

**ESTRATEGIA DE DESEMPEÑO BASADO EN LA CONDUCTA PARA LA
PREVENCION DE INCIDENTES LABORALES EN AMERICAS STYRENICS
LTDA.**

NOMBRES.

MANUEL KERGUÉLÉN

MANUEL GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS.

CARTAGENA, 2013

**ESTRATEGIA DE DESEMPEÑO BASADO EN LA CONDUCTA PARA LA
PREVENCIÓN DE INCIDENTES LABORALES EN AMERICAS STYRENICS
LTDA.**

NOMBRES.

MANUEL KERGUÉLÉN

MANUEL GONZÁLEZ

Trabajo de grado presentado para optar el título de Magister en administración de
negocios.

Asesor: Rubén Salazar.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

CARTAGENA, 2013

TABLA DE CONTENIDO.

	Págs.
I. INTRODUCCIÓN	5
I.1. Descripción del problema	
I.2. Metodología.	
II. MARCO TEÓRICO	6
II.1. Los Accidentes Laborales en Colombia	
II.2. La Empresa	11
II.3. La Fatalidad	12
II.4. La Estrategia	13
II.5. Implementación y Retos	19
III ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	22
IV BIBLIOGRAFÍA.	24
V ANEXOS	25

RESUMEN.

El estudio del presente caso permitió abrir espacios de discusión entre la reducción y prevención de accidentes laborales y la mediación de las conductas de los trabajadores y contratistas para la modificación del desarrollo laboral óptimo.

Las modalidades de acción permitieron analizar la estrategia de Desempeño Basado en la Conducta para la prevención de incidentes laborales en Americas Styrenics Ltda.

La Responsabilidad Social Empresarial de Americas Styrenics Ltda contribuyó al compromiso de compartir con la sociedad toda buena práctica que ayude al mejoramiento de las condiciones de vida del entorno cercano donde se encuentran las operaciones de la compañía.

PALABRAS CLAVE: accidentes laborales, incidentes laborales, estrategias de desempeño, RSE, empoderamiento, reducción, prevención.

I. INTRODUCCIÓN.

I.1. Descripción del problema.

La evolución del número de accidentes laborales que se presentan en las empresas y la tasa de accidentalidad se ha incrementado como consecuencia lógica del crecimiento industrial.

Las enfermedades laborales indican un panorama preocupante para el sector de la industria manufacturera mostrando un incremento hasta ocupar el primer lugar durante el año 2012.

El propósito trazado en este estudio parte del análisis de las estrategias de desempeño basado en conducta para la prevención de incidentes laborales en Américas Styrenics Ltda.

Para lograr el propósito en el presente estudio se han generado las siguientes acciones:

- a. Describir la estrategia de Desempeño Basado en Conducta (DBC).
- b. Establecer las ventajas y desventajas de dicha estrategia.
- c. Documentar las barreras y dificultades para la implementación de DBC.
- d. Determinar la eficacia de la estrategia con indicadores cuantitativos.

I.2. Metodología.

La investigación del caso propuesto se manejó bajo el paradigma crítico social, bajo un enfoque de gestión descriptiva, clasificado como simple con un diseño Holístico, y una línea de aplicación orientada a la motivación.

La estrategia implementada en Americas Styrenics Ltda para la reducción y prevención de accidentes laborales, mediante el foco en la modificación de las conductas de los trabajadores directos y contratistas, a través de trabajo en equipo y responsabilidades claras ha sido efectiva durante los últimos 20 años de operación.

II. MARCO TEÓRICO.

II.1. Los Accidentes Laborales en Colombia

Desde el inicio de la Revolución Industrial, a finales del siglo XVIII e inicios del siglo XIX se incrementaba la fuerza laboral y el ingreso de muchos trabajadores a las distintas empresas que se conformaban, así como la utilización de las maquinarias y de equipos más riesgosos, los cuales volvieron más frecuentes los incidentes o accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Este hecho histórico es -para muchos- realmente el inicio de una nuevo factor a considerar en la producción de las organizaciones, el cual crea una preocupación formal y se comienzan a organizar sistemas para la seguridad de las personas y que más tarde en la historia, desembocaría en la necesidad de trabajar en la raíz del problema, la prevención de los mismos.

Según el Ministerio de Salud y Protección Social y su adhesión al concepto de accidente de trabajo contenido en el Artículo 1° de la Decisión 584 de 2004 de la Comunidad Andina (CAN), se define: "Es accidente de trabajo todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte, aún fuera del lugar y horas de trabajo. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad. Las legislaciones de cada país podrán definir lo que se considere accidente de trabajo respecto al que se produzca

durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa.” (www.minsalud.gov.co/Lists/FAQ).

