

Cómo gerenciar el comportamiento humano para disminuir la siniestralidad en las empresas



CLAUDIA MARÍA BUSTAMANTE ZAPATA
Profesional en Prevención.
SURATEP (Colombia)

SUMARIO

En la actualidad se está viviendo una época llena de restricciones, amenazas y problemas sociales que hacen más sensible y vulnerable la actitud del trabajador. Las empresas buscan hoy que su personal sea polivalente, de forma de que con un mínimo de recursos se obtengan altos niveles de productividad, pero esto sólo es posible si las empresas transforman su «cultura». La cultura organizativa de una empresa expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores que deben ser admitidos por todos sus integrantes y ser apoyados firmemente por la gerencia.

Palabras clave: Comportamiento humano, motivación, seguridad.

Estamos viviendo una época llena de incertidumbres, restricciones, amenazas y problemas sociales que hace más sensible y vulnerable la actitud del trabajador, ya que le afectan motivaciones intrínsecas y extrínsecas, acompañado de altos índices de desempleo. Las gerencias buscan hoy en día que el personal sea polivalente de manera que con un mínimo de recursos se obtengan altos niveles de productividad; para ello, el personal tiene que hacer uso de sus competencias y habilidades de manera que se generen procesos innovadores, y así se disminuirán y eliminarán los reprocesos, que tan costosos le salen a las organizaciones.

El tener personal sensibilizado, capacitado y motivado permite que se incremente el sentido de pertenencia hacia la organización; de esta manera, los resultados se verán reflejados en la calidad, seguridad y productividad, haciendo la empresa más competitiva y llevándola a unos estándares tales que puede incursionar en mercados extranjeros, realizando parte de la globalización de la economía. En este nuevo contexto, las personas no deben ser el problema de las organizaciones; por el contrario, deben ser la solución a las diversas dificultades que se presentan y convertirse así en una ventaja competitiva para la organización como el talento humano más valioso e imprescindible. Las personas pasan la mayor parte del tiempo en las empresas, y es por ello que debemos trabajar y construir entre todos un clima organizacional que permita en cierta manera mitigar los efectos adversos que a nivel social estamos viviendo, desde allí tenemos que generar instrumentos que ayuden al personal, a la organización y al país.

La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su «cultura», esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. Cuando no existe un compromiso gerencial verdadero y sólo lo que importa es producir, entonces es cuando las organizaciones empiezan a identificar un sinnúmero de problemas de calidad, alta siniestralidad y competitividad que les genera desventaja con respecto a las otras empresas que desarrollan su misma actividad económica en el mercado.

Si la calidad no está totalmente ligada a la participación de las personas, y la empresa desea producir un producto mejor y no involucra a los trabajadores de producción en el proceso de mejoramiento, no obtendrá el beneficio máximo, habría reproceso y posiblemente ese producto final no cumpliría con las especificaciones y necesidades para lo cual fueron diseñadas: la seguridad depende de las personas con riesgo de sufrir accidentes; los trabajadores tienen más que ganar con la implantación de medidas

eficaces de seguridad y más que perder con las ineficaces. Tienen más influencia uno sobre el otro y saben y conocen más de los detalles de las rutinas diarias que forman el comportamiento típico en las plantas. Su apoyo puede asegurar el éxito: su oposición puede hacer el progreso difícil o imposible.

Los procesos de selección deficientes, al igual que la capacitación y el entrenamiento, imposibilitan al trabajador a desarrollar niveles suficientes de compromiso y confianza; la existencia de una máxima participación por parte de los trabajadores significa un máximo de compromiso, pues ellos son los que hacen funcionar el proceso y que se establezca, y puede ayudar a que la empresa sobreviva a los cambios de políticas y administración.

La implantación de estrategias para la contención de la siniestralidad demanda tiempo y esfuerzo, y generalmente no produce resultados inmediatos, lo que requiere comprensión y paciencia de los miembros de la organización.

La implementación de estrategias para la contención de la siniestralidad demanda tiempo y esfuerzo y generalmente no produce resultados inmediatos. Esto requiere la comprensión y paciencia de los miembros de la organización; por el contrario, no tenerlas permite que se fuguen algunos rubros importantes (costos ocultos), y por tal razón la utilidad de la empresa se verá afectada. Si no se hace un trabajo continuado en la identificación de fac-

tores de riesgo, modificación de condiciones de seguridad, modificación y observación del comportamiento, sensibilización y capacitación al personal, nunca podremos lograr que el trabajador interiorice la seguridad como uno de los aspectos más importantes que rigen su vida.

En los últimos tiempos, la modificación del comportamiento humano ha generado resultados óptimos para el ejercicio en grupo: el ser humano actúa como un recurso indispensable que produce, a partir de sus habilidades, motivaciones, liderazgo, creatividad, innovación, sentimientos y conductas que muchas veces están determinadas por la satisfacción de sus propias necesidades, el logro de los objetivos individuales, su capacidad para relacionarse con otras personas, la percepción, evaluación y actitudes dentro de las organizaciones a las que pertenecen; los individuos actúan según sus características personales y reaccionan al trabajo según lo aprendido; reforzar aspectos relacionados con el comportamiento y la modificación de éste para lograr un aumento en la competitividad y productividad laboral; por ende, el resultado será la disminución de los índices de riesgo o de siniestralidad presentes en cualquier empresa. La implementación de metodologías que sensibilicen, promuevan la ejecución, el liderazgo y la seguridad individual con repercusión social; de esta manera van a influir en el alcance de los objetivos y metas establecidos a nivel gerencial: para ello se hace necesario caracterizar la problemática e identificar claramente cuáles son los comportamientos críticos que deben ser observados para poder iniciar el reforzamiento en las diferentes áreas; esto debe ser apoyado por la gerencia de la empresa y soportado por un grupo de líderes que han recibido una formación previa de cómo estandarizar procesos, diseñar y aplicar las tarjetas de observación del comportamiento, retroalimentación y refuerzos positivos a aquellos comportamientos críticos; debemos definir indicadores que nos permitan evaluar la evolución y el incremento en las personas observadas de comportamientos seguros.

La Gerencia Integral del Riesgo facilita la obtención de resultados mediante la acción; el método de Fine Pickers permite demostrar cómo en las empresas que tienen una estrategia integral para el control de los riesgos, los beneficios se ven incrementados, la productividad, la rentabilidad, el retorno de la inversión y el flujo de caja.

El clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motiva-

ción de los empleados; cuando hay una gran motivación, el clima permite establecer relaciones comunicacionales de interés, colaboración, comportamientos seguros y evitación de accidentes; cuando la motivación es escasa, el clima organizacional se ve afectado y sobreviene la depresión, el desinterés, el descontento y la falta de productividad. Es muy común encontrar organizaciones que utilizan la disciplina, el castigo y la sanción como una forma de responsabilizar al trabajador de aquellos actos inseguros en el desarrollo de su labor; esto genera reacción en los trabajadores, lo que conlleva a la desmotivación, la no participación en la construcción de los procesos, encuentran una excusa para su comportamiento, son negativos y escépticos ante cualquier situación de riesgo. Los mandos medios y líderes utilizan un reforzamiento negativo de la conducta, lo que hace que no se construya, y sus efectos son negativos para la organización.

ENFOQUE SISTÉMICO

En los últimos años se ha tratado de desarrollar un enfoque sistémico para la prevención de accidentes laborales. Como los accidentes surgen por la interacción de los trabajadores con el entorno de trabajo, hay que examinar cuidadosamente los elementos para reducir el riesgo de lesiones. Éstas pueden deberse a las malas condiciones de trabajo, al uso de equipos y herramientas inadecuadamente diseñadas, al cansancio, la distracción, la inexperiencia o a las acciones arriesgadas. El enfoque sistémico estudia las siguientes áreas:

- Los lugares de trabajo (para eliminar o controlar los riesgos).
- Los métodos y prácticas de actuación.
- La formación de empleados y supervisores.

También se exige un examen en profundidad de todos los accidentes que se han producido o han estado a punto de producirse (incidentes). Se registran los datos esenciales sobre estas contingencias, junto con el seguimiento al trabajador accidentado, con el fin de encontrar y eliminar combinaciones de elementos que puedan provocar nuevos riesgos y evitar así la reincidencia.

El enfoque sistémico también dedica una atención especial a las capacidades y limitaciones de los trabajadores y reconoce la existencia de grandes diferencias individuales entre las capacidades físicas y fisiológi-



Las gerencias buscan hoy día que su personal sea polivalente.

cas; por eso, siempre que sea posible, las tareas se deben asignar a las personas entrenadas y capacitadas para desempeñarlas.

La cultura es una guía externa o norma de comportamiento, un sistema de refuerzo; el comportamiento se desencadena por antecedentes, pero es controlado y reforzado por consecuencias: un comportamiento es crítico para la seguridad si, cuando se lleva a cabo en forma incorrecta, el riesgo de que suceda un accidente se incrementa sustancialmente. Identificando comportamientos críticos y, sistemáticamente, controlando sus antecedentes y sus consecuencias se puede controlar la frecuencia y la probabilidad de ocurrencia. Para lograrlo, el personal debe capacitarse y entrenarse en la adopción de comportamientos seguros, al igual que la aplicación de instrumentos que permitan hacer seguimiento sistemático y las respectivas retroalimentaciones; los datos de comportamiento pueden ser utilizados para las mejoras continuas de seguridad. Para promover la autogestión en las empresas se deben formar personas que se conviertan en multiplicadores y que ayuden en la identificación de los riesgos, al igual que participen en la solución para el control de los mismos y refuercen de una manera positiva el comportamiento.

En muchas organizaciones, el área del talento humano está vinculada con la gestión de seguridad, desde allí se

lideran y se establecen todas las estrategias de intervención, al igual que la selección y la dotación de los elementos de protección personal requeridos para el desarrollo de la actividad; se hace un seguimiento al diseño y al estado de la herramienta y se establecen programas de mantenimiento preventivo: se lideran medidas preventivas para el control de incendios y se establece un programa permanente que garantice la seguridad física de la empresa: los esfuerzos funcionan en seguridad si disminuyen los comportamientos con riesgo en el trabajo, ya que enfocarse en el trabajador no significa culparlo.

Se deben utilizar todos los medios de divulgación posibles y así reforzar el espíritu preventivo para que los empleados lo asimilen e interioricen. Lo ideal sería que la seguridad trascendiera barreras y se convirtiera en un estilo de vida incorporado a los hábitos cotidianos.

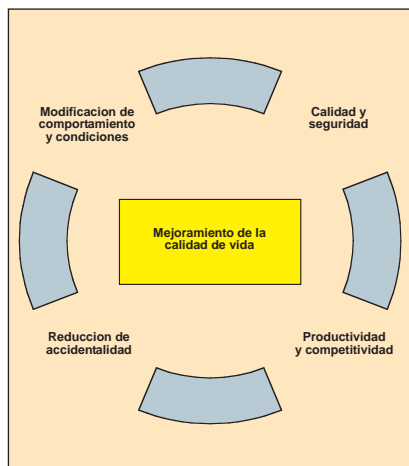
GERENCIA COMPROMETIDA

Cuando las gerencias tienen muy claro y están convencidas que la seguridad y la higiene en el trabajo son programas ligados que repercuten de manera directa en la continuidad de la producción y la autoestima de los trabajadores.

Todas las actividades que se desarrollan dentro de un contexto organiza-

cional son importantes para la obtención, la aplicación y el mantenimiento de habilidades y aptitudes capaces de asegurar la eficiencia y la eficacia. Todas deben desarrollarse de una forma sincronizada, así mismo se requieren otros programas paralelos para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza laboral. La seguridad en el trabajo debe estar encaminada a modificar condiciones técnicas y comportamientos por medio de técnicas educativas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar o reducir las condiciones inseguras en el ambiente y para construir procesos que induzcan a las personas a implantar prácticas preventivas: su aplicación es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo. En nuestro medio, cada vez es mayor el número de gerencias que se comprometen a implementar modelos de seguridad, integrándolos en los modelos administrativos que en su momento esté aplicando la empresa (planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, TPM, producción más limpia, etc.), de tal forma que se conviertan en cultura organizacional. Estos modelos lo que buscan es la estandarización de los procesos y la intervención de los riesgos, así como el comportamiento para disminuir la siniestralidad y lograr los resultados esperados en términos de rentabilidad y productividad; muchas empresas no obtienen resultados e incluso fracasan porque no se apoyan en directrices claras, bien delineadas por la gerencia de la empresa: la seguridad es responsabilidad de todos, pero los jefes de línea en sus áreas deben ser coherentes con lo que se hace, se dice y se practica, de esta manera será interiorizado por cada una de las personas, de tal forma que se convierta en una filosofía de vida.

