

Liderazgo Preventivo & Clima Preventivo: Mejorando el Resultado de la Seguridad (reducción de la siniestralidad)

Dov Zohar

Technion - Israel Institute of Technology

dzohar@tx.technion.ac.il

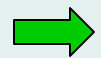


Conferencia a trabajadores en España,
Grenada 2015



Una tendencia a tomar atajos (comportamiento de riesgo) en trabajos rutinarios

- BBS observaciones en 42 fábricas con alto riesgo (413 grupos de trabajo): sólo el 19% de las conversaciones diarias y el 66% de las tareas observables estuvieron orientadas a la seguridad por las propias normas de la compañía → 44% *comportamientos de riesgo* (Zohar & Luria, 2005)
- Los fallos en el uso de los mecanismos de protección en el trabajo causaron el 30% de las jornadas de trabajo perdidas (WHO, 2010)



Fuerte tendencia a tomar atajos (comportamiento de riesgo) bajo condiciones rutinarias (directivos & trabajadores por igual)

A qué se debe y cómo puede revertirse?

A qué se debe la tendencia a tomar atajos?

Antecedentes. Información básica

- La mayoría de los trabajos pueden ser realizados satisfactoriamente en distintos niveles de seguridad: La seguridad constituye una dimensión de funcionamiento independiente, aunque **no-necesaria** (i.e. un accesorio). *Ejemplo: Conducir de modo más o menos seguro desde A a B sin accidentes*
- La seguridad implica la inversión conjunta de: esfuerzos individuales + recursos de la organización, acoplado con unas bajas posibilidades de daños.
- **Afecta por igual a trabajadores y directivos**: "no va a sucederme a mí"

Ejemplos:

- (a) Parada de la unidad para mantenimiento preventivo → costes de producción extra
- (b) Invertir € en protecciones de máquinas /sustitución de tubo oxidado → más costes
- (c) Esperar hasta que la presión de alivio de la válvula alcance el nivel adecuado → retrasos



Atajos inseguros: opción racional en trabajo ordinario (si tiene riesgos): maximizar ganancias sin costes inmediatos debido a que la posibilidad de riesgo es baja

Clima Preventivo como Mejor Predictor

Clima Preventivo como aproximación medible de la Cultura Preventiva

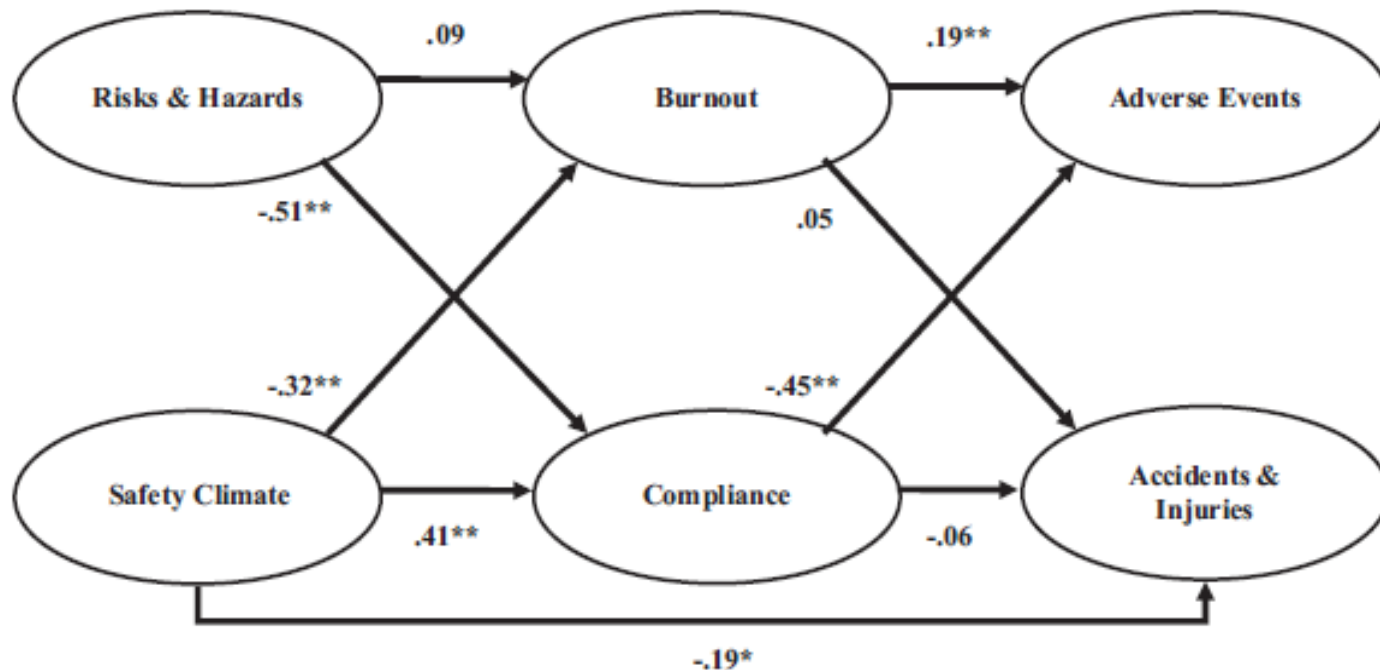
La Cultura Preventiva refuerza la prevención de riesgos laborales tradicional mejorando el cumplimiento de normas de seguridad (contrarrestando la tendencia a tomar atajos inseguros).

