

7 PRINCIPIOS DE LA SEGURIDAD BASADA EN LOS COMPORTAMIENTOS Y DESEMPEÑO

Introducción

¿Por qué tanta atención en la denominada Seguridad Basada en los Comportamientos? La respuesta es simple y clara: porque consistentemente reporta resultados satisfactorios. En estos días donde estamos envueltos en una avalancha de modelos, técnicas, sistemas de gestión, filosofías, etc, en un entorno altamente competitivo, lo primero que se busca es el resultado y este tipo de proceso lo garantiza.

A finales de los años 70 se publican los primeros experimentos que utilizan las técnicas de modificación del comportamiento midiendo como indicador de resultado específicamente el comportamiento hacia la seguridad. A través de los años 80 se replican los resultados de los primeros experimentos. En los años 90 se reconoció el valor comercial de la SBC y su potencialidad en la reducción de los accidentes. La idea central de todos los procesos que han utilizado a la SBC consiste en determinar el porcentaje (partiendo de una lista de comportamientos relativos a la seguridad previamente redactada) de aquellos comportamientos que, dentro de todos los observados por una persona, fueron considerados seguros. Con este porcentaje y utilizando diferentes técnicas que pueden influenciar a las personas y sus comportamientos se realiza un proceso que logra disminuir y mantener bajo control a los accidentes industriales.

Sobre la base de estos antecedentes, es el objetivo de este artículo exponer de forma reducida algunos de los principios que el autor cree son básicos para desarrollar a la SBC.

Principios de la SBC:

1. Concéntrese en los comportamientos

El comportamiento de una persona puede ser observable, por tanto puede registrarse y pueden acumularse registros de estas observaciones. Con estos datos es posible emplear a la estadística y con ella pueden hacerse inferencias de tendencias y patrones. Más aún, los comportamientos son observables, sin embargo las actitudes o las motivaciones –estos han sido directamente el blanco de la gestión de la seguridad– no lo son. Sin embargo, usted puede cuantificar el porcentaje en el día de hoy en que el comportamiento “x” se realizó de forma segura y también puede cuantificar este porcentaje mañana. Es más si el comportamiento “x” se realiza con mucha frecuencia en el día, usted puede cuantificarlo a varias horas del día, es sólo un problema de costo. Cualquier experto en seguridad estaría de acuerdo con la hipótesis de que: a mayor porcentaje del comportamiento “x” realizado de forma segura, menor probabilidad

de ocurrencia del accidente que podría aparecer como consecuencia del comportamiento "x". Lo expresado anteriormente es la base lógica del uso de datos de comportamientos.

Concentrarse en los comportamientos observables no cambia el objetivo de modificar a las actitudes de las personas hacia la seguridad. Lo que sí cambia es el método. Francamente, la mayoría de nosotros no denominamos las técnicas psicológicas para interactuar con los sentimientos internos de las personas, sus percepciones, procesos cognitivos y estados de ánimo. Aún cuando algunos dominen estas técnicas estarán de acuerdo que la aplicación de las mismas consumen mucho tiempo y solo puede emplearse persona a persona, por tanto en un ambiente industrial o de servicios, sencillamente no son costo-efectivas. El uso de la modificación de los comportamientos es un camino indirecto, que al final puede modificar a la actitud misma.

2. Defina claramente a los comportamientos.

La definición de los comportamientos debe mostrar claramente lo que hay que hacer. Con demasiada frecuencia las definiciones de las reglas de seguridad especifican lo que no hay que hacer, esto debería ser cambiado. Escribir las definiciones de los comportamientos en forma positiva y diciendo claramente lo que hay que hacer, permite que la persona tenga una guía clara en su actuación e impide que, evitando lo que no hay que hacer, la persona ejecute un comportamiento de todas formas inadecuado pues no está especificado a fin de cuentas el correcto.

Por supuesto, cada uno de nosotros desarrolla miles de comportamientos diferentes durante el día. Una de las claves de la SBC está en la selección de un grupo de comportamientos críticos para la seguridad. El número de comportamientos críticos e incluso las técnicas para seleccionarlos están en dependencia del diseño del Sistema de Seguridad de que se trate y de la extensión con que haga uso de la SBC.