GERENCIA COMPROMETIDA



GERENCIA COMPROMETIDA Y PARTICIPATIVA



PROCESOS DE SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Un elemento fundamental es partir de una buena selección del personal de forma más amplia; es escoger, entre las personas reclutadas la mas adecuada, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección no sería necesaria si todas las personas reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, pero hay gran variedad de diferencias físicas y psicológicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual, agudeza auditiva, temperamento, carácter, percepción del riesgo, aptitud, inteligencia) que conducen a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones.

El entrenamiento es un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizado mediante el cual las personas adquieren conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos organizacionales de la tarea, el ambiente y el desarrollo de habilidades.

Según Hoyler, el entrenamiento «es una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos y realizaciones propuestas. En un sentido más amplio, el entrenamiento es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con la finalidad de que el mismo alcance los objetivos de la empresa de la manera más económica posible».

El entrenamiento no es un gasto es una inversión cuyo retorno es muy satisfactorio para la organización, el contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamiento:

1. Transmisión de información: Es distribuir información entre los entre-

nados genéricamente y referente al trabajo; información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su política y su reglamento.

2. Desarrollo de habilidades: Son aquellas competencias que se requieren para el desempeño del cargo. Es el entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a efectuarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: Se refiere al cambio de actitudes negativas por unas más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, incremento de la autoestima y autogestión, y una actitud abierta al cambio. Es importante resaltar el refuerzo de los comportamientos positivos y seguros en la operación de la tarea, es una de las etapas más relevantes, por que la coordinación, la concentración y la experiencia hacen de la labor un proceso seguro y eficiente.

4. Desarrollo de conceptos: El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para aplicar conceptos o para pensar en términos globales y amplios.

El clima organizativo está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando hay una gran motivación, el clima permite establecer relaciones de interés, colaboración y comportamientos seguros, evitando accidentes; cuando la motivación es escasa, el clima organizativo se ve afectado y sobreviene la depresión, el desinterés, el descontento y la falta de productividad.

Cuando en una organización se diseñan y se aplican los procesos de entrenamiento de una forma integral (ambiente, seguridad, productividad y calidad), éste se convierte en un acto intencional de propiciar los medios para posibilitar el aprendizaje, es un cambio del comportamiento que ocurre día tras día en todas las personas: se debe orientar hacia lo positivo, benéfico y complementarlas reforzando los programas planeados para que todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actividades y habilidades que los beneficiarán a sí mismos y, por ende, a la empresa.

El entrenamiento puede expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Cuando los procesos de entrenamiento son débiles, poco estructurados y no apuntan, a las directrices de la organización es allí donde se presentan las desviaciones, alta accidentalidad, producción defectuosa, desperdicios, bajo rendimiento, etc. Es por esto que el planeamiento del entrenamiento es consecuencia del diagnóstico de las necesidades a quién entrenar, como entrenar, cuando entrenar, donde entrenar, con el fin de utilizar la tecnología de instrucción más adecuada.

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Para generar resultados financieros constantes, la organización debe mantener y desarrollar habilidades que le

permitan aplicar excelentemente sus procesos claves para proveer gran valor a los clientes internos y externos, así su satisfacción y lealtad llevarán a la organización a obtener excelentes resultados financieros sostenibles.

Es por esto que la organización debe identificar estrategias de intervención que se deben implementar, y así lograr el mejoramiento continuo y el crecimiento a largo plazo; para mejorar y desarrollar el desempeño de estos procesos internos se requiere de la participación y del compromiso de todo el personal.

El aprendizaje y el crecimiento organizacional se obtiene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos organizacionales para la motivación, el poder, la seguridad y la alineación con las estrategias que provee la empresa.

Todo el mejoramiento continuo de las organizaciones está basado en los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacidades y habilidades que poseen los empleados para mejorar los procesos: esto se fundamenta en la satisfacción del personal, en la motivación para desarrollar y crear el valor que la organización requiere, de tal manera que ésta cuente con ellos, teniendo cada vez un mejor desempeño.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento para la organización es de especial importancia, y para ello se debe realizar un monitoreo permanente a satisfacción de los empleados, su retención como garantía de poder desarrollar las estrategias con excelencia en los procesos internos.

Los elementos para construir la infraestructura para el aprendizaje y el crecimiento, es decir, el desarrollo de habilidades y competencias de los empleados, los sistemas de información y los procedimientos organizacionales para lograr la motivación y el empoderamiento que es lo que permite que se conviertan en los impulsores para lograr los resultados de satisfacción, sentido de pertenencia y rentabilidad.

El factor seguridad debe ser un elemento relevante para la organización y estar integrado en los procesos administrativos; por lo tanto, la gerencia debe conocer y revisar periódicamente toda la gestión que en salud y seguridad se está aplicando a la luz del rol estratégico que tiene para la organización, es decir, el valor que agrega la gestión de estos temas al desempeño de la empresa. Orientada de esta forma la política de seguridad y salud ocupacional que se construya, tendrá sentido por que claramente revelará el aporte que brinda a la efecti-



Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios.

vidad y competitividad de la organización, de otro modo se quedará simplemente en un documento.

La planificación que se realice para el control de los riesgos en los procesos debe permitir mantener o mejorar las características que hacen de este proceso uno excelente; de otra forma se entorpecerá la creación de valor requerida para satisfacer a los clientes, que determinan la supervivencia de la empresa.

ELEMENTOS MOTIVACIONALES

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella, y comprende diversos factores:

1. Satisfacción con el trabajo ejecutado «Amor por lo que se hace».
2. Posibilidad de futuro organizacional.
3. Reconocimiento por los resultados obtenidos.
4. Salario recibido.
5. Beneficios ofrecidos.
6. Ambiente psicológico y físico de trabajo seguro.

La competitividad organizacional está directamente relacionada con la calidad de vida en el trabajo por atender al cliente interno y al externo.

La calidad de vida en el trabajo abarca no sólo los aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos; afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida se desplazó hace poco tiempo hacia la situación de trabajo como parte integrante de la sociedad compleja y de ambiente heterogéneo. La calidad de vida en el trabajo resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto de los afectos potenciados sobre la productividad y la calidad.

La importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización. La calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o de situación (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna) sino también por la actuación

sistémica de estas características individuales y organizacionales.

El desempeño de cargos y el clima organizacional representa factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo; si eso fuese pobre, conduciría a la alienación del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (altos índices de absentismo, robo, afiliación sindical). Si fuese satisfactorio, se llegaría a un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico.

