

Este trabajo fue publicado originalmente en:

Prevención de Riesgos (2003); (20) 65; 32-37

REUNIONES EFECTIVAS DE LOS COMITES PARITARIOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO.

Luis López-Mena. *Psicólogo*

La reunión del Comité Paritario de Higiene y Seguridad del Trabajo, es el corazón de su actividad y constituye la esencia de su quehacer. El proceso social a través del cual las personas interactúan de modo directo en estas reuniones de grupos pequeños, se denomina dinámica de grupos. Esta palabra “dinámica” tiene su origen en el griego y significa “fuerza”. Por lo tanto, cuando se habla de dinámica de grupos nos referimos al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo.

El conocimiento de la forma de interacción de los grupos se desarrolló especialmente, a través de las investigaciones de Elton Mayo y de Kurt Lewin.

Los grupos tienen características especiales que difieren de las de sus integrantes.

Es posible distinguir dos tipos principales de interacción de grupo, el que ocurre cuando los miembros discuten ideas o resuelven problemas, y el que se presenta cuando los miembros realizan tareas juntos. Al primer tipo se le llama Comité; al segundo: Equipo de Trabajo.

En nuestra perspectiva, en los *Comités de Seguridad e Higiene* eficientes deberían presentarse los dos tipos de interacción, es decir un proceso: *a)* para compartir información, buscar consejo, tomar decisiones, negociar, coordinar y estimular el pensamiento creativo, y el proceso, *b)* de colaboración, y que realiza una acción coordinada. El Comité es también un equipo de trabajo cuando su trabajo es interdependiente y sus miembros desarrollan la cooperación para mejorar la Seguridad del Trabajo en la empresa.

El conocimiento de los procesos de grupo es de gran utilidad para entender mejor lo que está sucediendo en un momento dado en el Comité. Para quien dirige la reunión es un desafío poder identificarlos y responder adecuadamente a ellos. Sin embargo, en el *Comité de Higiene y Seguridad*, como en otros grupos, existen también otros factores que deben tenerse en cuenta:

a) *Tamaño:*

El tamaño de un grupo tiende a afectar su funcionamiento. Si participan más de siete personas, la comunicación tiende a centralizarse porque los miembros no tienen suficiente oportunidad de comunicarse directamente entre sí.

b) *Composición*

Los miembros del Comité son elegidos por lo que ellos saben, el objetivo del comité, el nivel de interés de sus miembros, el tiempo de que disponen y los antecedentes de relaciones del trabajo entre los posibles integrantes.

En general, en la empresa es preferible seleccionar a personas que tengan elevado interés en la Seguridad del Trabajo y que gocen del respeto y cierto ascendiente entre sus colegas. Además, se trata de contar con personas con interés por aprender, cooperadoras y partidarias de desarrollar permanentemente acciones que contribuyan al objetivo del Comité.

c) *La Tabla o Agenda de la reunión:*

Los comités trabajan simultáneamente en dos niveles: uno es la tarea oficial del Comité (*agenda visible*) y el otro incluye las emociones personales de los miembros y motivos que mantienen ocultos bajo la mesa (*agendas ocultas*). Cuando un Comité sufre una crisis estas agendas ocultas adquieren protagonismo y vienen a complicar el funcionamiento de la reunión, y a la inversa, algunas veces el grupo parece no haber trabajado y de improviso todo se resuelve de modo favorable.

d) *Papel del Presidente del Comité*

El presidente tiende a requerir dos tipos de papeles: *el de líder de tareas* y *el de líder social*. En el primer caso tiene la misión de ayudar al grupo a lograr sus objetivos sin caer en digresiones, proporcionando la estructura necesaria, formulando el problema, exponiendo, buscando los hechos relevantes, resumiendo periódicamente el avance, verificando si hay consenso, etc.

A veces surgen dificultades porque el líder de tarea irrita a las personas y lesiona la unidad del grupo. En ese caso, necesita aparecer el líder social para restablecer y mantener las relaciones del grupo, reconociendo sus aportaciones, conciliando opiniones contrarias, desempeñando un papel de apoyo, y otras acciones similares.

En el Comité una misma persona puede cumplir al mismo tiempo los papeles de líder de tarea y líder social, pero también pueden estar separados. Cuando sucede esto es importante que el líder de tarea reconozca al líder social y procure formar con él una alianza a fin de mejorar la eficacia del Comité.