3. Utilice el poder de las consecuencias en la gestión.

El modelo que aporta el conductismo y que explica nuestros comportamientos en la secuencia: ANTECEDENTE – COMPORTAMIENTO – CONSECUENCIA forma parte de la base de la SBC y es ampliamente utilizado por ella, al mismo tiempo que es completado con otras técnicas para superar sus limitaciones. De este modelo se deriva que los comportamientos de las personas pueden ser influenciados por las consecuencias que generan. Sin dudas no siempre esto es así, pero generalmente este principio funciona en la práctica diaria. El hecho cierto es que todos nosotros hacemos lo que hacemos, en la inmensa mayoría de las veces, porque esperamos unas consecuencias positivas a partir de nuestros comportamientos, o porque queremos evitar que aparezcan determinadas consecuencias negativas a partir de nuestros comportamientos.

Las consecuencias tendrán un efecto mayor sobre los comportamientos en dependencia del valor de sus tres atributos principales: Velocidad de aparición, Probabilidad de aparición y Significado para el individuo. Una consecuencia inmediata, probable y positiva para la persona es la mejor combinación para influenciar que se refuerce el comportamiento buscado. Es por ello que por lo general el temor a los accidentes en sí mismos son una consecuencia con poco poder para influenciar consistentemente a los comportamientos. En contraste, el realizar un comportamiento inseguro puede generar consecuencias inmediatas, probables y positivas para la persona, por ejemplo el terminar más rápido una tarea, el ser reconocido su “valor personal” por sus compañeros, el hacer menos esfuerzo para completar la tarea.

3.1. Retroalimentación y reforzamiento: dos poderosas consecuencias.

La retroalimentación sobre el desempeño es una de las consecuencias más simple y poderosa que la investigación sobre el comportamiento humano ha puesto de manifiesto. Se ha demostrado que la retroalimentación trabaja mejor cuando es explícita, objetiva, primariamente positiva y frecuente. El reforzamiento positivo es otra poderosa consecuencia, simple y potencialmente económica. Es muy fácil reconocer algo bien hecho: basta decirlo. La idea es simple: cada vez que una persona o un grupo avance algo en el logro de los comportamientos definidos debe ser reforzada de algún modo.

La combinación de la retroalimentación con el reforzamiento positivo ha demostrado ser muy eficaz en la SBC. Adicionalmente se ha comprobado que el uso de estas dos consecuencias es más relevante en las etapas del proceso de cambio en que se trata de modificar los comportamientos antiguos y consolidar los nuevos.

4. Guíe con antecedentes

Hay dos antecedentes que han demostrado ser muy útiles en la SBC:

A. **El entrenamiento en seguridad:** el entrenamiento es una condición necesaria pero no suficiente para mejorar continuamente en seguridad. El entrenamiento actual debe guiarse por los métodos que han demostrado ser eficaces en la educación de adultos. Ya está bastante demostrada la ineficacia del entrenamiento unidireccional, sólo en la dirección del instructor al alumno. En este tipo de enseñanza el instruido sólo llega a consolidar sus comportamientos en la práctica real mucho tiempo después, y estos no tienen necesariamente que ser los enseñados, sino que la experiencia en el actuar sin guía con el entorno, hace que desarrolle sus comportamientos sobre la base del sistema de consecuencias que esté presente y que puede sencillamente, estar en completa oposición a lo que se ha pretendido enseñar en un entrenamiento sobre seguridad. Sin embargo, un entrenamiento en el cual la persona participe activamente, exprese y analice el por qué de sus formas de comportamiento, analice qué factores del entorno condicionan una forma

particular de comportarse y las posibilidades de modificar a éstos factores, es sin duda un paso más sólido en la construcción del conocimiento que esta persona logrará.

- B. **Las metas:** el fijar metas hacia la seguridad ha sido ampliamente investigado en la SBC. Se ha demostrado que juegan un importante papel en combinación con el resto de las técnicas. La forma más eficaz del uso de metas consiste en lograr que sean colectivas. A partir del cálculo del porcentaje de comportamientos seguros que tiene un colectivo, éste se propondrá una meta que sea mayor o que al menos alcance los mejores porcentajes que ha logrado el colectivo. Cuando los resultados consistentemente sean iguales o superiores a la meta propuesta, debe hacerse un reconocimiento y premiar de alguna forma al colectivo.