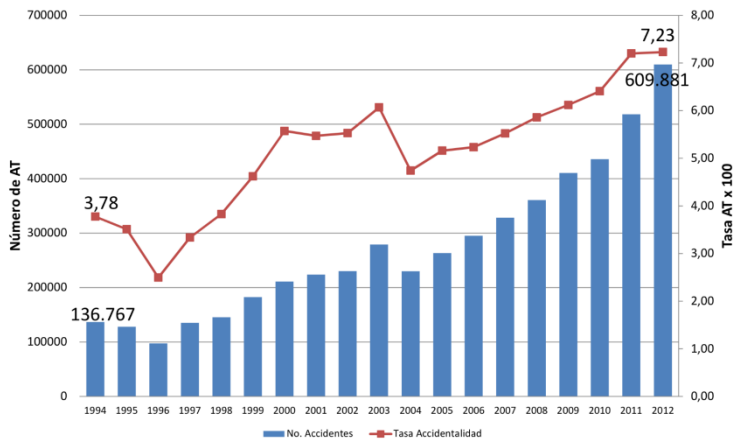
Por otro lado, en cuanto a la definición de Enfermedad Laboral nos remitimos a la Ley 1562 del 2012 que en su artículo 4° indica: Es enfermedad laboral la contraída como resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. El Gobierno Nacional, determinará, en forma periódica, las enfermedades que se consideran como laborales y en los casos en que una enfermedad no figure en la tabla de enfermedades laborales, pero se demuestre la relación de causalidad con los factores de riesgo ocupacionales será reconocida como enfermedad laboral, conforme lo establecido en las normas legales vigentes.

La evolución del número de accidentes de trabajo así como la Tasa de Accidentalidad se ha ido incrementando como consecuencia ‘lógica’ del crecimiento industrial. En 1994 se reportaron 136.767 accidentes de trabajo y para 2012 se tuvo un cierre de año con 609.881 eventos lamentables (grafica 1). Lo que corresponde, a una tasa de 3.78 % en 1994 versus 7.23% para el 2012. (Fuente: Estadísticas Presidenciales Ministerio de Salud y Protección Social - Sistema de Información Gremial, CTRL Fasecolda).

Desde la perspectiva estadística según la actividad económica, las Enfermedades Laborales indican un panorama preocupante para el sector de la Industria Manufacturera mostrando un no muy honroso primer lugar con un 29.11% del total de enfermedades Laborales en Colombia durante el 2012 (grafica 2).(Fuente: Estadísticas Presidenciales Ministerio de Salud y Protección Social - Sistema de Información Gremial, CTRL Fasecolda).

Resulta algo alarmante el hecho para el sector Manufacturero, tener cifras por encima de sectores en principio más expuestos a labores riesgosas como lo son el sector Minero, la Construcción o inclusive el sector de Transporte y Almacenamiento.

Evolución del Diagnóstico del AT en Colombia

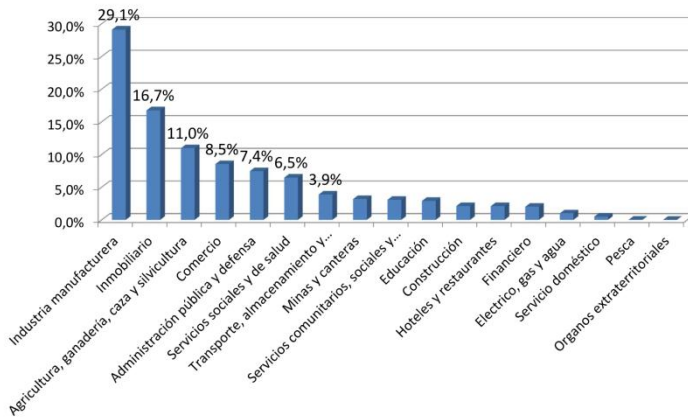


Fuente: Estadísticas Presidenciales Ministerio de Salud y Protección Social - Sistema de Información Gremial, CTRL Fasescolda

fasescolda

Grafica 1

Distribución de EL aceptadas por actividad económica, 2012



Fuente: Estadísticas Presidenciales Ministerio de Salud y Protección Social - Sistema de Información Gremial, CTRL Fasescolda

fasescolda

Grafica 2

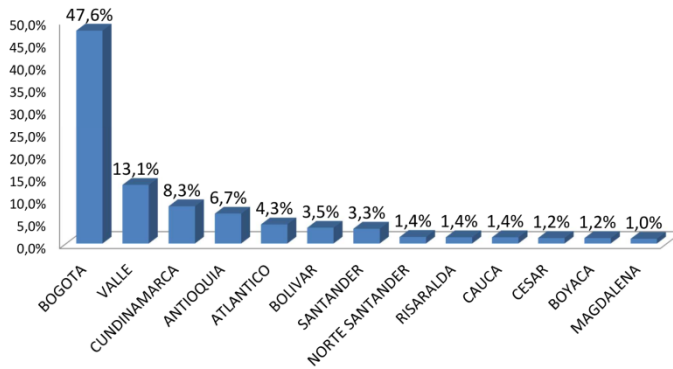
En cifras actuales, en entrevista publicada por Colprensa en julio del 2013, basados en la reportabilidad de los primeros 5 meses del 2013, cada día hay 1.429 accidentes de trabajo en Colombia según cifras de la industria aseguradora. Se indica igualmente en dicho reportaje en el 2012 las ARL (Asociación de Riesgos Laborales) destinaron 220.000 millones de pesos (unos 115.000 USD

aproximadamente) para adelantar programas de promoción de la salud, prevención de accidentes y enfermedades laborales entre los trabajadores colombianos, con todas estas inversiones y esfuerzos realizados aún no se perciben reducciones en los índices de accidentalidad en Colombia. (www.eluniversal.com.co/cartagena/vida-sana, 7 Julio del 2013)