En Seguridad del Trabajo y en otros temas, tanto las decisiones individuales como colectivas tienen sus pro y sus contras, dependiendo de varios factores. A continuación algunas *ventajas* y *desventajas* de la toma de decisiones mediante el trabajo del Comité.



VENTAJAS COMO COMITÉ

1) Más información

Se dispone de información y de conocimiento más completo al acumular los recursos de varios trabajadores, de diferentes departamentos, lo que facilita que se cuente con más elementos para tomar una decisión acertada.

2) Mas diversidad de enfoques

El Comité proporciona heterogeneidad al proceso de decisión. Brinda la oportunidad de tener mayor cantidad de puntos de vista diferentes (percepción) y de disponer de más alternativas.

3) Mayor aceptación de una solución

Muchas decisiones fracasan porque en el momento de llevarla adelante la gente no acepta la solución. La participación de los pares de quienes pueden ser afectados por la decisión, puede facilitar el involucramiento con la solución final. Esto redundará en un apoyo más firme de la decisión y produce menor resistencia entre quienes deben implantarla.

4) Mayor legitimidad

La toma de decisiones en grupo, en el Comité suele ajustarse a los ideales democráticos, lo que provoca la percepción de que tiene mayor validez que una decisión tomada por uno solo, con poder absoluto, lo que puede producir una impresión de imposición, de decisión autocrática y arbitraria.

DESVENTAJAS DEL COMITÉ:

1) Lentitud

Se requiere de más tiempo para reunir al Comité como grupo y que interactúe.

Salvo en el caso de búsqueda de gran cantidad de información, allí la diversidad de personas facilita la recolección en menor tiempo

2) Presiones de Conformismo

En el Comité, como grupo, se tiende a reprimir el disenso para evitar el rechazo. El deseo que tienen los miembros de ser aceptados y considerados en forma positiva favorece el conformismo. La ilusión de unanimidad, por ejemplo, *si alguien no habla se da por sentado que está de acuerdo*. Esta situación puede dar origen al *Pensamiento de Grupo o Falso Consenso* en la que la presión del grupo para lograr la conformidad con un acuerdo, puede impedir al grupo juzgar con espíritu crítico las opiniones originales, las poco populares o las minoritarias.

Los miembros del Comité, que sostienen una postura diferente a la dominante se hallan bajo presión para reprimir, callar o modificar sus verdaderas ideas y sentimientos. El *Pensamiento de Grupo* es producto del deseo de las personas por lograr el consenso y el acuerdo. Sin embargo pueden tener un importante efecto negativo.

3) Dominio de unos cuantos

A veces sucede que algunos miembros del Comité dominan la discusión. Si la coalición dominante se compone de personas mediocres, de capacidad baja, descenderá la eficacia global del grupo.

4) Responsabilidad ambigua

En una decisión colectiva se diluye la responsabilidad de los miembros. Generalmente en los grupos esto provoca la tendencia hacia un riesgo mayor.

La tendencia inicial del grupo implica que al discutir diferentes alternativas, los miembros de un grupo tienden a exagerar las posiciones iniciales y a tomar mayores riesgos. En la discusión del Comité ello provoca que la actitud de los miembros cambie hacia una postura más extremista en la dirección que ya tenían antes de la discusión. Los conservadores se vuelven más cautelosos y los más impulsivos corren mayores riesgos. Esta tendencia inicial puede considerarse un caso especial dentro de la dinámica de grupo.

Las decisiones colectivas liberan a los miembros de la responsabilidad final del Comité, porque ninguno de ellos será totalmente responsable.

En resumen,

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN UN GRUPO

1. MAYOR MASA CRÍTICA DE CONOCIMIENTO Un grupo puede aportar mayor información y experiencia que un individuo solo.	1. PRESIÓN SOCIAL Presión por el conformismo que ahogue la creatividad de los participantes individuales.
2. PUNTOS DE VISTA DIFERENTES Los distintos individuos ayudan al grupo a considerar las situaciones y problemas desde ángulos diferentes.	2. DOMINIO DE UNA MINORÍA Se empeora la calidad de la acción del grupo cuando éste se somete a los que hablan.
3. ACEPTACIÓN MÁS AMPLIA La participación activa hace que las personas consideren el resultado como “nuestro” y no como el de “ellos”.	4. SUSTITUCIÓN DE LOS OBJETIVOS Alguna vez puede ocurrir que ganar una discusión o desquitarse con un rival, tomen el lugar de la tarea principal de adoptar una solución acertada o de resolver un problema.
5. TERRENO PROPICIO PARA EL ADIESTRAMIENTO Los participantes con menos experiencia en el trabajo grupal aprenden a hacer frente a la dinámica del grupo al participar activamente en la misma.	5. “PENSAMIENTO DE GRUPO” La unidad del grupo puede determinar que el ansia de la unanimidad supere al pensamiento racional para generar y evaluar las líneas de acción alternativas.