La administración de la gerencia estratégica depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización.

TEORÍA DE MASLOW

Fue una persona que generó una mayor influencia en el planteamiento de lo importante que es la **motivación** en el trabajo, la teoría de Maslow consta de 2 partes.

Clasificación de las necesidades según Maslow.

Fisiológicas	Alimento, descanso, agua, protección contra elementos naturales
De seguridad	Protección contra posibles privaciones y peligros
Sociales	Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por otros
Autoestima	Estimación propia (confianza en si mismo, conocimiento)
Autorrealización	Lograr el desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona

La teoría de Maslow constituye un marco de ayuda a la observación y la descripción de lo observado, los tipos de necesidades que plantea son una serie de categorías que mueven al ser humano a actuar.

Tienen la ventaja de ser muy abiertas y es por ello que tienden a reducir los motivos de las acciones humanas a la búsqueda del logro de objetivos demasiados estrechos. Este modelo tiene debilidades.

TEORÍA DE HERZBERG

Formula una teoría llamada higiene-motivación y refiere los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en la empresa.

Los factores higiénicos o los de jerarquía superior incluyen: sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y el modo de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores; entre los motivadores tenemos: posibilidad de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidades de promoción, capacidad de autosatisfacción.

El logro de altos grados de **motivación**, satisfacción y desempeño del trabajo tan sólo se consigue a través de los factores motivadores.

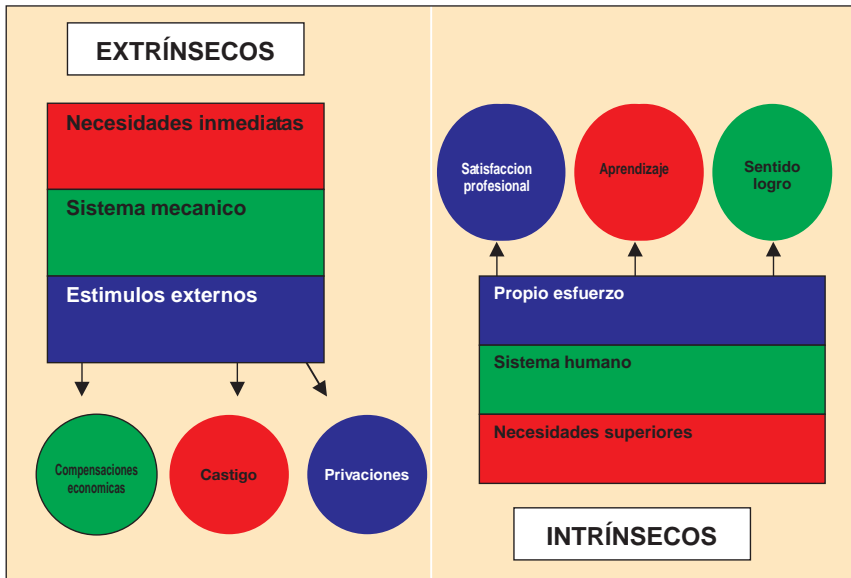
FACTORES QUE AFECTAN LA MOTIVACIÓN MCGREGOR

Mcgregor establece una distinción muy importante entre los factores que afectan la motivación y los denomina factores extrínsecos e intrínsecos; los primeros están asociados con la satisfacción de las necesidades inferiores, y los factores intrínsecos están más bien ligados con la satisfacción de las necesidades superiores de la persona, y esto se consigue como resultado de su propio esfuerzo, pues son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad.

El sentido de logro, el aprendizaje, y la satisfacción ligada al hecho de sentirse responsable de algo son claramente ejemplo de estos factores intrínsecos.

Estos factores, que motivan intrínsecamente para el desempeño de un trabajo, son propiedades de un sistema humano y representan una fuerza potencial que no existe en los sistemas mecánicos.

Las situaciones de crisis afectan a la persona tanto en su actuación extrínseca; como en la intrínseca, un trabajador abocado a una situación de paro no sólo sufre unas consecuencias negativas de tipo económico, sino que su frustración se manifiesta en la imposibilidad de su realización profesional; este sentido trascendente del



trabajo, del que muchas veces sólo se es consciente en situaciones extremas, debe ser aplicado en la realización cotidiana del trabajo, como forma idónea de conseguir un clima laboral adecuado y evitar en lo posible futuras crisis.

COMPONENTES DE LA MOTIVACIÓN

Las personas al actuar pueden moverse por tres tipos de motivos:

1. Extrínsecos: Cualquier tipo de incentivo que se recibe por la realización de la acción por parte de otra persona o personas distintas de aquella que ejecuta la acción.

2. Intrínsecos: Cualquier resultado de la ejecución de la acción para la persona que realiza y que depende tan sólo del hecho de realizarla.

3. Trascendente: Aquellos resultados que la acción provoca en otras personas distintas de quien ejecuta la acción.

Precisamente la calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que tiene para ser movido por cada uno de aquellos tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos se suele decir que una persona es muy humana cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que le ocurre a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas, lo que implica que en su moti-

lación pesa mucho la motivación trascendente. Por el contrario, decimos que una persona es muy egoísta cuando tan sólo busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño que pueda causar a los demás.

TIPOS DE MOTIVACIONES

Se debe clarificar el referente a lo que queremos decir al hablar de motivación. Nos aparece como un fenómeno de nuestra vida psíquica que viene a ser algo así como el impulso que sentimos hacia la realización de alguna acción. Pues bien, es importante que se tenga en cuenta que este impulso, que también conocemos, lo estamos experimentando casi constantemente, no es la motivación, si no solamente una consecuencia de ella: su manifestación en el plano psíquico consciente (por eso nos damos cuenta de ella y nos sentimos atraídos a realizar la acción). De hecho, la función de la motivación es la que nos impulsa a actuar para alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades; sin embargo, el impulso concreto que sentimos en un momento determinado es consecuencia no tan sólo de la motivación, sino del estado de nuestro conocimiento. Esta influencia de nuestro conocimiento en la motivación que se siente es uno de los aspectos más profundos y menos estudiados del ser humano. Hay algunas teorías que refuerzan este tema, mostrando la relación que existe entre la motivación hacia una acción, el valor que se le asigna al resultado y la probabilidad que la persona asigna al resultado si se ejecuta la acción.

La relación entre motivación y conocimiento es, sin embargo, mucho más profunda y siempre ha constituido una de las cuestiones básicas de la antropología filosófica.