Cada vez más compañías adoptan las normas OSHA (Administración de Seguridad y Salud Ocupacional) para clasificar la severidad de los incidentes laborales, siendo obviamente la Fatalidad o Muerte el hecho más grave seguido por Incidentes Incapacitantes o Pérdida de Tiempo, Trabajo Restringido, Tratamiento Médico y Primeros Auxilios respectivamente. Desafortunadamente y pese a todos los esfuerzos, las fatalidades también se hacen presente en este panorama del sector productivo si tenemos en cuenta que durante el 2012 murieron en el país 532 personas como consecuencia de accidentes laborales según el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) es decir, 44 decesos al mes y 1,45 fallecidos por día. (www.eluniversal.com.co/cartagena/nacional, 25 Junio del 2013)

Estas cifras, si bien son a nivel país, dado el crecimiento de la industria en Cartagena crean todo un reto para la Industria de la costa del Caribe Colombiano si tenemos en cuenta que el departamento de Bolívar se ubica como la sexta región con más Enfermedades Laborales (EL) reportadas en los últimos años, solo superada por Atlántico, Antioquia, Cundinamarca, Valle y Bogotá. Como se puede observar en la Grafica 3 el porcentaje de Bolívar llega al 3.5% en la distribución de EL en el país, que aunque pareciese bajo comparado con Bogotá en donde se reportan casi la mitad (47.6%) de estos padecimientos, son cifras que encienden las alarmas del entorno laboral local.

Distribución de EL aceptadas por Región, 2012



Fuente: Estadísticas Presidenciales Ministerio de Salud y Protección Social - Sistema de Información Gremial, CTRL Fasecolda

fasecolda

Grafica 3

“El avance en la cultura de la prevención de los accidentes y las enfermedades en el trabajo debe ser una prioridad en Colombia, las cifras así lo demuestran. Se debe avanzar en promover programas en las empresas para lograr la concientización frente al riesgo y facilitar el cumplimiento de sus funciones preventivas” Indicaban de manera concluyente Ángela Concha y Edgar Velandia en su reporte sobre el sistema general de Riesgos Profesionales de Junio 2011 para Fasecolda en la celebración de sus 35 años.

Para muchas empresas del sector Industrial, la ocurrencia de incidentes es un evento en términos simples catalogado como inaceptable, por esto cada vez más se encuentran sistemas de gestión o programas muy robustos en la búsqueda de la prevención de incidentes aunque no siempre necesariamente exitosos. Las metas son de dimensiones tales como ‘Cero incidentes’ y aunque parezca ambicioso, más que una meta son parte de la licencia para operar de una determinada unidad de negocios, como lo pueden ser también en igual nivel de importancia las ganancias, la sostenibilidad, el crecimiento de la misma. Este propósito indefectible conlleva a que todas las personas que inician su jornada diaria de una manera saludable y segura, terminen de igual forma al finalizar el día

camino a casa, se puede lograr? Existen empresas expuestas a tantos riesgos inherentes a su operación lograr cero incidentes y de manera sostenidas por años consecutivos?

II.2. La Empresa

Americas Styrenics de Colombia Ltda, una subsidiaria de Americas Styrenics LLC, empresa productora y comercializadora de poliestireno y estireno, inicia sus operaciones como producto de un Joint Venture (Asociación) entre Dow Chemical y Chevron Phillips, dos multinacionales de gran trayectoria en el sector del gas y petróleo, y con gran reputación en cuanto a sus altos estándares de trabajo y disciplina operacional, principalmente en el área de seguridad personal y medio ambiente.

Su principal actividad económica consiste en la producción y comercialización de Poliestireno, resina plástica utilizada en el sector de los desechables, electrodomésticos y refrigeración.

Para este fin, cuenta con una planta de producción a gran escala en la ciudad de Cartagena, Colombia, donde fabrica 80 mil toneladas anuales de resina, para todo el mercado de Centro y Sur América. Esta fábrica inicia operaciones en la década de 1970. Su capacidad de producción anual fue incrementando significativamente conforme nuevas tecnologías era introducida en sus procesos, así como el desarrollo de talento humano y buenas prácticas de operación. Nuevas líneas de producción fueron instaladas en la década de 1980 y 1990, con tecnologías aún existentes hoy en día, llevándola a posicionarse en la actualidad como la líder en producción y ventas de poliestireno en Colombia.

Americas Styrenics Ltda. Cuenta con un recurso humano de 40 empleados directos y 35 contratistas permanentes en el área de mantenimiento y logística. Los contratistas son obligados a seguir los mismos estándares de seguridad y a participar activamente en los programas de prevención de incidentes laborales.

Para la empresa todas las personas dentro de sus instalaciones representan la misma preocupación desde el punto de vista de seguridad, desde la persona que hace el aseo, hasta la gerencia.

Actualmente Americas Styrenics Ltda. Considera que sostiene un desempeño sobresaliente en seguridad personal, acumulando algunos años consecutivos sin accidentes laborales con criterio de reportabilidad. Pero fué esto fruto del escarmiento o de una estrategia implementada? Estos cambios no se dan de la noche a la mañana sino que usualmente son el reflejo de muchos años de esfuerzo continuo, planificación y compromiso gerencial.

