

MOTIVACIÓN PARA LA SEGURIDAD DEL TRABAJO, BASADA EN LA CONDUCTA. (*)

Daniela Sannino B., Psicóloga.
Jefe de Capacitación **PERSIST LTDA.**¹ y
Luis López-Mena
Director **PERSIST LTDA.**



1. INTRODUCCIÓN:

En los últimos años el interés de los especialistas en Prevención por aumentar sus conocimientos sobre el comportamiento hacia la Seguridad de los trabajadores, ha experimentado un interesante crecimiento. Estos profesionales necesitan explicar de mejor forma las causas del comportamiento inseguro, porque a este comportamiento se le atribuye una importante responsabilidad en la ocurrencia de siniestros laborales. Convendrá indicar que la información disponible sobre los resultados obtenidos, al comparar diferentes estrategias de prevención con las intervenciones conductuales, respalda el interés mostrado por los prevencionistas por obtener mayores conocimientos sobre la conducta humana.

Para contribuir a este objetivo, la Psicología y otras ciencias han estudiado el comportamiento humano desde sus inicios. Es conocido el hecho que al momento de nacer, la persona trae consigo un conjunto muy limitado de conductas junto a un ilimitado potencial de desarrollo. Entre las escasas conductas del recién nacido, a título de ejemplo, se puede señalar, llorar, gritar, chupar, respirar y algunas pocas conductas más. Posteriormente, el niño/a aprenderá desde sentarse, caminar o hablar hasta otras conductas de interesante complejidad, las que se incorporarán en forma paulatina a su repertorio conductual durante toda su vida. Esta continuidad señala un punto importante que conviene destacar: las personas no dejan de aprender hasta el último día de su vida.

En cuanto al proceso de incorporación de nuevas conductas, debe indicarse que este es paulatino y se produce en el marco de la relación entre la persona y su ambiente. Esta afirmación se demuestra simplemente porque sin ambiente no hay aprendizaje, es decir, la incorporación de nuevas conductas, como en el caso de los niños abandonados en lugares selváticos, sólo alcanza al límite de las conductas que ese ambiente le permite, es decir un nivel infrahumano. De aquí se deriva la siguiente afirmación: la conducta de las personas es una función de las consecuencias que el ambiente le provee.

Por consiguiente, el estudio de la relación de la conducta de los trabajadores con el ambiente de trabajo es un objetivo del máximo interés para el prevencionista, porque ésta es, como se ha visto, una relación de aprendizaje constante y continuado. Lo anterior significa que los trabajadores se comportan de acuerdo al ambiente laboral en que están insertos, de forma tal que si reconfiguramos el ambiente laboral con el objetivo de la Seguridad y con los recursos de la Psicología de la Conducta, el comportamiento de las personas se dirigirá hacia el propósito que interesa al prevencionista.

Por lo tanto, si deseamos aumentar las conductas seguras necesitamos crear un ambiente que respalde el comportamiento seguro, es decir, que proporcione consecuencias positivas a la conducta segura. Si queremos un equipo de trabajo creativo o personas proactivas, necesitamos establecer un ambiente propicio y dirigido a apoyar la creatividad o la proactividad, y así sucesivamente.

¹ © 2007. **PERSIST LTDA.** Firma con más de 20 años de experiencia en capacitación y asesorías a diferentes empresas nacionales y extranjeras. Desarrollo de metodologías propias para la motivación hacia la seguridad del trabajo, basadas en la conducta. (56-2) 3332074/ (56-2) 2342680. (*) English versión available only for our overseas partners.

Pero en esta tarea no basta con las palabras, ya que la conducta de las personas es sensible a las consecuencias provenientes de su ambiente y no sólo a las palabras, las que por lo demás, en ocasiones están visiblemente en contradicción con los actos de quien las emite.

Por ejemplo, si queremos que nuestro hijo/a estudie en casa en determinado horario, la psicología de la conducta enseña que debemos reconocer ese esfuerzo cuando se presente. También nos indica que proceder al revés, es decir, solamente enfadarse o reñirle cuando no estudia, es un error que se comete frecuentemente y que no lograra cambiar la conducta en el sentido deseado.

También si un trabajador no emplea la protección ocular en la sección de esmerilado, la práctica habitual es reñirle, llamarle la atención o incluso, ignorarle cuando no usa su protección (por cierto, y aunque dicho sea de paso, esta última situación puede ser valorada por el trabajador como un apoyo a su conducta insegura "no uso de gafas"). Pero lo que la psicología de la conducta nos advierte, es que si queremos que las personas usen sus gafas de seguridad, lo que se requiere hacer es apoyarles cuando efectivamente usan sus protecciones, esto es, reconocerle su esfuerzo seguro en lugar de prestar atención sólo y de forma preferente al comportamiento inseguro. Este cambio en el ambiente que hace el Previsionista o el Supervisor, favorece a su vez, la modificación y la consolidación de esta conducta segura, porque se basa en los procesos naturales de aprendizaje que ya han sido extensamente estudiados con el necesario rigor científico.