Las tres dimensiones del conocimiento: especulativo, operativo y afectivo.

- Especulativo: Permite a la persona saber cuáles son los resultados que provoca una acción.
- Operativo: Determina la capacidad de un sujeto para realizar una acción determinada.
- Afectivo: Determina la capacidad de la persona para valorar los resultados de la acción.

Pues bien, la motivación sentida depende del conocimiento especulativo en cuanto que nadie puede sentir motivación hacia unos resultados que no sabe que se van a producir. Una vez



La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.

se sabe cuáles son los resultados, el sujeto se siente atraído por ellos en la medida en que capta su valor. Este atractivo depende del conocimiento afectivo, ya que es éste el que capacita al sujeto para percibir el valor de esos resultados. Precisamente, esta atracción que siente la persona es lo que venimos llamando motivación sentida y corresponde a ese impulso que se manifiesta en nuestra vida psíquica y que muchos denominan **motivación**.

LA MOTIVACIÓN COMO IMPULSO

La motivación es el impulso en el ser humano que le lleva actuar para satisfacer unas necesidades: el impulso sentido (que es la tensión que se da espontáneamente en el plano consciente hacia algunas satisfacciones concretas) y el impulso actual (que es la tensión voluntaria generada hacia logros, cuyo valor es percibido racionalmente, aunque no sea sentido por captación afectiva).

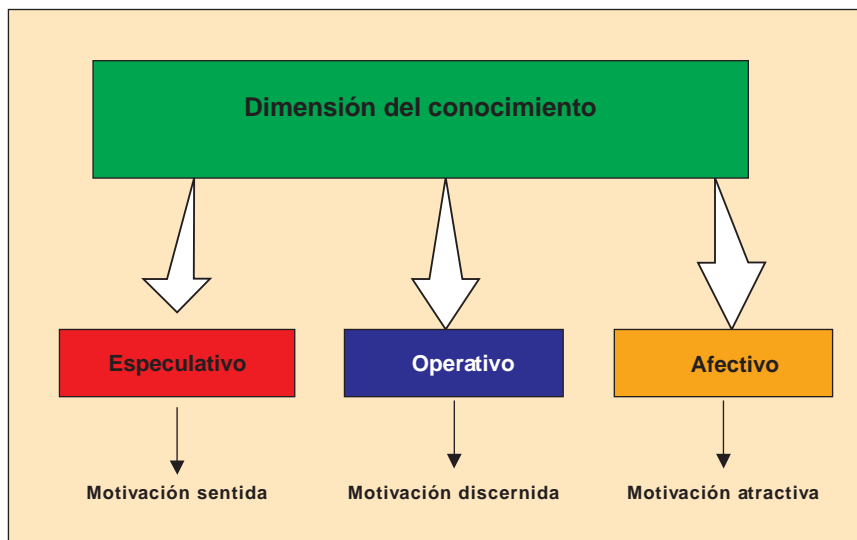
Si miramos hacia lo que apuntan esos impulsos, encontramos tres tipos de resultados ligados a una acción: intrínseca, extrínseca y trascendente. El impulso motivacional reacciona ante el valor de esos resultados; esos tres componentes de valor de una acción apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades en el ser humano; el valor de una realidad viene determinado para una persona por la medida en que esa realidad satisface sus necesidades.

Necesidades materiales: Son todas aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda; la satisfacción de estas necesidades está ligada a lo que normalmente denominamos sensación de placer.

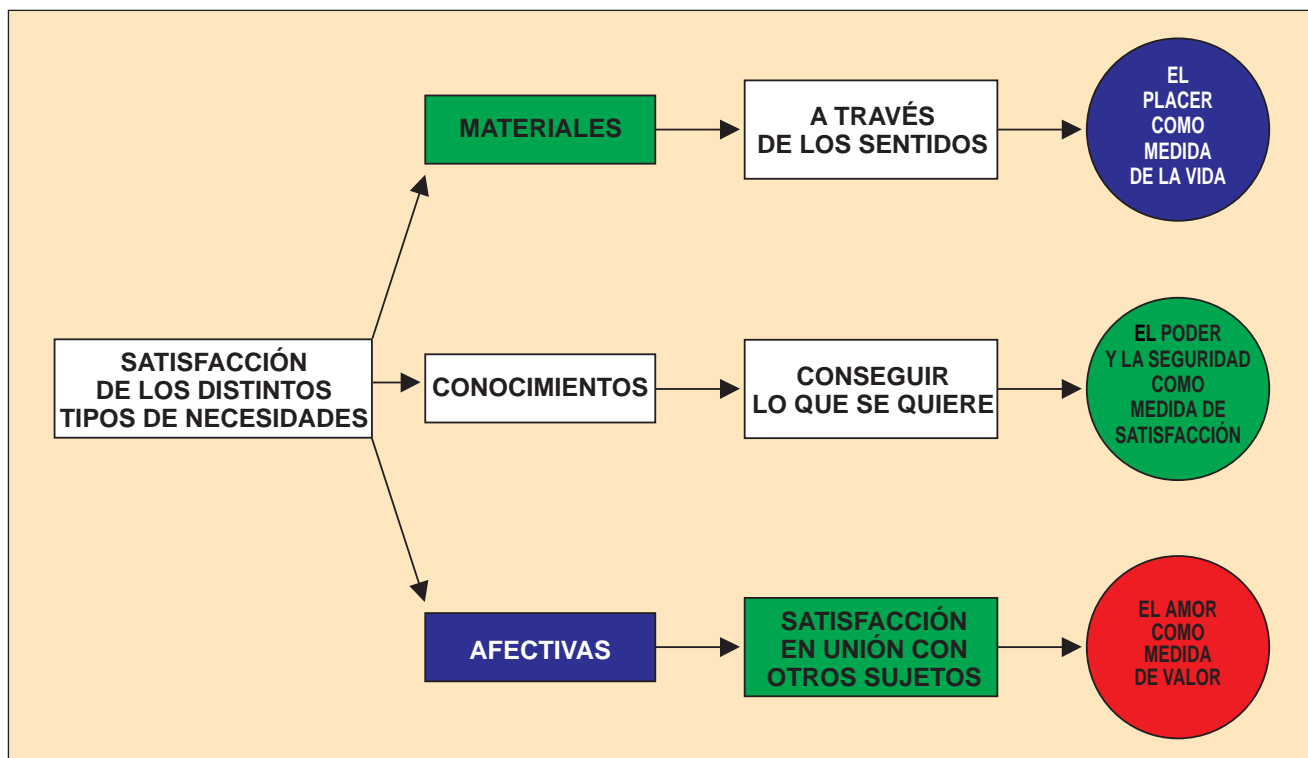
Necesidades de conocimiento: Son aquellas ligadas a las capacidades que las personas tenemos de hacer las cosas, de conseguir lo que queremos. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que la rodea. La sensación de poder y, en cierta medida, la sensación de seguridad corresponde a estados psicológicos que dependen de la satisfacción de estas necesidades.