Criterios

La mayor eficacia de los grupos sobre las personas aisladas depende de los criterios con que se define.

Atendiendo a la exactitud, las decisiones de grupo tenderán a ser más exactas. En general, los grupos suelen alcanzar mejores decisiones que los individuos.

Si la eficacia de las decisiones depende de la rapidez, la persona suele ser superior. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser mejores que el individuo. Y cuando es importante el grado de aceptación que obtiene la solución definitiva, como en las medidas de Prevención, el grupo es más adecuado.

Expectativas sobre el trabajo del Comité

La administración de la empresa y los trabajadores tienen ciertas expectativas legítimas cada vez que se constituye un Comité,

Por ejemplo, la empresa espera que el Comité:

- a. Produzca soluciones eficaces y económicas a los problemas de Seguridad del Trabajo;
- b. Tomen en serio sus obligaciones como Miembros del Comité, yendo incluso más allá de su estricto deber formal;
- c. Contribuyan de manera innovadora a la integridad física y el bienestar de los empleados y a forjar o mejorar la cultura de seguridad;
- d. Proyecten la seguridad como un hábito hacia el resto de la empresa y la comunidad.

Por su parte los miembros del Comité suelen tener como expectativas que la empresa,

1. Preste atención a sus sentimientos y opiniones;
2. Valore el trabajo realizado por el Comité y entreguen retroalimentación positiva;
3. Cumpla las condiciones y términos acordados por el Comité e
4. Implante las medidas de seguridad tratando al personal de forma respetuosa y cordial

La Dirección de la reunión del Comité de Higiene y Seguridad.

¿Qué es necesario para conducir esta reunión de manera eficaz? Los factores esenciales para el éxito son: a) tener un propósito, b) prepararse de antemano, c) fijar objetivos durante la reunión, y d) tomar provisiones necesarias para el seguimiento y evaluación posterior. El Prof. Billikopf (2000) de la Universidad de California, estima que los siguientes factores pueden contribuir al éxito de la reunión de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad:

a) Planificación

Un factor esencial para la efectividad de una reunión es que haya una clara comprensión de los objetivos a ser alcanzados. Una vez que se ha definido bien el propósito de la misma, se resolverán cuestiones tales como dónde y cuándo se hará la reunión y quiénes van a participar.

La Agenda del Comité, podrá incluir tiempo para: 1) revisión de apuntes sobre asuntos tratados previamente, 2) debate de temas nuevos; y 3) evaluación del progreso hacia la obtención de objetivos.

A la mayoría de los Miembros les agrada participar en una reunión si ésta es productiva. La reunión puede ser abreviada cuando se asignan actividades en forma previa, tales como lectura o adquisición de información. Llevar a cabo reuniones ya sea cerca de la hora de salida, o en la intemperie en un día frío o muy lluvioso, propende a la brevedad, y desalienta la participación de los trabajadores. Otros factores que influyen la interacción grupal incluyen la disponibilidad de asientos, refrescos, la temperatura, iluminación y ventilación (cada vez más los empleados esperan una política donde se prohíba fumar). Sin importar la formalidad aparente, para ser efectiva una reunión debe ser planificada.

b) Dirección de la reunión

El papel de la persona que conduce la reunión es: 1) que la reunión no se desvíe del objetivo propuesto (*función de asignación*) y al mismo tiempo 2) asegurarse que todos tengan la oportunidad de hablar y que se enfrenten las necesidades de las personas (*función de mantenimiento*).

Comenzar a tiempo es una buena práctica; también lo es el terminar a tiempo. La puntualidad, o su falta, pueden convertirse en una tradición. Si la Tabla no ha sido distribuida antes de la reunión, se puede hacer al comienzo de la misma. La persona que dirige la reunión puede solicitar sugerencias para agregarlas a la orden del día.