Clima Preventivo → cumplimiento de normas de seguridad & daños

Meta-analysis de 202 estudios científicos (JAP, 2011)

Clima Preventivo es un predictor fuerte y reproducible basado en el comportamiento: $r_c = -0.45$ (comportamiento inseguro); $r_c = -0.24$ (siniestralidad)

Riesgos & peligros (*predictor basado en resultados PRL*) las relaciones son más débiles: $r_c = 0.12$ (comportamiento inseguro) y $r_c = 0.13$ (siniestralidad)



Qué hace del Clima Preventivo el mejor predictor?

Afecta el comportamiento de trabajadores y directivos por igual

- Las percepciones de Clima Preventivo de trabajadores y mandos, al valorar la estructura de recompensas de la organización, afectan a las opciones de comportamiento (seguro/inseguro) → contrarresta la opción de tomar atajos (inseguros)
- Responde preguntas como: (1) Es más importante respetar los plazos que cumplir las reglas de seguridad? (2) Es mejor para mí tomar atajos de seguridad para trabajar más rápido/reducir costes?
- Siempre que los objetivos de seguridad sean menos recompensados (económica/socialmente) que objetivos en competencia, una opción racional es el comportamiento de riesgo, siempre que la posibilidad de siniestro siga baja.
- Cuando todos están de acuerdo sobre las recompensas por comportamiento seguro, **surge el Clima Preventivo** (puntuaciones altas vs bajas), resultando de los climas a nivel de trabajadores y a nivel de mandos.

Midiendo el Clima Preventivo

Escala de ítems referidos a indicadores observables de prioridad en seguridad:

Prioridad → Expectativas de recompensa

Los empleados distinguen entre (escalas) directivos y mandos intermedios en cuanto a su compromiso de seguridad y sus recompensas de seguridad

Las puntuaciones de clima a nivel trabajadores está relacionada (pero no es idéntica) a la puntuación de clima a nivel directivos

Escala de ítems (Zohar & Luria, 2005):

Mi mando intermedio -

- *Rechaza ignorar las normas de seguridad cuando el calendario de trabajo atrasa*
- *Es estricto sobre trabajar de modo seguro cuando estamos cansados o estresados*

Mi directivo jefe -

- *Corrige rápidamente cualquier peligro de seguridad (incluso si es costoso)*
- *Piensa en la seguridad cuando fija el ritmo productivo y el calendario de trabajo*

Cómo puede mejorarse el Clima Preventivo?

Estrategias de Intervención

Estrategia 1: Formación en Liderazgo Preventivo

Usar el liderazgo como palanca para el cambio de Clima Preventivo

- Los supervisores eficaces hacen 2 cosas: controles frecuentes + ofrecer consecuencias en el momento adecuado (recompensas/críticas)
- Estableciendo objetivos recompensa el efecto de actos: establece objetivos específicos y observables & ofrece incentivos por el incremento de objetivos
- Tales actividades pueden entrenarse en un taller de media jornada: charlas formales o teóricas + práctica basada en un argumento (seguridad)
- Incentivos superiores en el trabajo: Económico (23%) = Social (21%); *Social* → *reconocimiento predictivo + feedback inmediato*
- La disciplina por sí sola es menos efectiva → mal comportamiento organizacional

Ejemplos de objetivos de seguridad:

