



# INTERDEPENDENCIA: UN ENFOQUE DE SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO



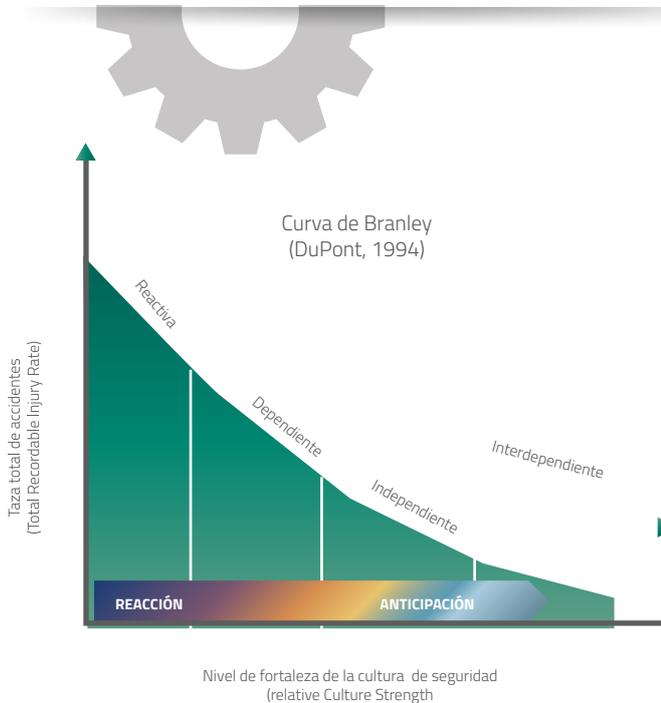
Estadísticas recientes validan los datos que manejamos quienes estamos en la gestión de la seguridad y salud ocupacional: más del 95% de los accidentes tienen como causa principal algún acto cometido por la persona afectada. Únicamente un 5% de los accidentes se originan en condiciones deficientes de la infraestructura, el equipo o el ambiente de trabajo.

Esta situación valida las investigaciones propuestas por Ed Woolard, director general de DuPont y su denominado DuPont Discovery Team, en su búsqueda por “definir un sistema que permitiese alcanzar una mejora en la seguridad de las organizaciones que fuese sostenible y duradera”. Este equipo se interesó por responder a la pregunta de “por qué los índices de siniestralidad eran tan dispares en organizaciones del mismo sector, con procedimientos muy similares y entornos muy parecidos”

Esta situación valida las investigaciones propuestas por Ed Woolard, director general de DuPont y su denominado DuPont Discovery Team, en su búsqueda por “definir un sistema que permitiese alcanzar una mejora en la seguridad de las organizaciones que fuese sostenible y duradera”. Este equipo se interesó por responder a la pregunta de “por qué los índices de siniestralidad eran tan dispares en organizaciones del mismo sector, con procedimientos muy similares y entornos muy parecidos”



Con esta propuesta, las organizaciones pueden evaluarse y comprender en que parte del camino se encuentran



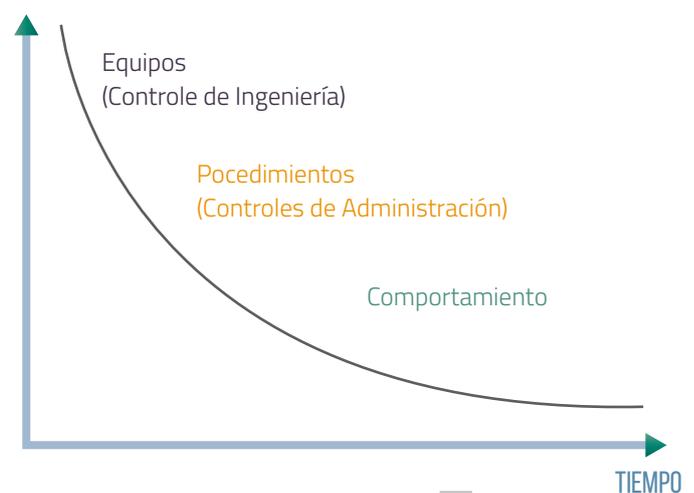
Con esta propuesta, las organizaciones pueden evaluarse y comprender en que parte del camino se encuentran, en su intento de construir una cultura de seguridad. A partir de este punto, las acciones que se tomen pueden orientarse de manera más efectiva para lograr niveles más avanzados de seguridad. A pesar del tiempo transcurrido, la curva de Bradley sigue siendo un indicador muy extendido para determinar el grado de madurez de la cultura de seguridad de una organización.