II.3. La Fatalidad

“Jamás olvidaré ese día”, narra Pedro Luis Velásquez, un operador del área de empaque que se encontraba en turno aquel fatídico 31 de Mayo de 1996, cuando dos contratistas se encontraban trabajando sobre un andamio colgante, en la parte superior de un silo de almacenamiento de producto, y en el instante que el andamio cede en uno de sus extremos, uno de los trabajadores quedó colgado de la línea de vida, pero el otro desafortunadamente cayó al vacío desde una altura de 12mts, causándole la muerte instantáneamente. Posteriormente en la investigación se encontraba que esta persona no estaba sujeta a la línea de vida, como si lo había hecho el otro compañero que sobrevivió al evento.

Por qué no estaba usando el equipo de protección contra caídas? Qué motivó esa conducta? Fueron las preguntas que todos se hacían. Se pueden plantear respuestas a estas preguntas: No hubo el entrenamiento suficiente para concientizar o motivar a este trabajador a sujetarse a la línea de vida, o quizás en la época simplemente no había las herramientas para inferirlo.

Como lo narra el funcionario Juan Carlos Pardo, la década de los 90s se caracterizó por ser una era de poco énfasis en seguridad, la prioridad era la productividad, hacer las cosas rápido y producir al máximo, las personas eran

contratadas por su capacidad para levantar pesos grandes o hacer trabajos muy rápido, nunca se hablaba de seguridad como algo prioritario. Los accidentes eran algo común en esta etapa, inclusive muy serios como el caso de otra fatalidad reportada en 1991 cuando un trabajador se encontraba realizando un trabajo de soldadura dentro de un tanque con material inflamable, y una explosión le quito la vida de inmediato. Esta década negra sería determinante y se requería estuviese próxima a quedar en la historia como algo para nunca más repetir.

Posteriormente se inicia un proceso de cambio en la estrategia de seguridad personal, buscando incorporarla como uno de los valores de la organización y que encabezara la lista de las prioridades más altas para la empresa, con unas metas sostenibles, y que no solo desembocaran en cero incidentes reportables (definido por la OSHA como eventos incapacitantes, con tratamiento médico prescrito o con restricción laboral) sino que además mejora la productividad y eficiencia.

“La seguridad es como una roca gigante en la falda de una montaña, hay que empujarla hacia arriba todo el tiempo sin parar, porque si te paras, la roca se devuelve, y te pasa por encima!” diría años más tarde Luis Espinal, Gerente de EH&S (seguridad personal y medio ambiente) de la empresa.

II.4. La Estrategia

En el área del gerenciamiento de la seguridad personal, son muchas las estrategias que se pueden implementar, y que de hecho se plantearon en los momentos determinantes en la Compañía cuando se decidió implementar no solo un programa sino una estrategia que diera un giro en esta área, y que a su vez creara una cultura de seguridad en empleados y contratistas, fue así como Americas Styrenics optó por un concepto llamado Desempeño Basado en Conducta.

Este consistía en trabajar directamente sobre las personas, específicamente sobre las conductas y comportamientos, para generar un cambio en las mismas,

mantener un clima laboral que pudiera tener un impacto positivo en el desempeño de todos los aspectos operacionales. “Lo que buscamos es que las personas se comporten de manera segura, la decisión final de hacer o no un trabajo, hacerlo de manera con riesgos controlados y siguiendo las conductas deseadas, la toma el individuo mismo en el último instante. Queremos crear dentro de las personas, esa capacidad para tomar la decisión correcta, la más segura” afirmaba Pablo Escudero, Coordinador del programa de BBP (base de datos de registros de comportamientos). Se necesitaba desarrollar equipos empoderados de trabajo, para lograr que cada miembro sintiera el compromiso con la estrategia definida, y asumiera las responsabilidades que le corresponden a su rol específico dentro del proceso.

El fondo de la estrategia estaba basado en la motivación personal, en lograr la inspiración suficiente para que las personas hicieran lo que la empresa necesitaba en términos de comportamientos seguros en el trabajo, sin afectar al mismo tiempo la productividad.

Aubrey C. Daniels & James E. Daniels en su libro *Performance Management*, hacen una detallada descripción de la importancia del factor motivacional en el desempeño de los individuos, referenciando cantidades de estudios en los cuales se ha comprobado que la generación de consecuencias positivas, ciertas e inmediatas (PIC por sus siglas en inglés), es el mecanismo más efectivo para estimular el comportamiento humano hacia un sentido específico dentro de la sociedad. Siendo el individuo la base del proceso, la diversidad entre los seres humanos se convierte en la mayor dificultad para el éxito de esta teoría, lo que motiva a unos, puede no generar ningún tipo de estímulo para otros. La teoría PIC de los hermanos Daniels, refuerza que solo cuando el ser humano percibe un efecto positivo al ejecutar una acción, de manera inmediata y con garantía absoluta, entonces el individuo estará dispuesto a comportarse consistentemente en la forma tal, que nuevamente reciba ese estímulo tantas veces como repita el comportamiento que lo generó.

Para lograr el cambio en el comportamiento de los trabajadores, hacia unas conductas adecuadas en seguridad personal, la empresa Americas Styrenics implementó dos programas llamados Observaciones y Balance de Consecuencias.