(a) Usar guantes con aislamiento eléctrico; (b) Vallar un hueco de ascensor

Formación en Liderazgo Preventivo

Taller de media jornada

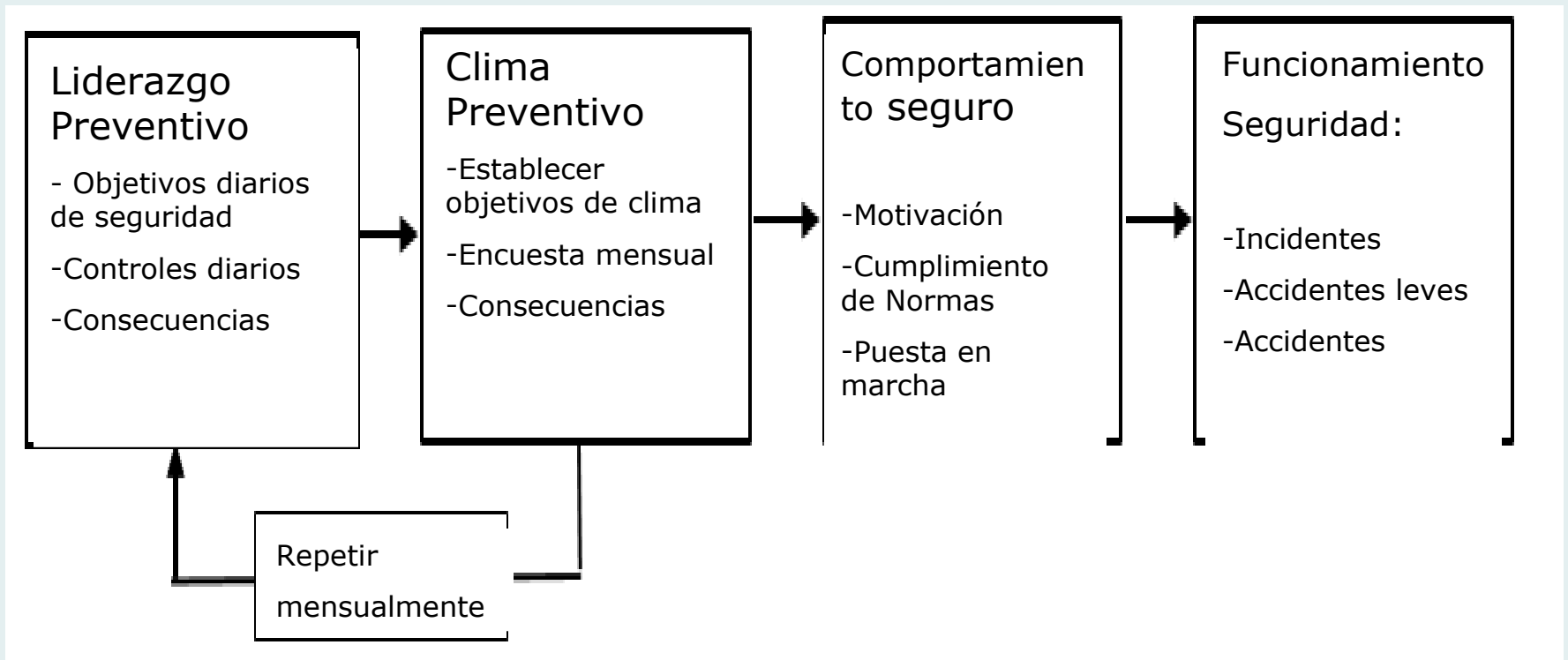
Usar charlas teóricas & prácticas combinando normas de seguridad genéricas con otras más específicas durante el taller para alcanzar los siguientes objetivos:

1. Cómo establecer objetivos de seguridad (específicos & observables) mejorando la asignación de los trabajos de hoy (permitidos y no permitidos)
2. Cómo programar diariamente rondas para observar el comportamiento de trabajadores y su cercanía a los objetivos de seguridad (app de agenda-calendario)
3. Cómo ofrecer feedback positivo/negativo basado en el comportamiento observado + coaching duro para las infracciones de seguridad en cuanto termine la ronda

Duración Estrategia 1: Talleres + Observación de Seguridad antes/después (de los talleres).