Necesidades afectivas: Son aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes

LAS TRES DIMENSIONES DEL CONOCIMIENTO



TIPOS DE NECESIDADES EN EL SER HUMANO





Los accidentes surgen por la interacción de los trabajadores con el entorno de trabajo.

para los demás, de que nos quieren como personas, que nos aprecian por nosotros mismos, por ser quienes somos. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros.

CONCEPCIONES NO MOTIVACIONALES DE LA SEGURIDAD

Identificamos dos visiones no motivacionales de la seguridad:

- La seguridad como obediencia de normas
- La seguridad como medio de evitar riesgos y accidentes.

SEGURIDAD COMO OBEDIENCIA A NORMAS

Actuar seguro es sinónimo de practicar, respetar, cumplir, seguir o acatar normas. Este nivel de simple obediencia, o de obediencia mecánica, a las normas generales y específicas de la empresa no garantiza la generalización de las conductas de seguridad como algo que viene impuesto desde el exterior, algo que hay que hacer para complacer a los supervisores o a la

empresa, no algo que él tenga que hacer para garantizar su propio bienestar.

SEGURIDAD COMO EVITACIÓN DE RIESGOS Y ACCIDENTES

La seguridad no es aquí el cumplimiento mecánico de un mandato exterior, sino un intento consciente de ejecutar acciones protectoras de la integridad física.

En esta visión de la seguridad está dada por la presencia de una actitud alerta o cautela, de la actuación racional y del comportamiento de eliminación y evitación de riesgos de accidentes.

La actuación racional incluye el análisis lógico de la tarea antes de su ejecución y el comportamiento consciente durante su realización; el mensaje puede parecer que si somos precavidos y cautelosos, al mismo tiempo que racionales y analíticos, posiblemente eliminemos la mayor parte de los riesgos y evitaremos los accidentes.

Psicológicamente, esta concepción es superior al mero obedecer la norma por que implica mayor racionalidad del sujeto. La seguridad de la persona no consciente en la respuesta mecánica

a una orden exterior, sino en un análisis racional de la situación, tratando de comprenderla y anticipando las consecuencias de las equivocaciones. Todo ello acompañado de un estado de alerta y moderación que protege contra excesos de la impulsividad. Esta actitud de precaución introduce un elemento de conciencia personal totalmente ausente en el nivel de la simple obediencia a las normas.

Es evidente que a este nivel de evitación de accidentes no prevalece la motivación hacia la seguridad, sino el análisis racional (intelectual) de las situaciones de riesgo. La construcción de la seguridad es más en términos cognitivos que motivacionales. Es un nivel más de comprensión y defensa de las acciones asertivas, pero siempre superior al nivel de la obediencia irreflexiva.

CONCEPCIONES MOTIVACIONALES DE LA SEGURIDAD COMO DEMANDA INTERNA DE LA PERSONA

En esta visión, la seguridad rebasa la dimensión física de protección corporal y alcanza el nivel de seguridad psicológica. Se convierte en cuidado

integral de nosotros mismos y de los demás. Posiblemente implica «sistema de conciencia de que no vale la pena corregir riesgos»; hay que corregir conductas y situaciones; más aún, lo importante es sentirse confiado en el trabajo, saber que el trabajo es permanente y estable.

Para lograr tal seguridad, la persona sabe que tiene que alcanzar un buen desempeño, que debe ser eficiente, y para lograr esa eficiencia debe hacer sus tareas laborales correctamente, «dominar el arte de hacer bien las cosas». Pero la visión va más allá y propone que la seguridad es «generar ideas que contribuyan al bienestar de todos», aquí existe la conciencia de que mi seguridad implica la seguridad de los demás, que mi seguridad es mayor cuanto más contribuyo con la seguridad de los otros; de nuevo esta seguridad no es sólo física. Es la seguridad que alcanzo cuando tengo un trabajo estable que me permite planificar mi vida a largo plazo. Mantener ese trabajo no depende de mí solamente; depende de todos. Si todos somos más productivos, todos estaremos más seguros.

Sin duda, abundan más las respuestas en la dirección del cuidado de la persona; es natural que así sea.

La calidad de vida en el trabajo se resume en dos posiciones antagónicas: por un lado, de reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y satisfacción en el trabajo, y por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.

Más relevante es destacar la construcción de la seguridad en términos de eficiencia, de éxito. Ello significa que algunos trabajadores saben que su seguridad mayor proviene de la calidad de su trabajo; esta visión es de mayor valor psicológico porque presupone la seguridad física.

SEGURIDAD COMO VALOR VITAL

Ésta es la construcción de la seguridad de mayor alcance. La seguridad es identificada con el bienestar, la salud, la vida feliz. ¿Cómo se expresa esta visión? Principalmente a través del amor a nosotros mismos y a nuestra familia, así como mediante la búsqueda de bienestar personal. También está presente un sentimiento de confianza en sí mismo, de sentirse bien en cualquier circunstancia y de progresar. Considerada globalmente, la seguridad es construida como intrínseca a la condición humana. Los dos componentes (principio orientador y amor a uno mismo y a la familia) expresan quizá la integralidad de la vida y la seguridad de la vida como valores. En cierta medida, algunos trabajadores son conscientes de la conexión entre seguridad y vida. Han percibido que la seguridad es instrumental para el bienestar físico y psicológico, es decir, para la felicidad.

El metamensaje es que necesitamos seguridad en nosotros mismos, en los nuestros. Necesitamos seguridad para vivir y disfrutar del bienestar a que todo ser humano tiene derecho. Y necesitamos tener seguridad en nosotros mismos y en los demás para progresar. La seguridad se convierte en meta, en algo favorable para la persona y altamente deseado. Al ser identificada con la vida misma, la seguridad se transforma en garantía de la conservación y mantenimiento del ser físico. Éste es un nivel más despegado de la realidad cotidiana, de la preocupación por no accidentarse o lesionarse. Sin embargo, es el nivel a que todo ser humano debe aspirar para que las conductas de protección de la vida y del ambiente ocurran como algo natural.