Las directivas para las discusiones pueden ayudar a que la reunión del Comité se desarrolle de una manera ordenada. Algunos ejemplos de reglas que se pueden utilizar en el Comité, incluyen las siguientes:

- *Sólo una persona habla a la vez.*
- *No se deben conducir conversaciones privadas durante la reunión.*
- *Las personas deben hablar sobre el tema que se discute.*
- *Los comentarios y discusiones debe versar sobre asuntos e ideas, no sobre personas.*
- *El papel del líder del grupo –cuando fomenta la participación- es el de un facilitador. En vez de tomar partido o mostrar favoritismo, puede ayudar a los participantes a clarificar sus puntos de vista, sin juzgar el mérito de sus ideas.*

Además de hacer lo posible para que la reunión no se desvíe de su objetivo original, una de las mayores responsabilidades del líder del grupo es la de facilitar la toma de decisiones. Para desarrollar la comprensión de un problema y comenzar el proceso hacia su solución, el Presidente del Comité puede utilizar algunas de las siguientes estrategias.

- Seleccione un tema a la vez y discuta las posibles soluciones. Hágales saber a los Miembros la necesidad de escuchar varias alternativas de soluciones para resolver el problema.
- En lugar de comenzar con soluciones, primero enfóquese en un análisis detallado de dónde las cosas pueden fallar.
- El énfasis de toda discusión de Seguridad del Trabajo, debe ser la comprensión del problema, no la asignación de culpabilidad.
- Una vez que el desafío se aclare, realizar una búsqueda de ideas para tratar de encontrar posibles propuestas y soluciones (para ser evaluadas más tarde, no ahí mismo).
- Aliente a los Miembros a ser inconclusos con sus comentarios (por Ej., con el uso de tales palabras como *tal vez...*, *pienso...*, *es posible...*, y similares), para no sofocar la creatividad de los otros.
- Aliente la discusión sobre los puntos a favor y en contra de las distintas aproximaciones que se han propuesto.
- Intente un acuerdo general entre los participantes.
- Los miembros no deben pensar que tienen que ceder sus opiniones para promover el consenso.
- Algunas veces el mayor peligro de una resolución prematura se da cuando la solución parece ser inminente.
- En lugar de lograr soluciones rápidas, pídale a los miembros que ayuden a pensar de qué forma, una posible solución tal vez no funcionaría.
- Cuando sea posible, resuelva los temas antes de proseguir. Sin no consiguen llegar a un acuerdo:

- 1) Ayude a los Miembros del Comité a encontrar dónde están de acuerdo y dónde en desacuerdo.
- 2) Proponga estudio adicional, si lo considera oportuno.
- 3) Si persiste el desacuerdo y no se puede llegar a un compromiso, entonces anuncie cuándo y cómo se tomará una decisión.

■ Anote en el Acta del Comité las decisiones a las que se ha llegado y quiénes estuvieron presentes. Si hubo desacuerdo, puede dejarse constancia de la opinión de la minoría, si así se desea.

El Presidente del Comité sabrá que va en buen camino cuando los miembros del equipo puedan advertir en la solución propuesta tanto los puntos favorables como los adversos. Ello ocurre cuando un miembro puede señalar lo bueno de una solución que no es su favorita y los pormenores de otra que sí lo es. Eso más, ejercer esta habilidad, muestra que los trabajadores están madurando y comenzado a pensar como Miembros eficaces del Comité.

Demasiado seguido, sin embargo, las personas tienden a tomar las sugerencias muy a pecho y permiten que su autoestima sea afectada por los resultados. Es decir, toman la aceptación o el rechazo de la solución que han aportado de forma muy personal. Cuando los miembros del Comité se alegran al encontrar una solución que sí funciona, sin importar quien la propuso o su origen, es cuando las reuniones comienzan a funcionar mejor.

La habilidad de escuchar es esencial para las personas que conducen una reunión. A menudo, mucho de lo que se dice en una reunión no es escuchado debido a que los participantes están más interesados en expresar sus propias opiniones que en escuchar. Se debería alentar a los trabajadores a anotar sus propias ideas mientras otra persona está hablando, en vez de interrumpir.