Liderazgo Preventivo → Clima Preventivo

Unir el Liderazgo Preventivo al Cambio de Clima Preventivo



Estrategia 2: Encuestas de clima repetidas & establecimiento de objetivos

Desarrollo de breves escalas (cuestionarios) de Clima Preventivo

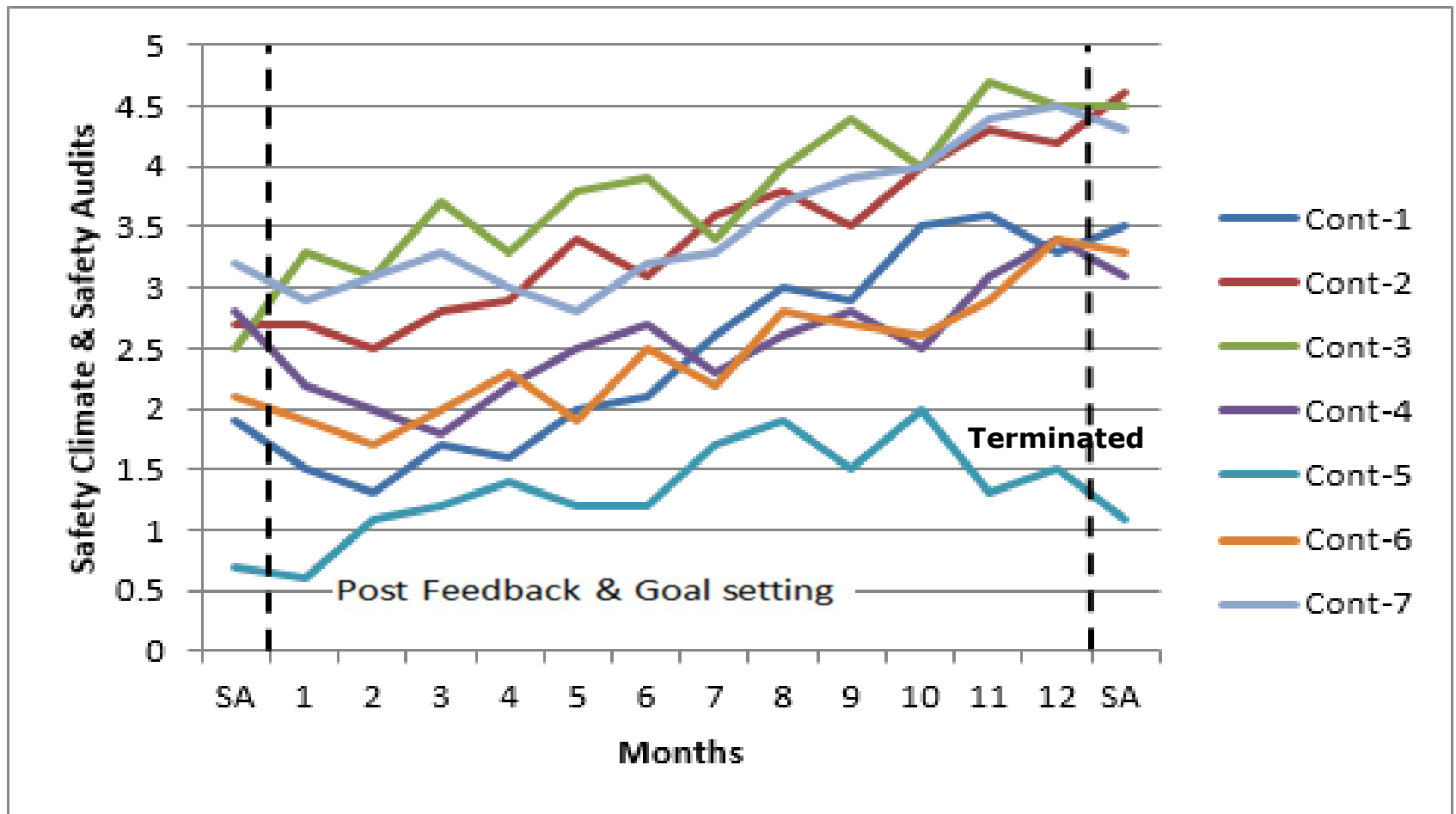
1. Usar la escala de medición de clima larga (40 ítems) para establecer una línea-base de puntuación & analizar sus datos para desarrollar una escala breve de 10 ítems
2. Usar la escala breve para obtener una colección de datos mensualmente & feedback directivo, aparejado con el establecimiento de objetivos de clima de nivel unidad
3. Base de datos **web**, usando muestreo (>20%) de empleados por unidad, aleatorio & separado en el tiempo
4. **Feedback mensual** (directo o indirecto), acompañado de establecimiento de objetivos & recompensando su mejora ó acompañado de formación on-line/guías para mejorar el clima (en unidades pobres).

Duración Estrategia 2: 12 meses (HSE decisión de la dirección)

AP chemicals: Supervisor Clima Preventivo Subcontratas Escala (cuestionario) breve de Clima Preventivo a intervalos mensuales (escala de puntuación de 1 a 5)

Establecer objetivos: 10% incremento trimestral;

Post Feedback & Goal setting 100%



Estrategia 3: Aumentar diariamente los mensajes de seguridad

Conversaciones supervisor-trabajador

- Dado que en las organizaciones la mayoría de los procedimientos son orales, las percepciones del clima a menudo dependen de los mensajes de seguridad incluidos en los intercambios laborales diarios
- Reto: Los mensajes de seguridad son débiles y pasajeros, e.g. *lo que se ha dicho vs. lo que no; texto (explícito) vs. sub-texto (implícito); mensaje formal vs. informal*
- *Ejemplos:*
 - "Tómame un descanso si restás cansado" (Seguridad)*
 - "este trabajo debe terminarse a tiempo" (Velocidad)*
 - "Puedes contárselo a Ben & Al mañana por la mañana?" (Equipo)*

Proyecto de intervención en Clima Preventivo

Fábrica de industria pesada de mediano tamaño (364 trabajadores)