II.4.1 Observaciones. La organización define las conductas o comportamientos críticos para la seguridad de las personas, y luego todos los miembros que participan en el programa, deben realizar un número determinado de observaciones, siguiendo una metodología dada. Se pretende monitorear el comportamiento de los trabajadores mientras ejecutan una labor, para determinar si su conducta es la adecuada o no.

Las conductas críticas son definidas basando en la experiencia de la organización o las prioridades que definan, por ejemplo, en 2013 una de las conductas que están observando, es precisamente “Subir escaleras utilizando el pasamanos”, ya que en los años anteriores, han tenido situaciones o eventos relacionados con incidentes causados por caídas o resbalones, por lo tanto se quiere asegurar que todo el personal utilice el pasamanos para evitar una caída al subir o bajar las escaleras.

Anualmente son definidas entre 5 y 10 conductas como foco de atención y como metas. Cada miembro del equipo de trabajo tiene una meta personal de cumplimiento de observaciones, las cuales pueden estar entre las 3 y 5 por mes. Para realizar una observación, es necesario que el observador se dirija al sitio donde se realiza un trabajo, y aplique la metodología para documentar la observación.

El proceso se inicia con el primer acercamiento entre el observador y el observado (trabajador realizando una actividad), donde se describe brevemente el alcance del trabajo; Luego de iniciar la labor, el observador hace un seguimiento continuo a todos los comportamientos del trabajador, enfocándose específicamente en alguna de las conductas críticas establecidas.

Luego viene una etapa de preguntas, donde el observador trata de entender y documentar cuáles fueron los “antecedentes” que llevaron al trabajador a conocer de antemano la conducta esperada de él. Por ejemplo, si el trabajador estaba usando guantes de cuero, un antecedente puede ser el procedimiento escrito de trabajo, que requiere el adecuado uso de protección en las manos, ó también pudo ser que lo aprendió en la sesión de entrenamiento que le dieron al inicio de su relación laboral, entre otros. La importancia de documentar adecuadamente los antecedentes durante el proceso de observaciones, radica en que se pueden identificar oportunidades de mejora en el sistema de gestión de la organización, como falta o deficiencia de entrenamiento, falta o deficiencia en procedimientos, avisos o letreros, etc.

Igualmente se documentan también las “consecuencias” de dicho comportamiento, experimentadas por el trabajador. Estas consecuencias son los efectos causados en el trabajador. Algunos ejemplos de consecuencias pueden ser: recibir un premio, recibir un agradecimiento, sentirse bien por hacer bien el trabajo, etc. Las consecuencias pueden ser de tipo positivo, cuando el efecto en el trabajador es placentero o motiva mente, o negativo cuando es desmotivante. Un ejemplo de una consecuencia negativa puede ser: Una lesión, pérdida de tiempo, llamado de atención entre otros.

El proceso de observación mantiene una retroalimentación continua hacia el observado, de manera que se empiece a corregir las desviaciones encontradas. Pero la documentación del mismo, conlleva posteriormente a un análisis más profundo pero amplio de la organización como un todo, en el cual se tratan de identificar patrones comunes o repetitivos en comportamientos específicos. Estos análisis de patrones han llevado a la organización a identificar por ejemplo la oportunidad de implementar equipos de protección personal más confortables para los empleados, puesto que las observaciones estaban encontrando que una consecuencia que desmotivaba el uso de protección auditiva por citar un caso, era lo incómodo que eran los auriculares disponibles para los empleados. Así que un

cambio en estos equipos, ocasionó un mayor uso del mismo y por ende una mayor prevención de incidentes relacionados con pérdida de capacidad auditiva.

Cuando la observación es clasificada como “aceptable”, se dice que el trabajador está mostrando la conducta deseada. El objetivo final del programa de observaciones es garantizar que las conductas críticas establecidas se conviertan en hábito, es decir, que dichas conductas o comportamientos sean evidenciados en toda la población y de manera consistente y sostenible. Cuando una conducta crítica es llevada a “hábito”, entonces se reemplaza por otra conducta objeto de interés y así evoluciona el proceso.

Algunos ejemplos de conductas críticas establecidas por la empresa y llevadas a hábito son:

- a. Usando gafas de seguridad
- b. Siguiendo procedimiento
- c. Manteniendo el cuerpo lejos de la línea de fuego
- d. Realizando análisis de riesgo previo
- e. Utilizando línea de vida en trabajo en altura
- f. Aislando fuentes de energía

Tabla 1. Listado de comportamientos críticos definidos por la empresa para el año 2012.