En este artículo quiero destacar que las acciones que se toman inicialmente están referidas a resolver las condiciones inseguras (resumiendo, controles de ingeniería sobre infraestructura, equipos, ambiente de trabajo) y, luego, a implementar medidas de estandarización basadas en algún estándar internacional

como OHSAS 18001 (ahora con la norma ISO 45001) o la normativa legal vigente (ésta estandarización define esencialmente los controles administrativos y el sistema de gestión).

En la práctica, estas acciones logran reducir de forma efectiva el índice de frecuencia de accidentes, pero no consiguen, al menos no de manera consistente, la ansiada meta del cero accidentes.

NÚMERO DE ACCIDENTES



Los mejores resultados en seguridad se alcanzan cuando, además de lo descrito arriba, se evidencia una sólida cultura de seguridad. La parte central de esta cultura de seguridad son los comportamientos del personal (los comportamientos generan actitudes y ésta a su vez forman la cultura). Lo concerniente a los comportamientos, siguiendo el modelo de Bradley, es al llegar a la fase de la interdependencia, en la cual los equipos de trabajadores se adueñan de la seguridad, toman responsabilidad de sí mismos y de los demás; los bajos estándares y la exposición a riesgos sin control no son aceptados.

Para construir la interdependencia como herramienta de fortalecimiento de la seguridad y la salud en el trabajo, se han formulado diversos modelos de la denominada Seguridad Basada en el Comportamiento.

Dentro de esos modelos, un pilar fundamental lo conforman las observaciones del comportamiento. Estas observaciones, realizadas de forma sistémica por todos los integrantes de los equipos hacia sus mismos compañeros de trabajo (se denomina generalmente observación de 360°), identifican comportamientos (actos sub estándares o inseguros), se registran, consolidan, analizan y evalúan

para determinar programas que promuevan y fortalezcan mejores comportamientos y, por tanto, una mejora de cultura en el mediano y largo plazo.

La aplicación de esta herramienta considera que el comportamiento de una persona, generalmente, es un reflejo de la cultura del equipo y de la empresa. La corrección se realiza con la persona utilizando técnicas de retroalimentación asertiva (que es efectiva cuando se hace de forma positiva, al momento de detectar el acto) y de programas de aplicación sostenida (a nivel de acción correctiva) que logren cambiar las bases del comportamiento por medio de la eliminación de la causa raíz que los genera.

Dentro es este enfoque de acción correctiva, conviene ser preciso en la identificación de la causa raíz. Aquí propongo tener presente que toda conducta humana (comportamiento) tiene una intención positiva (y ésta a su vez, una ganancia secundaria).



Esta es una presuposición de la PNL (programación neurolingüística) que no pretende justificar el comportamiento de una persona, sino comprenderla, entender la base o la motivación que la mueve a actuar de la forma en que lo hace. Cualquier conducta responde a una necesidad subyacente de la que quizá el trabajador mismo no es consciente. La necesidad puede ser de protección, comodidad, facilidad. La clave para la solución está determinar de qué forma intervinimos para que se generen nuevas conductas que satisfagan esa ganancia secundaria que surge de la intención positiva del acto inicial. Un ejemplo sencillo que grafica esto es el del trabajador que deja de usar el equipo de protección personal porque este le resulta incómodo (sofocación, presión, molestia). Una selección cuidadosa del equipo de protección más apropiado puede tener como resultado inmediato su uso permanente.

Cuando la información generada por las observaciones de comportamiento se analiza de manera consistente y enfocada en el conocimiento de la conducta humana, pueden generarse programas efectivos que fortalecen la cultura de seguridad y, por consecuencia natural, mejoran los resultados de accidentabilidad en la organización.

¿Está usted teniendo en cuenta la interdependencia como fundamento de los resultados de su sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional? Si es así, los resultados satisfactorios llegan de forma inevitable; si no la tiene aún en cuenta, lo invitamos a explorar sus beneficios.

---

Walter Tejada Tejada  
GERENTE GENERAL ORIONGPE

---