Zohar & Polachek, JAP, 2014

Methodology

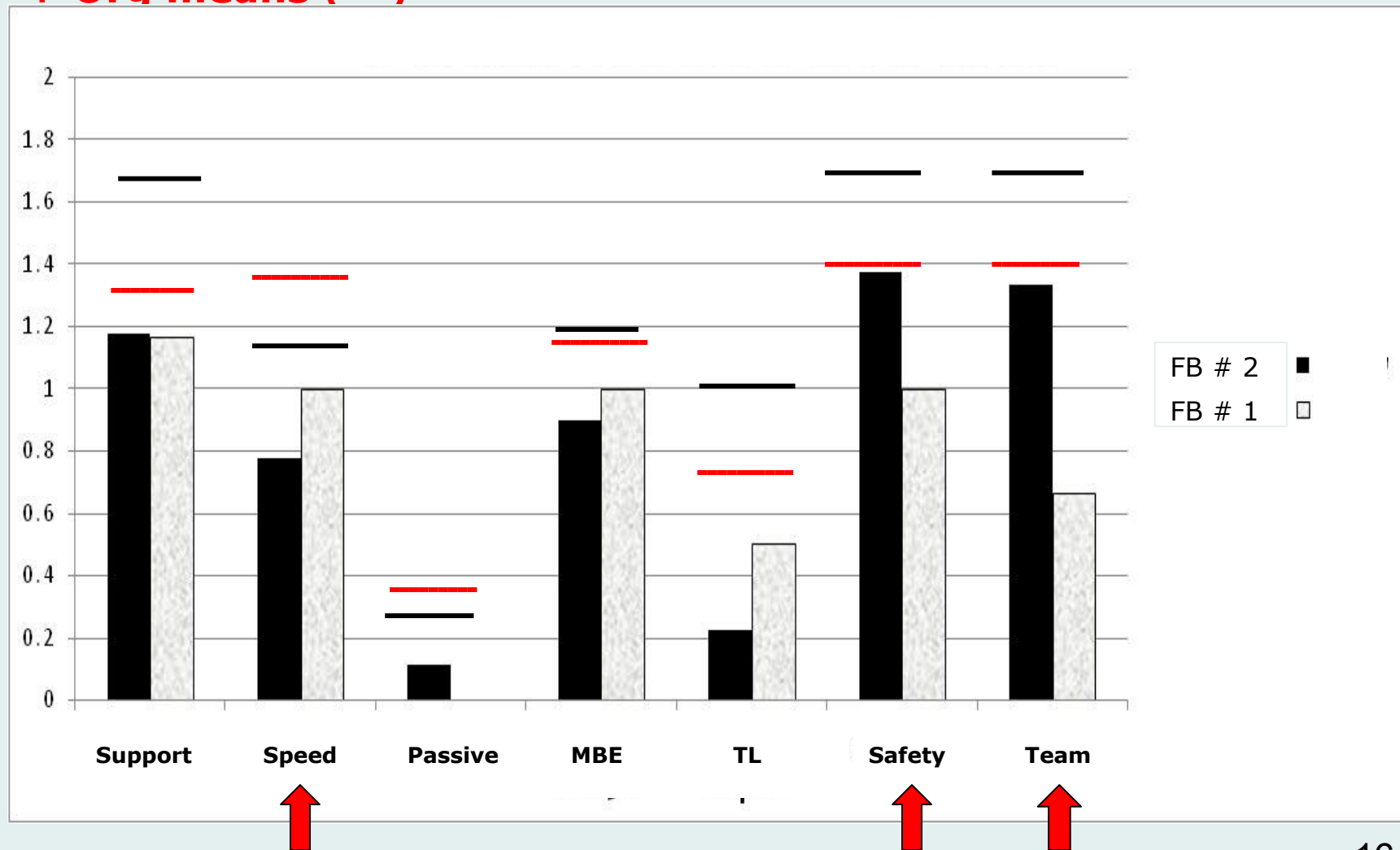
- Apps móvil/Web para seleccionar aleatoriamente los trabajadores & enviarles un breve checklist para señalar, sobre la última conversación con el supervisor, sus mensajes de seguridad vs. velocidad (5 min)
- Usar 7-9 intercambios para obtener datos de feedback individual por cada supervisor; ofrecer sesiones de feedback (directo/indirecto)
- Medición del Clima Preventivo & comportamiento seguro 2 months antes y después del proyecto:

Comparar el Grupo Experimental & Grupo de Control

Estrategia 3 duración: 6 sesiones mensuales de feedback + Observación Seguridad antes/después (HSE dec. Dr.) 15