PROGRAMA DE OBSERVACIONES PLANTA DE POLIESTIRENO CARTAGENA		
Comportamientos Críticos a Ser Observados		
CATEGORIA	COMPORTAMIENTO CRITICO	PORQUE ES UN COMPORTAMIENTO ES CRITICO
Análisis de Riesgo	1 Alcance de trabajo definido	Determinar las fronteras adecuadas del trabajo, es el primer paso de un buen análisis de riesgos.
	4 Riesgos identificados por tarea	Son cambiantes durante la ejecución
	5 Riesgos identificados/controlados	De esto se trata un PTA, es su objetivo.
Ergonomía	1 Levantando o movlizando peso mayor a 25Kgs	Sobre esfuerzo lesión espalda / columna
	2 Movlizando carga girando tronco	Sobre esfuerzo lesión espalda / columna
	3 Levantando bolsas sobre la cabeza	Lesiones en el cuello musculares y esqueléticas
	4 Mover carga arriba hombros/debajo rodillas	Riesgos en hombros, brazos por trabajos fuera de area de alcance
	5 Halando carga	Sobre esfuerzo lesión espalda / columna
	6 Subiendo o bajando cargas por escaleras	Sobre esfuerzo lesión espalda / columna
	7 Levantando objetos sin flexionar rodillas	Sobre esfuerzo lesión espalda / columna
	8 Caminando de manera segura en las instalaciones	Caidas, golpes
	9 Posturas adecuadas	Sobre esfuerzos, costumbres sanas.

La tabla 1 representa específicamente los comportamientos que la compañía ha definido como críticos para la seguridad personal en el 2012, por lo tanto el programa de observaciones estuvo enfocado en monitorear estas conductas en cada trabajador de la empresa, para determinar las razones que promovían dichos comportamientos, e implementar las acciones necesarias para motivar las conductas deseadas, y desmotivar las no deseadas (riesgosas para la seguridad).

II.4.2 Balance de consecuencias:

Las conductas o comportamientos pueden ser motivados o desmotivados en el sentido que la misma organización lo desee. La experiencia ha determinado que el efecto de las consecuencias es mucho más efectivo en el cambio de las conductas, que los mismos antecedentes. “Muchas organizaciones piensan que para tener buen desempeño en seguridad, se necesita trabajar principalmente en entrenamiento y procedimientos, y la verdad nosotros no estamos de acuerdo con eso” comenta el Gerente de Americas Styrenics Ltda. “Nuestra experiencia ha sido que reforzando las consecuencias, logramos un cambio de conducta más eficaz y sostenible” agrega el mismo.

La empresa ha enfocado recursos en reforzar las consecuencias, como un medio eficaz y productivo para motivar el comportamiento deseado en el área de la seguridad personal. Las conductas deseadas, es decir las que se quieren observar consistente y sosteniblemente en todo el personal, son reforzadas mediante acciones como reconocimientos a las personas, ya sea con certificados, regalos, menciones públicas, evaluaciones de desempeño, promociones, etc. Igualmente las conductas inaceptables o indeseadas son desmotivadas mediante consecuencias negativas que pueden ir desde llamados de atención verbal, hasta la terminación de contrato.

Sin embargo, concluye el gerente “Definitivamente es mucho más efectivo promover un cambio en el comportamiento hacia la seguridad mediante consecuencias positivas que negativas, realmente si tuviera que ponerlo en números, yo diría que se deberían implementar 4 consecuencias positivas por

cada negativa, para llegar a ser una organización efectiva a la hora de cambiar conductas en seguridad”.

“A veces un simple –gracias- por una conducta en seguridad positiva, es mucho más eficaz que dos llamados de atención” agrega.

En la industria diversos investigadores han indicado que medir la efectividad de los programas de seguridad en simple términos de tasas de incidentes no es una buena medida de un buen o mal desempeño en seguridad, los incidentes son de limitada retrospectiva y quizás de precisión, se tiende a ignorar la exposición al riesgo. Por esto, hacer muestreos de los comportamientos en perspectiva de 360 grados que involucren y comprometan a todo el personal -empleado y contratista- ha sido sugerido como una apropiada alternativa en la medición del desempeño.

II.5. Implementación y Retos

El proceso de cambio en la cultura de la seguridad, ha tomado muchos años en Americas Styrenics Ltda, al igual que ha significado una gran inversión de recursos.

Lo primero que se requirió, fue un compromiso rotundo por parte de la directiva de la organización, incluyendo el soporte de la casa matriz, para destinar recurso humano y económico con el fin de iniciar este proceso.

La parte más complicada fue vender la idea a los empleados, se necesitó invertir mucho esfuerzo en crear una cultura de empoderamiento de los empleados, en la que cada uno se hacía responsable por sus actos, donde la honestidad era el pilar fundamental y en la que se buscaba aumentar la confianza de los integrantes de las áreas operativas y administrativas involucradas, así mismo aumentar la creatividad y que cada uno de los integrantes compartieran el liderazgo y las tareas administrativas, no solamente en sus funciones básicas. Además, todos los

empleados y contratistas tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, con retroalimentación permanente.

Esta inclusión y empoderamiento ha mejorado la confianza en las comunicaciones y relaciones interpersonales aumentando una actitud receptiva y positiva a los planes trazados en esta estrategia de DBC.

No obstante, no todos los empleados o miembros del grupo directivo estuvieron de acuerdo desde el principio con esta estrategia, algunos empleados con mucha experiencia en los procesos desde la creación de la empresa, en donde se presenta más frecuentemente la resistencia al cambio, opinaban con alguna regularidad –y quizás con alguna receptividad- que el sistema era algo ‘policivo’ y se preguntaban que comportamiento tendrían los empleados o contratistas cuando no están siendo observados? Consideraban obvio que al ser evaluados en su comportamiento y que el mismo sería documentado, realizarían la labor de una manera segura, despacio y de alguna manera fingida o distante de la realidad al momento de realizar el trabajo ‘en caliente’. Por otro lado se preguntaban cómo se podían seleccionar las conductas a monitorear cada año, sería como adivinar en que se va a fallar durante un periodo de tiempo o simplemente una vez pasado el periodo se podría olvidar las “consecuencias” tanto positivas como negativas.