PIRÁMIDE DE LA CONCEPCIÓN DE LA SEGURIDAD



METODOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD BASADA EN EL COMPORTAMIENTO

Si no medimos los comportamientos directamente, nuestros esfuerzos de seguridad pueden ser reactivos. Un incremento en el número de accidentes puede desencadenar esfuerzos especiales de seguridad. Estos esfuerzos pueden ser mal dirigidos o innecesarios. Necesitamos medir los comportamientos, no sólo los accidentes; debemos ser proactivos.

Se deben aplicar los siguientes pasos para la estructuración del proceso

1. Identificar los comportamientos críticos que deben ser observados.
2. Determinar una línea basal como nivel de referencia.
3. Capacitar en sensibilización y motivación al cambio.
4. Diseñar indicadores que permitan hacer seguimiento, retroalimentar y reforzar.

IDENTIFICAR LOS COMPORTAMIENTOS CRÍTICOS QUE DEBEN SER OBSERVADOS

Un comportamiento crítico puede definirse como toda conducta humana

La seguridad es identificada con el bienestar, la salud y la vida feliz. ¿Cómo se expresa esta visión? Principalmente a través del amor a nosotros mismos y a nuestra familia, y mediante la búsqueda de bienestar personal. También está presente un sentimiento de confianza en sí mismo, de sentirse bien en cualquier circunstancia y de progresar.



Un comportamiento es crítico para la seguridad si, cuando se lleva a cabo de forma incorrecta, el riesgo de que suceda un accidente se incrementa sustancialmente.

o, el efecto de ésta, que pueda ser observable a los efectos de su control y que tenga una relevancia apreciable para la seguridad. Los comportamientos críticos pueden ser controlados de dos formas: a través de la conducta en sí o a través de su efecto.

Es importante que sean observables por una persona diferente a la que realiza la acción para que sea un comportamiento medible. Las fuentes de información que sirven como soporte para identificar estos comportamientos críticos pueden ser: la investigación de los accidentes, los análisis de riesgo por oficio; inspecciones de seguridad que se realizan en los procesos productivos.

Los comportamientos se deben formular de manera que se induzca a la conducta positiva y evitar utilizar términos que sean ambiguos, que expresen lo que hay que hacer de una forma clara.

DETERMINAR UNA LÍNEA BASAL COMO NIVEL DE REFERENCIA

Para la aplicación del instrumento se requiere que, previamente, se halla

hecho una calibración con las personas para hacer los ajustes pertinentes a los estándares y así unificar criterios, de manera que el margen de error en las observaciones sea mínimo, del 90 por ciento o nulo.

Se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Tener listas las tarjetas de observación de comportamiento.
2. Construir parejas de observadores con las personas formadas.
3. Seleccionar las personas o puestos de trabajo que se observaran.
4. Definir la hora, ruta y duración de las observaciones (en general, no debe durar más de quince minutos).
5. Comenzar el proceso caminando juntos pero observando de manera independiente, es decir, no se permite el intercambio de información.

El muestreo debe ser realizado bajo condiciones de aleatoriedad en el momento de la observación, o sea, si la frecuencia de observación es de dos veces al día, los horarios de observación no deben ser los mismos cada día, sino que deben variar para obtener datos independientes que no es-

tén sujetos a determinados factores que pudieran sesgarlos.

$$\text{Índice de confiabilidad} = \frac{\text{Número de acuerdos}}{\text{Total estándares observados}} \times 100$$

CAPACITAR EN SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN AL CAMBIO

Consiste en un entrenamiento dirigido a los trabajadores que participaran en el proceso, los pasos serian los siguientes:

1. Sensibilizar en temas de autoestima, autocuidado y autogestión.
2. Capacitar en temas específicos que sirvan como refuerzo a los comportamientos críticos.
3. Establecer la meta que se quiere alcanzar con los trabajadores.

Es muy importante que los trabajadores perciban que la filosofía del proceso es constructiva y positiva, y que no se utilizaran los datos sobre sus conductas para evaluarlos negativamente; al contrario, hay que reforzar la idea de que se resaltarán los resultados positivos y los logros en sus comportamientos. Para ello se deben utilizar los medios internos de comuni-

cación que dispongan las empresas, como carteleras, boletines, informes de gestión, etc., de manera que todo el personal de las áreas este participando y viviendo el proceso.

DISEÑAR INDICADORES QUE PERMITAN HACER SEGUIMIENTO, RETROALIMENTAR Y REFORZAR

El objetivo es alcanzar un cambio en las conductas que sea positivo hacia la seguridad; la extensión del cambio se medirá a través del índice de comportamientos seguros. La retroalimentación se debe hacer inmediatamente al grupo de personas que son observadas, de manera que se vaya induciendo al personal aplicar las prácticas seguras, así se podrán hacer comparaciones y ver los resultados que se van obteniendo con el paso del tiempo, «ver» cómo están mejorando o empeorando con respecto a la línea basal, pues así los gráficos me permiten hacer seguimiento al proceso. La esencia de esta técnica consiste en hacer refuerzos positivos al personal y resaltar el trabajo en equipo cuando se están obteniendo buenos resultados, de manera que se mantenga el personal tan motivado que permita que permanezca en el tiempo.

Si no medimos los comportamientos directamente, nuestros esfuerzos de seguridad pueden ser reactivos; un incremento en el número de accidentes puede desencadenar esfuerzos especiales de seguridad.

- La retroalimentación le recuerda a la gente cuales son sus normas.
- La retroalimentación puede desencadenar autoobservación.
- La retroalimentación le da a los trabajadores información exacta acerca de la forma en la que desempeñan el trabajo seguro.
- La comunicación y las discusiones fortalecen la cultura de la seguridad.
- Al discutir con la gente mientras está trabajando se pueden descubrir las barreras que impiden trabajar de una forma segura.

$$\% \text{ comportamientos seguros} = \frac{\text{Total de comportamientos seguros observados}}{\text{Total de comportamientos críticos observados}} \times 100$$

IMPACTO ECONÓMICO DE LOS ACCIDENTES

Cuando ocurre un accidente, genera efectos negativos en el trabajador, la empresa y la sociedad; el análisis de las causas se hace necesario para definir planes de acción para evitar que por esta causa se repitan accidentes; también se debe hacer una valoración de los costos en que incurrir el trabajador y la empresa. De esta manera identificará la organización la desviación de algunos recursos importantes, que podrían ser invertidos en otras cosas; a continuación se relacionaran algunos costos ocultos en que incurrir las empresas cuando ocurre un accidente:

- Tiempo perdido: trabajador lesionado y los no lesionados.
- Tiempo muerto de producción de equipos.
- Rebaja de índices de productividad y calidad.
- Incumplimiento en la entrega de pedidos.
- Alteración del clima laboral.
- Pérdida de imagen.
- Trámites administrativos, aumento de las primas de seguros.
- Demandas civiles contractuales y extracontractuales.