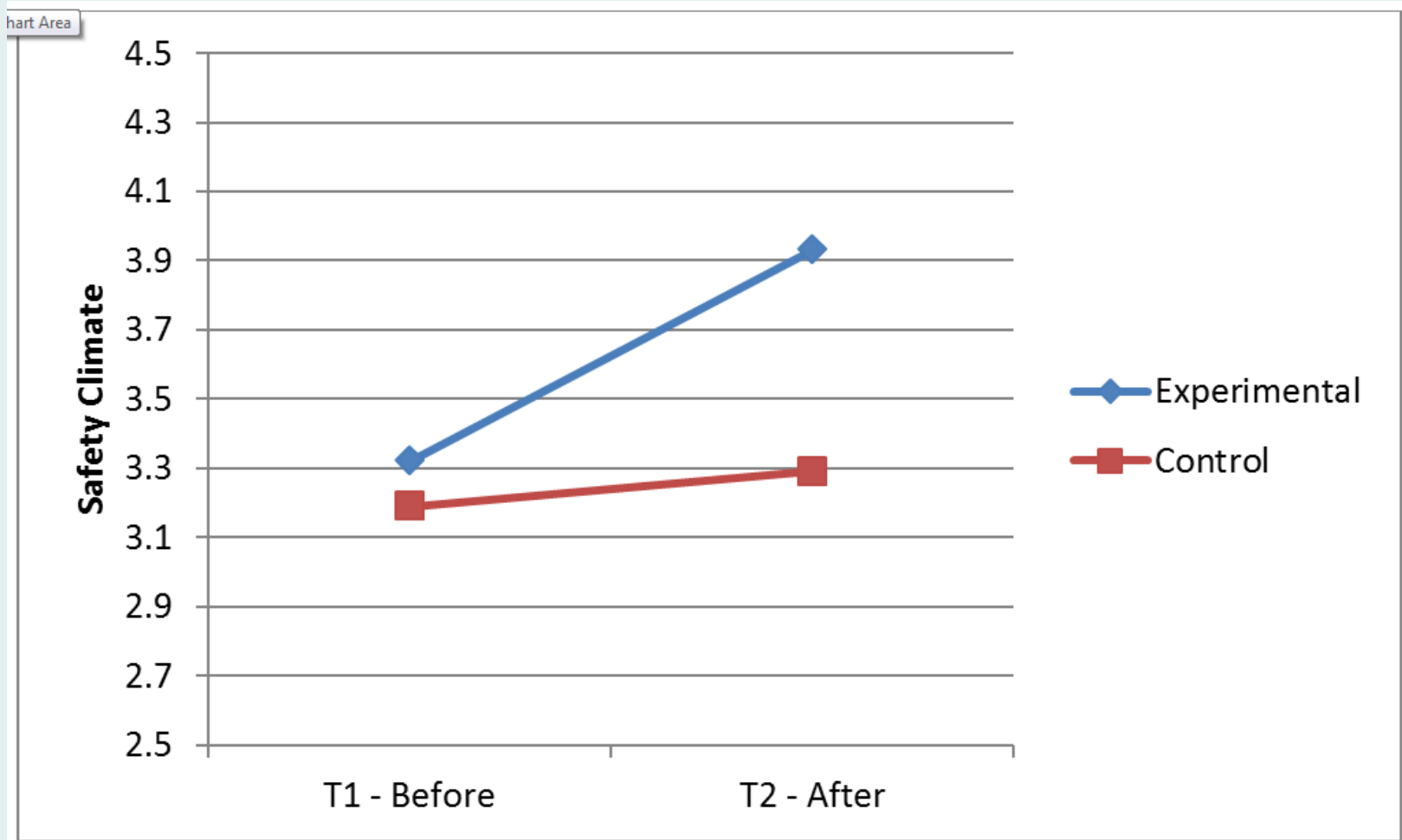
Mensajes comunicados durante conversaciones diarias

Tipos de mensaje + Objetivos individuales ()
+ Org means ()



Efecto de la intervención sobre el Clima Preventivo

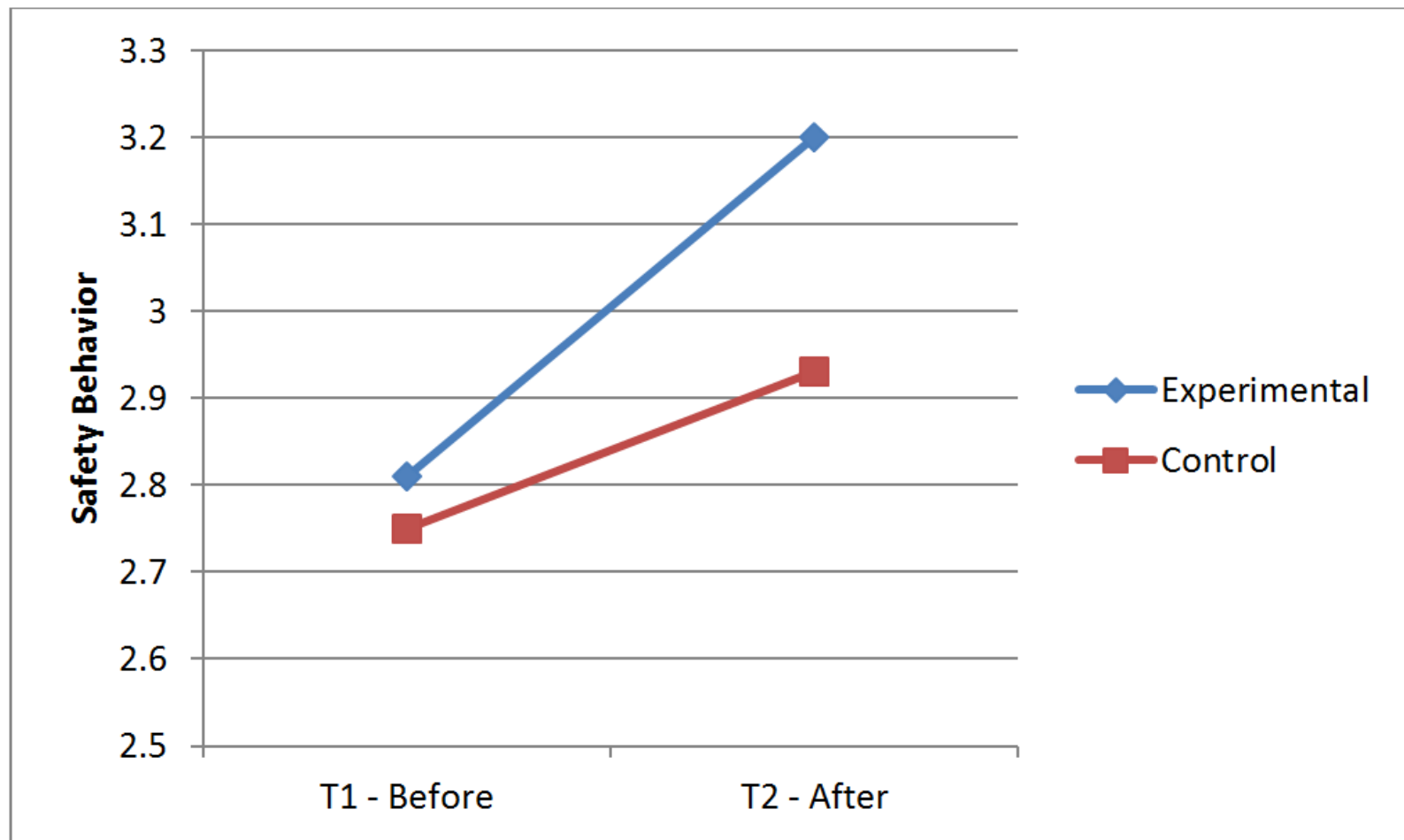
8 semanas antes y después de la intervención