5. Potencie con participación

¿Pueden implementarse las técnicas de la SBC sin participación? La respuesta es sí, de hecho hay muchos reportes de experimentos con diferentes grados de éxitos y que han utilizado poco grado de participación. Pero también ha sido ampliamente demostrado que la mayor eficacia se ha logrado allí donde mayor participación y compromiso se ha logrado.

Cada una de las técnicas de la SBC puede ejecutarse con la participación activa de las personas más relevantes a la misma. Las personas que ejecutan las labores de la organización conocen especialmente los riesgos inherentes, los factores condicionantes y las oportunidades de modificarlos. Los gerentes probablemente conozcan el mejor momento de observar a un grupo en acción, son los mejores candidatos para dar reforzamientos de varios tipos, los mismos trabajadores de base pueden hacer observaciones, dar retroalimentación y analizar en su colectivo que medidas implementar para lograr un mejoramiento continuo. Un esfuerzo colaborativo de este tipo tiene un efecto en la cultura hacia la seguridad expresado a través de la amplia asignación de responsabilidades en la organización, las personas se comienzan a sentir no sólo parte del problema, sino también parte de la solución.

6. Mantenga la ética.

Aplicar los principios y un proceso de influencias en los comportamientos, cuando se hace sin segundas intenciones es de hecho profundamente ético. La SBC busca en primer lugar preservar al ser humano de sufrimientos y pérdidas causados por los accidentes laborales. Si adicionalmente se hace el proceso participativo: los trabajadores definen o ayudan a definir los comportamientos, los observan y cuantifican, participan en el análisis de cómo modificarlos(y como modificar también a los factores influyentes en ellos), ofrecen ellos mismos retroalimentación a sus compañeros, utilizan a los indicadores creados para ofrecer tutorías a los que tienen desempeños bajos y hacen de esto una rutina en un sistema de mejoramiento continuo, entonces las personas se sentirán con

control del proceso y de lo que pasa con sus comportamientos y desempeños. El hacer el proceso participativo convierte a los trabajadores de objetos de estudio, en sujetos controlando intervenciones que tienen que ver con sus vidas.

7. Diseñe una estrategia y siga un modelo.

Existen varios modelos descritos en la literatura sobre este tema, existen también consultores que pueden ayudar a implementar estas estrategias. De una forma simple el proceso inicial de aplicación de la SBC puede resumirse en tres puntos que funcionan en un ciclo: Definir los comportamientos, Medir el desempeño e Influenciar al desempeño a través de antecedentes y consecuencias y a través de planes de acciones que corrijan a los factores que influyen en los comportamientos.

Adicionalmente se debe tener presente que, como es conocido, la práctica es inmensamente más rica que la teoría, sobre todo cuando se trata de trabajar con seres humanos. De la observación de los comportamientos y sobre todo de su análisis, se pueden descubrir múltiples causas cuya especificidad desborda a cualquier artículo escrito o libro publicado y de estas causas pueden idearse también múltiples ideas de cómo corregirlas.

Conclusiones

A través de estos principios generales el autor ha pretendido modestamente resumir en la extensión de un artículo algunas decenas de años de investigación. Como es por tanto deducible, este artículo es insuficiente para cubrir toda la complejidad del tema, pero espero que al menos pueda servir para clasificar los principales conceptos que estructuran a este tema que hoy está resultando un gran aporte a la Gestión de la Seguridad.

Finalmente quiero expresar la idea de que un proceso de SBC puede potencialmente comportarse como un virus benigno en una organización. Imaginemos a un supervisor que logra convertir en parte de su gestión el ofrecer reconocimiento al trabajador que muestre comportamientos seguros. ¿Sólo ofrecerá reconocimiento, por los resultados en seguridad?. Probablemente incorpore esta técnica de gestión para reconocer resultados relativos a la productividad, a la calidad, etc. ¿Será bueno para la productividad, la calidad, etc.? Puedo adivinar una respuesta positiva del lector. Una vez que se inocula este virus y toma fuerzas, empieza a expandirse y termina invadiendo a todas las prácticas de la organización.