Americas Styrenics promueve un cambio de actitud tanto en el grupo directivo como en los trabajadores, esta aproximación se da en términos simples pero con mucha determinación. Si bien se debe cumplir con las reglas de seguridad indicadas por OSHA lo cual indica que se *tienen* que desarrollar las labores de manera segura, se opta por una aproximación más amigable que indica que al establecer conductas y cultura de seguridad se indica que se *desean* desarrollar las labores en forma segura.

Aproximadamente 150 horas de entrenamiento se invierten al año para mantener estos programas de seguridad, se entrenan observadores y se entrenan observados. Al inicio del proceso, final de los 90's, este número se triplicaba.

Los costos de operación de la organización también se incrementan puesto que dicha estrategia incluye también los contratistas permanentes y temporales, requiriéndose horas de entrenamiento extras, personal específico y competente en el área de seguridad industrial, supervisión adicional, entre otros.

Una gran dificultad consistió en encontrar empresas contratistas en el área de mantenimiento y servicio logístico, con los mismos principios que Américas Styrenics, era fundamental encontrar una alineación entre las dos o tres organizaciones, para garantizar que la estrategia fuese bien implementada. En el área de mantenimiento fue necesario establecer relaciones con proveedores de servicio extranjeras como la empresa WoudGroup, que hasta el momento presta estos servicios en Américas Styrenics con excelente desempeño en seguridad. Pero en el área de servicios logísticos, fue difícil para la empresa encontrar un proveedor que se ajustara al perfil requerido, así que fue necesario contratar una empresa local de suministro de personal, pero donde Américas Styrenics se hacía cargo de todo el proceso de capacitación y gerenciamiento de los programas en seguridad.

La estrategia extendida hasta el personal contratista ha encontrado una buena disposición para ser adoptada por los mismos ya que los hace sentir parte de la organización y además de su mejora en su historia y antecedentes en seguridad que, sumado a su experiencia técnica, aprendizaje, entrenamiento, etc. les permite perseguir y obtener mejor valor para sus contratos o proyectos. En otras palabras se anima a las terceras partes a entender que adoptar los lineamientos de la estrategia les proporciona un buen manejo de la seguridad y los ayuda igualmente a obtener alto desempeño y dar saltos en los rankings competitivos del sector.

El mayor reto para esta estrategia es manejar la rotación de personal, principalmente en el grupo de contratistas donde la rotación puede ser del 30% por año. La estrategia está muy fundamentada en la gente, y cuando llega alguien nuevo a la organización, se requiere un gran esfuerzo para adelantar el proceso de entrenamiento lo más rápido posible. Precisamente en este punto radica la desventaja de esta estrategia, si la organización maneja unos niveles de rotación de personal muy altos, será muy difícil lograr el cambio cultural y entregar los resultados y el desempeño requerido.

III. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

La eficacia de la estrategia de Desempeño Basado en Conducta para la reducción y prevención de accidentes laborales en Americas Styrenics Ltda. ha sido determinada usando la estadística de índice de lesiones reportables.

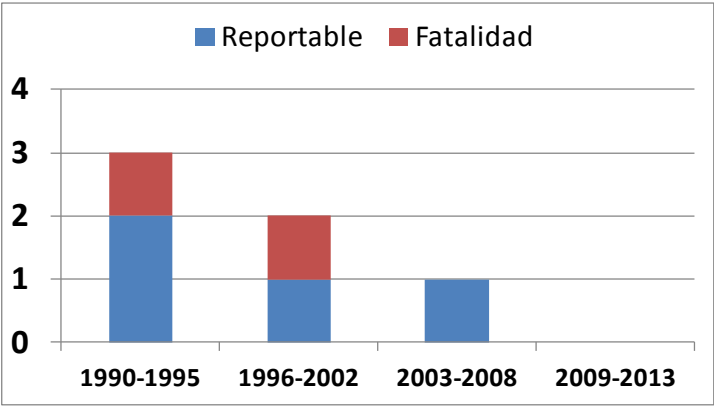


Figura 1. Incidentes laborales en Americas Styrenics Ltda 1990-2013

En la gráfica se pueden observar los incidentes reportables (según criterio de OSHA explicado anteriormente) y las fatalidades (accidentes con muerte) para las

últimas dos décadas. El principal logro en la última década ha sido la ausencia de muertes por accidentes laborales en la empresa, y es muy notorio el desempeño en los últimos 5 años donde no se han presentado eventos con criterio de reportabilidad, lo podría determinar la sostenibilidad en el desempeño de la estrategia de gerenciamiento de la seguridad personal enfocada en la conducta.

Sin embargo se recomienda que a pesar de no haber eventos reportables registrados en los últimos años, se documenten e investiguen aquellos casos menores que podrían tener un valor como experiencia de aprendizaje, para implementar acciones preventivas que eviten la ocurrencia de eventos mayores nuevamente.