Note: 14 Experimental & 14 Control (grupos de trabajo)

Efecto de la intervención sobre comportamiento seguro

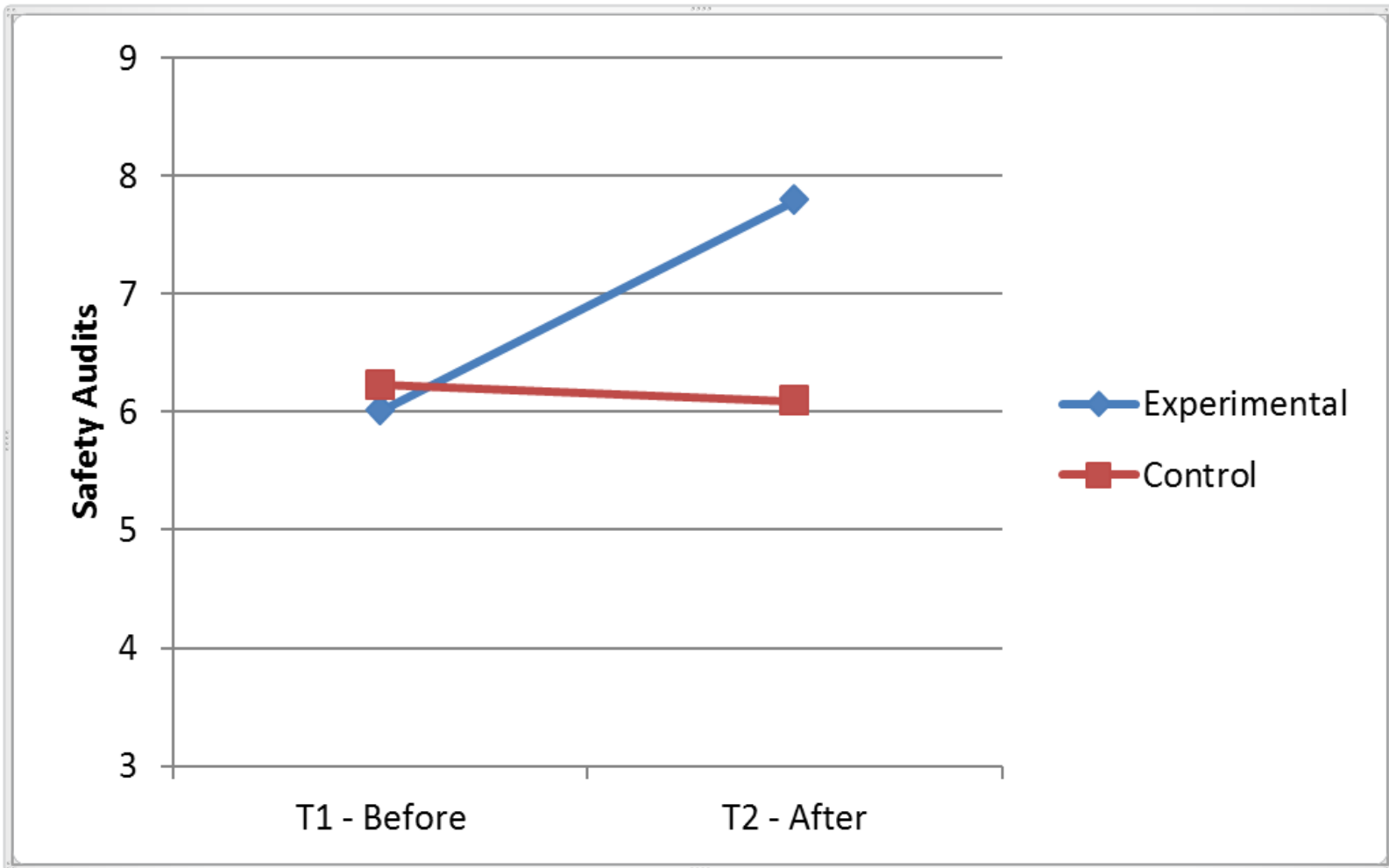
Escala (cuestionario) : Griffin & Neal (2000)