Sin embargo, hay casos que no admiten la reparación en especie, como son los daños físicos personales o los daños morales; en estos supuestos, el dinero no cumple en realidad una función reparadora, pues no es posible entender ni aceptar que la pérdida de un brazo, una invalidez permanente o la muerte de un ser querido valen o se traducen en una determinada cantidad de dinero. Sin embargo, el dinero puede servir como fórmula de com-

Cuando ocurre un accidente, genera efectos negativos en el trabajador, la empresa y la sociedad; el análisis de las causas se hace necesario para definir los planes de acción para evitar que por esta causa se repitan los accidentes. También es necesario que se haga una valoración de los costos en que incurrir el trabajador y la empresa.

pensación, incluso cuando se trata de un procedimiento muy tosco.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN EN SEGURIDAD

La solución al problema de justificar económicamente a la gerencia las medidas que deben adoptarse para eliminar el riesgo reside en muchos casos, desafortunadamente, en el talento de vendedor de los técnicos y responsables de las áreas de seguridad. Además, no existe generalmente una única alternativa técnica posible para la corrección de los riesgos, y, consecuentemente, las inversiones necesarias pueden ser muy dispares; «factor de justificación» (J) es la efectividad del gasto como la acción correctora.

Así, Fine determina la justificación de la acción correctora en la siguiente fórmula:

$$\text{Magnitud de riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{consecuencia} \times \text{exposición}$$

$$J = \frac{\text{Magnitud riesgo} \times \text{Factor de reducción}}{\text{Magnitud riesgo}}$$



Valor de J	Comentario
Inferior 10.	Inversión de dudosa justificación (escasa reducción de riesgo).
Entre 10 y 20.	Inversión normalmente justificada.
Superior 20.	Inversión de alto valor para reducir el riesgo.

Ejercicio

La empresa «X», ubicada en el municipio de Medellín, dedicada a la confección de prendas de vestir, cuenta con 800 empleados directos y 400 temporales.

La empresa reportaba altos índices de accidentalidad con un promedio de 45 accidentes mensuales con diagnósticos tales como:

- Esguinces y desgarros de hombros y brazo.
- Heridas de la mano.
- Fracturas de las falanges.
- Traumas en el tronco.
- Esguinces y desgarros de la cadera y el muslo.

Las causas eran múltiples, pero se identificó que la monotonía de la tarea, las jornadas de trabajo prolongadas, y la fatiga física y mental incidían en los altos índices de siniestralidad.

Se diseñó una estrategia llamada «pausas activas», que consistía en

generar espacios para todo el personal con el fin de evitar la monotonía, prevenir desórdenes por traumas acumulativos e incrementar la productividad como consecuencia del rendimiento laboral.

Se hizo una presentación a la gerencia para que apoyara el proyecto, y de ahí en cascada se hizo una sensibilización a la organización; se seleccionaron líderes, los cuales fueron capacitados y entrenados.

Que son las pausas activas: consisten en la utilización de varias técnicas para ejercitar el cuerpo en períodos cortos durante la jornada laboral con el fin de activar la respiración, la circulación sanguínea, los músculos y la energía.

Accidentes promedio: 45

Costo inversión 1.000.000 de pesos equivalente a 500 dólares.

Factor de reducción: 40 por ciento.

Probabilidad Muy posible (6): **Exposición** continúa (10): **Consecuencia** Importante (3)

$$R = P \times C \times E; R = 6 \times 10 \times 3 = 180$$

El riesgo es importante y requiere corrección.

$$J = \frac{180 \times 0.40}{\sqrt[3]{500/100}} = \frac{72}{0.60} =$$

= 120 Alto valor justificativo

CONCLUSIONES

Se debe prestar especial importancia a los antecedentes, ya que tienen un alto poder de desencadenar un comportamiento indeseado y sus consecuencias.

La cultura organizacional es propia de cada empresa; es por ello que los procesos de prevención a través de la gerencia del comportamiento tienen que ajustarse al ambiente en el cual se usarán.

Adaptar procesos quiere decir involucrar a la gente de manera significativa para hacer adaptaciones.

El verdadero diseño de sistemas requiere de un proceso continuo, adaptado a la organización en la cual el sistema opera, además de un alto nivel de compromiso y participación en todos los niveles de la organización.

El verdadero diseño de sistemas requiere de un proceso continuo, adaptado a la organización en la cual el sistema opera, además de un alto nivel de compromiso y participación en todos los niveles de la organización.

Para incurrir en una modificación a una condición de seguridad se debe hacer un análisis: si justifica hacer, o no, la inversión; de esta manera es más fácil que la gerencia participe de la erogación, así como de los resultados.

Las estrategias de observación deben ser ajustadas a las necesidades de la organización.

El conocimiento de consecuencias positivas o la falta de consecuencias negativas puede ser un antecedente poderoso: «como nunca ha sucedido, pienso que nada malo puede pasar».

BIBLIOGRAFIA

- KEITH, DAVIS: *El comportamiento humano en el trabajo*. 6ª edición. McGraw-Hill
- WERTHR, WILLIAM B., Jr., y HEITH, DAVIS: *Administración de personal y recursos humanos*, 4ª ed.
- CHIAVENATO, ADALBERTO: *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill.
- BETANCUR, GÓMEZ FABIOLA: *La salud ocupacional un enfoque humanista*, McGraw-Hill.
- ROMERO, GARCÍA OSWALDO: *La seguridad como valor*, Ediciones Rogya.
- Liderazgo de la seguridad basada en el comportamiento*, Folleto del Consejo Colombiano de Seguridad.
- MARTÍNEZ, M. A., y QUEVEDO, C.: *Criterios económicos en la inversión en seguridad*, Fundación MAPFRE Estudios.

Hay casos que no admiten la reparación en especie, como son los daños físicos personales o los daños morales; en estos supuestos, el dinero no cumple en realidad una función reparadora.