eficaz en seguridad es necesario tener en cuenta todos los aspectos que intervienen en la posible producción de un accidente partiendo de la existencia de fallas latentes (alejadas de la situación en la que el accidente tiene lugar) y fallas activas (aquellas que directamente llevan a la producción del acto peligroso) que interactúan constantemente en un sistema complejo.

Un aspecto importante a mencionar en relación a esta etapa del programa es que la administración de las escalas de relevamiento, si bien persigue como finalidad prioritaria el diagnóstico de riesgo accidentológico de la organización es, en sí misma, una herramienta de intervención, ya que aumenta la conciencia situacional de los empleados, tanto en los aspectos organizacionales como individuales, respecto de la seguridad.

A partir del diagnóstico elaborado en esta etapa se definen las estrategias de capacitación e intervención específicas y se seleccionan indicadores que permiten evaluar los resultados de la aplicación del programa y vincularlos al desempeño de la organización en relación a la gestión de la seguridad. A la fecha de presentación de este trabajo se está completando la etapa de relevamiento (se realizaron más de 300 entrevistas) y se está llevando a cabo el tratamiento de la información para la elaboración del perfil de riesgo accidentológico mencionado.

4.2.3. Capacitación de facilitadores de cambio

Los facilitadores se definieron a partir de la iniciativa espontánea de integrantes de los distintos niveles de la organización. Con esto se pretende generar un equipo de multiplicadores del

cambio que, por un lado, retransmitirán lo aprendido mostrando, con su accionar, un modelo sobre el cómo actuar y, por otro, van a contar con herramientas de intervención para promover el cambio en el resto de la organización.

Los facilitadores promoverán la toma de conocimiento de la falibilidad de los individuos, es decir el incluir la posibilidad del error en la conducta cotidiana, generando una segunda mirada en el resto del personal sobre las normas aprendidas, evitando de este modo que sobrevenga el fenómeno de la complacencia.

Hay a la fecha de este informe 110 inscriptos como facilitadores y se está planificando la capacitación de los mismos, la cual consistirá en actividades de teórico-vivenciales sobre liderazgo, comunicación, toma de decisiones, bases de la personalidad, reconocimiento de las crisis y accidentología llevadas a cabo en tres jornadas de trabajo.

4.2.4. Seminarios e implementación de estrategias correctivas

En esta etapa se llevan a cabo seminarios de experiencia vivencial correctiva con gerentes en los que se realizarán actividades teórico-prácticas sobre Liderazgo y management; Stress y fatiga crónica, las crisis y su elaboración y Estrategias de Comunicación efectiva.

Complementariamente se implementarán estrategias correctivas diseñadas a partir de los aspectos de mejora relevados en el diagnóstico arriba mencionado en los lugares donde esto sea necesario.

4.2.5. Revisión, análisis y balance del proyecto

A partir de los informes de resultados de cada una de las actividades llevadas a cabo durante la implementación del programa SBC y de la evolución de los indicadores definidos que permiten evaluar el desempeño de la organización a partir de la aplicación del mismo, se realizará una revisión y balance del proyecto en la organización, lo que permitirá evaluar las acciones posteriores a seguir en relación al tema.

5. Conclusiones

No es posible a la fecha establecer una correlación entre los resultados de desempeño en la gestión de seguridad de la compañía y las acciones llevadas a cabo como parte del programa. Esto es así por dos razones: por un lado, el corto período transcurrido desde el lanzamiento del mismo a la fecha y, por otro, el tiempo necesario para modificar aspectos culturales arraigados en la organización y en las personas.

Si embargo pueden mencionarse acciones y/o efectos provocados por las actividades llevadas a cabo a la fecha como parte del programa:

- se tomaron decisiones de cambio en la organización para promover la mejora en Bases y Operaciones;
- se mejoró la toma de conciencia de situaciones de conflicto de cada Base por parte de su gente;
- se trabajó la elaboración de la situación particular por la situación que atraviesa la empresa en cada Base de cada Distrito;
- se brindó ayuda a la gente para que elabore con los propios recursos la situación particular en que se encuentra y se promocionó el protagonismo de la gente en el proceso de cambio;
- se trabajó la integración de la palabra seguridad con la problemática cotidiana y personal. La única manera de modificar un hecho es incluirlo.

Con este programa, que plantea una aproximación diferente respecto de las herramientas tradicionales de la gestión de seguridad, **SAN ANTONIO** está llevando a cabo el proceso de cambio pretendido a través de la promoción del involucramiento y el conocimiento de los protagonistas en esa gestión.

6. Bibliografía

- 1929 - Freud S.: El malestar en la cultura. Obras Completas. Biblioteca Nueva(1968)
- 1987 - Warr, P.: Work, Unemployment and Mental Health. - Oxford University Press
- 1987 - Jahoda M: Empleo y desempleo: un análisis socio-psicológico - Ed. Morata
- 1990 - James Reason: Human Error - Cambridge University Press
- 1995 - Terry McSween: The values-based safety process - John Wiley & Sons, Inc.
- 1996 - Dan Peterson: Analyzing safety system effectiveness - John Wiley & Sons, Inc.
- 1997 - James Reason: Managing the risks of organizational accidents - Ashgate Publishing Ltd.
- 1997 - Erick R. Kandel; James H. Schwartz; Thomas Jessell: Neurociencia y Conducta - Prentice Hall