El otro reto importante es implementar acciones específicas con el fin de combatir la complacencia en los trabajadores, y el relajamiento en las buenas conductas hacia la seguridad, por el hecho de haber pasado tanto tiempo sin incidentes. De alguna forma, y viéndolo desde la perspectiva de la misma estrategia de la empresa, el hecho de no haber tenido ningún evento reportable en los últimos años, empieza a crear una consecuencia desmotivadora para las conductas deseadas en seguridad, ya que si alguien actúa de una manera insegura, y no le ocurre un accidente, ese hecho le motiva a seguirlo haciendo de esa manera, hasta que en algún momento presenta un evento mayor.

Cuánto tiempo más será capaz de sostener este desempeño en seguridad personal la empresa? Cuales serán los nuevos retos que tendrá que enfrentar en los proximos años? Debería hacer algún cambio en la estrategia para sostener los resultados?

IV. BIBLIOGRAFÍA.

Seguros de Personas y Seguridad Social, El Sistema General de Riesgos Profesionales, Angela Concha y Edgar Velandia / Junio de 2011

www.minproteccion.gov.co. Ultima consulta: Septiembre de 2013

La Enfermedad Laboral en Colombia, Juan Carlos Aristizábal Gómez, MSc
Administración en Salud, Fasecolda, Abril de 2013

www.eluniversal.com.co. Ultima consulta: Septiembre de 2013

Documentos internos de la empresa Americas Styrenics Ltda

Performance Management, Aubrey C. Daniels & James E. Daniels.

V. ANEXOS.

GUIÓN DE ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD:

Entrevistado: Gerente de la Planta de Manufactura.

- 1) ¿Qué objetivos específicos en prevención de accidentes laborales ha marcado la empresa?

El más importante es “cero accidentes laborales reportables”, pero somos conscientes que eso no se logra por si solo, debemos tener unas metas de gestión que nos lleven a ese fin último, tales como identificación y corrección de acciones y condiciones inseguras en la fábrica, elaboración de análisis de riesgos e investigaciones de eventos menores, cumplimiento de los programas de capacitación, entre otros.

- 2) ¿Tiene su empresa un organigrama? Puede proveerlo? Puesto que ocupa actualmente y principales actividades?

Si, soy Gerente de Planta, Ingeniero Químico con 14 años de experiencia en el sector del plástico y manufacturero, responsable por el equipo humano de la empresa en la fábrica de Cartagena de Americas Styrenics Ltda. dedicada a la fabricación de poliestireno, una resina plástica para la elaboración de envases desechables, electrodomésticos, entre otras aplicaciones.

- 3) ¿Qué entiende usted por mantener motivado a su personal?

Hacer que las personas hagan lo que uno quiere, por si mismas, sin necesidad de forzarlos, para ello hay que convencerlos de la causa, darles unas consecuencias positivas para que tengan una motivación y un compromiso con las metas.

4) ¿Qué acciones reales y efectivas realiza para tratar de motivarlos?

Mantener una buena comunicación, buscar espacios de diálogo formal e informal, entender sus necesidades, escuchar sus inquietudes y sugerencias, hacerlos sentir importantes y valorarlos.

5) ¿Conoce usted cuáles pueden ser las recompensas adecuadas que motivan más a cada trabajador?

Cada persona es diferente, hay que entender las motivaciones de cada uno, así como hay empleados que les gustan los reconocimientos monetarios, otros prefieren el reconocimiento público, ó las promociones en responsabilidades, el crecimiento profesional, etc.

6) Es la Seguridad parte de las actividades que son monitoreadas?

Claro que si, la seguridad de las personas es nuestra prioridad número uno, siempre por encima de otras prioridades como producción o costos.

7) Como ha sido el Desempeño en Seguridad en la historia de la compañía, sigue algún Programa o Plan ?

Afortunadamente ha sido cada vez mejor, hace un par de décadas no era el mejor, inclusive con eventos tan graves como muerte, pero hoy día se han visto los avances, ya son cada vez menos frecuentes las ocurrencias, así como la severidad de las mismas. Esto no se logra de la noche a la mañana, y nunca es suficiente, nunca termina, hay que seguir trabajando todos los días, porque el menor descuido puede traer un evento lamentable en cuestión de segundos.

8) ¿Participan los miembros del equipo en la fijación y distribución de tareas en el programa de seguridad, o por el contrario, es usted quien los asigna?

Así es, esto es fundamental para el éxito de la estrategia, hay que involucrar a todo el mundo desde el principio, hacerlos parte del proceso desde la planeación, así estarán más comprometidos con la ejecución, la volverán un reto personal. Inicialmente se fijan unas metas de alto nivel, pero luego entre todos se van

definiendo metas más operativas con asignaciones personales. Estas son evaluadas para inclusive hacer parte de la decisión salarial.

9) ¿Qué problemas o dificultades cree usted que existen en su empresa a la hora de transmitir la información desde los niveles superiores a los inferiores en su programa SHE?

Hay que dar buen ejemplo y ser consistentes con el discurso, no podemos hablar de seguridad como prioridad número uno, sino lo demostramos con hechos, se pierde toda credibilidad con una sola decisión mal tomada. Ese es un gran reto.

10) ¿Cómo calificaría la tolerancia al riesgo dentro de su empresa?

No hay tolerancia al riesgo, cero. Y como dije anteriormente, hay que demostrarlo en el día a día de la operación.