Note: Contrary to expectations, resulting from project methodology

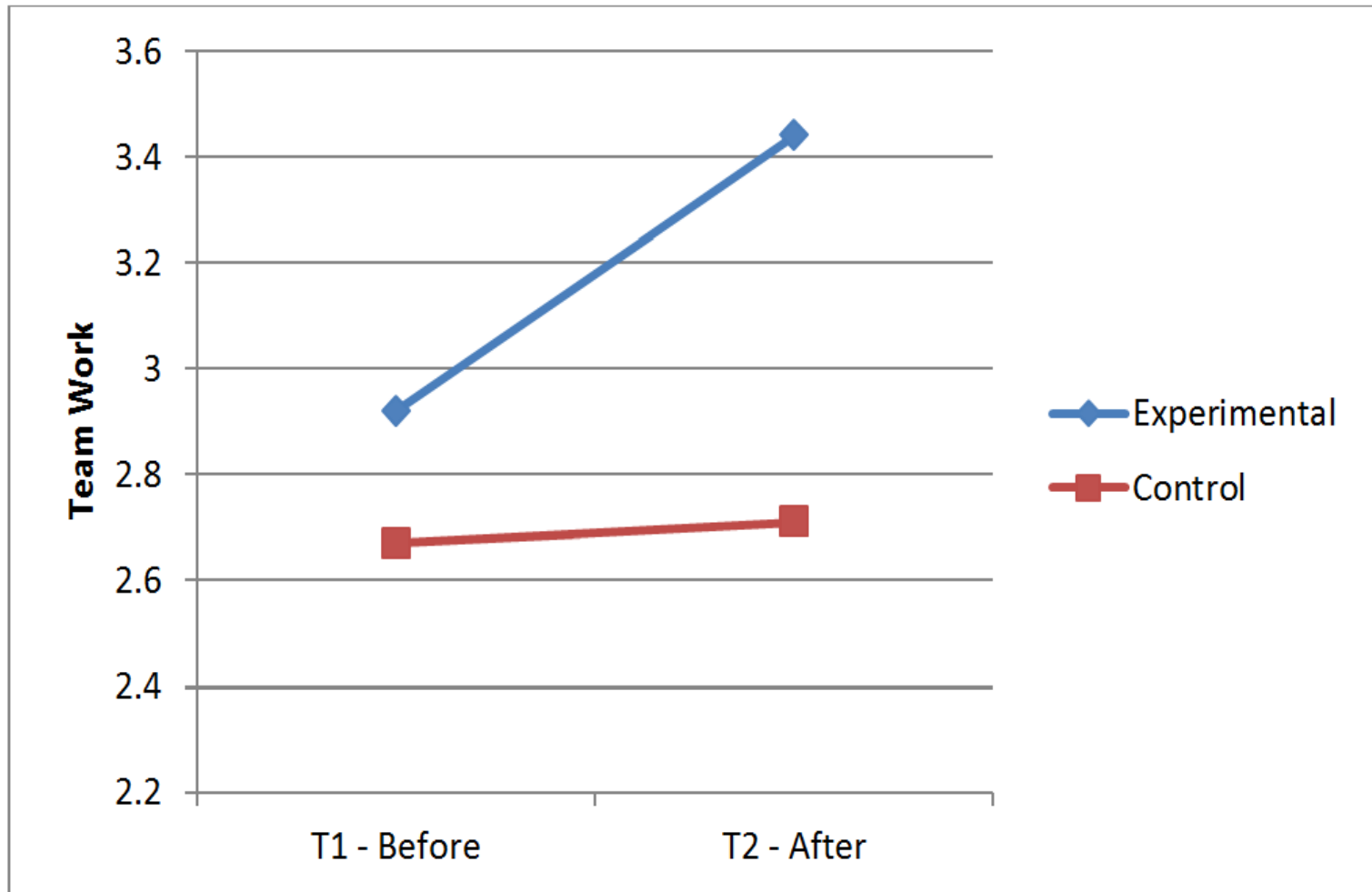
Efecto de la intervención sobre auditorías de seguridad

Usar 2 expertos en seguridad "doble ciego" (ni los expertos ni los sujetos conocen el experimento)



Efecto de la intervención sobre el grupo de trabajo

Escala (cuestionario): Anderson & West (1998)



Conclusiones

- **El Clima Preventivo (C.P.)**, como factor que más fuerte afecta al comportamiento seguro, puede usarse para mejorar la seguridad en la empresa.
- **Estrategia Intervención** : C.P. puede mejorar usando:
 - (a) encuestas repetidas + establecimiento de objetivos + feedback/recompensas;
 - (b) prácticas de liderazgo preventivo (mensajes verbales diarios o rondas) como palanca para cambio
- **Rentabilidad**: las intervenciones en seguridad deben ser rentables **debido al desfase entre política-práctica** (la seguridad incrementa los costes de producción)
- Mi función consultora: más como mentor de los directivos HSE de la empresa, que reservarme mis expertos conocimientos.

Gracias

dzohar@tx.technion.ac.il