Se puede asignar a un participante para que observe y apunte sugerencias. Una práctica efectiva puede ser el registro de las ideas que surgen en una reunión, para que se discutan más tarde.

Claramente, el Presidente del Comité, no tiene necesariamente que estar de acuerdo con todas las ideas, pero si éstas son documentadas puede efectuar un seguimiento y decidir si serán implementadas de inmediato, demoradas o definitivamente descartadas. Los trabajadores participarán en mayor grado si sienten que sus ideas son consideradas con seriedad.

En la cultura de los trabajadores es muy usual que cuando uno da una opinión públicamente, nadie lo contradiga. Por eso es importante fomentar en el Comité Paritario, desde un principio, una cultura donde los trabajadores tengan la confianza de no sólo dar opiniones que puedan contradecir a las de sus compañeros, sino que además a la del Presidente. Otros desafíos que puede encontrar cuando se dirigen reuniones, incluyen:

- “*Alargador*” de reuniones (aquellos que desean prolongar la reunión para evitar regresar al trabajo);
- El “*sobrado*”, así como los participantes que tienen su tema favorito o agenda personal;
- Señales que indican que los participantes han perdido interés, no comprenden lo que se está diciendo, o pueden estar en desacuerdo, pero no lo expresan.
- Menospreciar la idea de alguien, ya que esto puede extinguir la creatividad.
- Declarar que uno tiene la solución, ya que esto también puede sofocar la creatividad.

c) Fijando objetivos y planificando el seguimiento

En el Comité Paritario, cualquier decisión es inútil, por supuesto, si no se hacen planes que aseguren su realización. La responsabilidad del seguimiento puede delegarse a algunos Miembros a los cuales se les considerará responsables y que tendrán que rendir cuentas sobre sus logros.

Durante el curso de la reunión, los participantes deben permanecer vigilantes para reconocer los puntos de acción, esto es, aquellos asuntos que exigen pasos específicos para su solución. Estos puntos de acción generalmente son los motivos más importantes de las reuniones. De otro modo, es demasiado sencillo el siempre confiar en mejores días venideros, quejarse de los desafíos, pero no hacer nada por resolver las dificultades. En dichos casos, hubiese sido mejor no haber tenido la reunión.

Cualquier asunto que se trate a medias hoy, tendrá que volver y volver a tratarse en el futuro hasta que se llegue a alguna decisión concreta. La reunión será una pérdida de tiempo, sin embargo, a menos que se dispongan de planes de acción concretos para resolver los problemas. Se pueden fijar fechas específicas para el cumplimiento de los objetivos y su seguimiento posterior.

d) Algunas técnicas que ayudan a resolver problemas en el Comité:

1. TORMENTA DE IDEAS

También llamada lluvia de ideas, es un método muy común de estimular el pensamiento creativo. Su principal ventaja es el juicio diferido a través del cual todas las ideas, incluso las más insólitas e impracticables, *se alientan sin crítica ni evaluación*. Se registran con la misma rapidez con que se proponen y más tarde se valora su utilidad.

La finalidad del juicio diferido es alentar a la gente a expresar ideas atrevidas y originales.

Las sesiones duran de diez minutos a una hora, sin que se requiera más preparación que el conocimiento general del tema.

Otras ventajas son el entusiasmo, la participación más amplia, mayor orientación hacia la tarea, la inspiración a través del intercambio de ideas y la sensación de que el resultado final es una solución del Comité.

2. TÉCNICA DEL GRUPO NOMINAL

Aquí a los componentes del Comité se les presenta un problema y cada uno de ellos a una solución de forma independiente. Después comparten sus ideas con otros en una forma estructurada y sus sugerencias se discuten para aclararlas. Por último los miembros del Comité escogen las mejores alternativas por voto secreto.

A este proceso se le llama nominal porque los miembros en general pertenecen al grupo sólo de nombre. Entre las ventajas figuran la oportunidad de igual participación, la libertad de discusión y el riguroso control del tiempo que permite el proceso.

3. TÉCNICA DELPHI

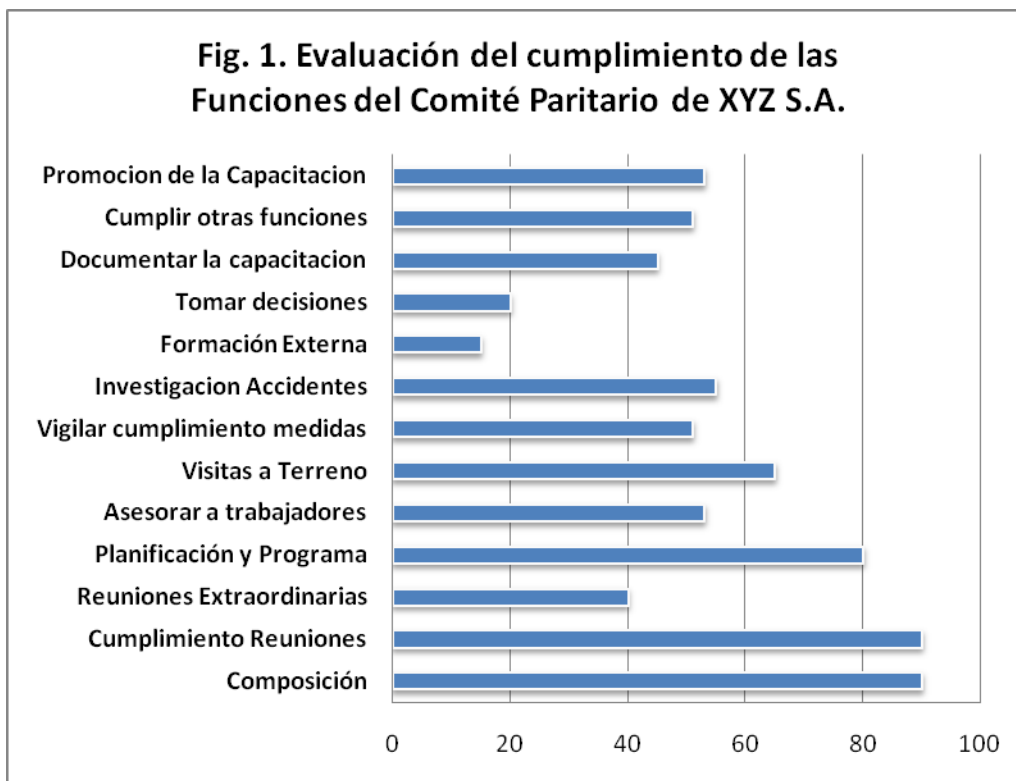
En estos grupos se distribuye una serie de cuestionarios a los participantes quienes no necesitan estar en un mismo lugar. La comunicación se lleva a cabo generalmente, por escrito. A los miembros se les escoge por ser expertos o porque cuentan con información importante. Se les pide expresar su evaluación de un problema o predecir una situación futura. También pueden compartirse las explicaciones que den a sus conclusiones. Las respuestas de todos los participantes se juntan, se resumen y se comunican a los miembros del Comité para que las analicen. Luego se les pide que tomen otra decisión que se agrega a la nueva información. El proceso se repite varias veces hasta que las respuestas coincidan de modo satisfactorio.

El éxito depende de tener suficiente tiempo, en los conocimientos especializados de los participantes. En la habilidad para comunicarse y en su motivación.

Para el Comité Paritario, las ventajas de este método son la eliminación de problemas interpersonales, uso eficiente del tiempo de los expertos, tiempo suficiente para la reflexión y el análisis, diversidad y cantidad de ideas generadas y exactitud en las predicciones y pronósticos.

Finalmente, evalúe el trabajo del Comité. Esta importante tarea, rara vez se realiza y es un método necesario para lograr avances en el trabajo del Comité.

Por ejemplo, en las figuras siguientes se aprecia el *Resultado de la Evaluación del Cumplimiento de las Funciones de un Comité Paritario mediante un instrumento denominado PFC.* (Percepción Funcionamiento del Comité). Este instrumento desarrollado por PERSIST LTDA., está a disposición de las Jefaturas o de los Comités que lo requieran. Esta es una de las gráficas resultantes, pero en ellas se aprecia en forma cuantificada y por lo tanto administrable, las fortalezas y debilidades de un Comité. (Fig. 1)



Para obtener más información:

Sobre cómo aplicar el **PFC** al Comité Paritario de su empresa y evaluar su trabajo y sus resultados periódicamente, [pulse aquí.](#)

Para citar este trabajo:

López-Mena, L. (2003) Reuniones efectivas de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad del Trabajo. *Prevención de Riesgos*. 20; (65); 32-37.