Aunque a algunas personas pudiese preocuparle que para explicar la conducta humana debemos referirnos a las diferentes formas de condicionamiento o al aprendizaje observacional, lo cierto es que los datos y los resultados obtenidos confirman que una adecuada gestión de estos procesos naturales de aprendizaje, por parte del prevencionista, producen con certeza, los resultados esperados en Seguridad del Trabajo. Además, su capacidad se ha comprobado en múltiples investigaciones e intervenciones prácticas que hemos realizados nosotros en diferentes empresas de diversos países y continentes, amén del trabajo de otros especialistas. En todas partes, la conducta es una función de las consecuencias que provienen del ambiente y por consiguiente, el comportamiento humano responde a la intervención basada en los procesos de aprendizaje, como las que se señalan más adelante, lo que de entrada permite descartar los manidos elementos culturales. Estos elementos en realidad, parecen ser utilizados más bien como una excusa cuando no se logran los cambios esperados con los métodos tradicionales de intervención para la modificación de la conducta insegura.

Por consiguiente, hablamos de motivación o de conducta motivada cuando nos referimos a una conducta producto del empleo de ciertas herramientas ampliamente estudiadas por la fisiología, la psicología y las neurociencias desde finales del siglo XIX. No hablamos de teorías. Nos referimos al estudio experimental del rol del aprendizaje en el comportamiento humano, iniciado primeramente en laboratorios universitarios, y que luego derivó en aplicaciones de gran éxito en las organizaciones, con el nombre técnico de Análisis de Conducta Aplicado. El proceso de difusión y conocimiento de estas aplicaciones, ha sido todavía lento y la metodología resultante es utilizada en un número muy reducido de empresas de primer nivel a nivel global y algunas de nuestro país. Cabe señalar que recién en 1978, las psicólogas Beth Sulzer-Azaroff y Judith Komaki, publicaron en USA, en forma separada, los primeros resultados controlados obtenidos en Seguridad del Trabajo en las empresas. En 1980, en la revista *Prevención* de la Asociación para la Prevención de Accidentes (APA) de España, se publicó el primer informe sobre la Psicología de la Conducta Aplicada a la Seguridad del Trabajo en nuestro idioma. (López-Mena, 1980). La mayoría de los avances efectuados posteriormente se encuentran publicados en las revistas técnicas, *Journal of Applied Psychology*; *Journal of Organizational Behavior Management* y también en la revista *Professional Safety*.

Como se ha indicado y a pesar del éxito de estas técnicas para alcanzar resultados, su difusión ha sido todavía escasa, por diferentes motivos que no expondremos en su totalidad dado el reducido espacio de esta presentación. Basta señalar que los conocimientos obtenidos por la Psicología de la Conducta deben competir con el buen marketing de los programas de capacitación, que ofrecen soluciones atractivas pero de difícil cumplimiento.

También, los conocimientos de la psicología de la conducta, deben competir con las creencias demasiado extendidas en nuestro medio sobre supuestos estados internos de la persona y con la creencia que, la mayoría si no todos los problemas de conducta de las personas en las organizaciones, se solucionan sólo con capacitación. Finalmente, los conocimientos surgidos del trabajo experimental deben lidiar con las dificultades propias de un programa que requiere constancia de propósitos en el tiempo.

Convendrá resumir brevemente algunos de los conocimientos alcanzados por la Psicología de la Conducta que resultan directamente aplicables a la Seguridad:

- *La conducta humana es un fenómeno natural, de ocurrencia frecuente, observable y medible, lo que la convierte en objeto de estudio científico.*
- *La conducta humana se encuentra directamente relacionada, de forma metódica y predecible, con los acontecimientos del medio ambiente. El estudio de la relación entre la conducta de las personas y su ambiente, basado en la observación y en un registro sistemático de datos de conducta, constituye el centro de interés de la psicología de la conducta, porque este estudio permite la predicción y administración del comportamiento humano.*
- *La relación natural de la conducta con su medio ambiente, señala que las personas aprenden la conducta segura, pero también indica que ellas pueden aprender la conducta insegura. De allí que resulta necesario para el prevencionista el conocimiento de los procesos naturales de aprendizaje humano, con el fin de emplear este conocimiento para revertir los aprendizajes inseguros.*

En nuestro trabajo profesional en psicología preventiva, hemos agrupado los recursos que provee el análisis de la conducta en diferentes métodos para la motivación hacia la seguridad. Para funcionar correctamente, estos métodos requieren de datos de conducta observables y medibles que nos permitan establecer, por ejemplo, cual es el promedio de uso de determinado elemento de protección por parte de los trabajadores que deben emplearlo. Sabemos que el gráfico que representa esta conducta simplemente no existe en la mayoría de las empresas, a pesar de su evidente utilidad como punto de partida para el cambio y mejora de la conducta. En realidad, generalmente, sólo se trabaja con impresiones anecdóticas o creencias tradicionales sobre las causas del comportamiento de los trabajadores. Realizar una intervención preventiva, o un curso sobre seguridad del trabajo, sin un punto de partida conocido, puede llevarnos a cualquier resultado o a ninguno, sin posibilidad de comparación antes-después, es decir, sin que logremos conocer cuál es el resultado o el cambio que hemos producido en los comportamientos objetivo de la intervención. Esta forma de trabajar, sin datos de conducta previos, tiene varios inconvenientes, además de ser poco profesional. Entre los inconvenientes más frecuentes está el hecho que no conocemos el resultado del esfuerzo preventivo, no podemos establecer una relación de causalidad ni mucho menos una relación coste/beneficio, de nuestros esfuerzo profesional. En cambio, si antes de comenzar cualquier tipo de intervención disponemos de una gráfica que muestra el estado actual de una o varias conductas objetivo de cambio, sabremos con certeza el nivel de cambio logrado. Y no menos importante, sabremos qué es lo que podemos hacer para seguir mejorando. Todas estas acciones son posibles cuando se dispone de una gráfica de conducta.

En general, el propósito de la Motivación para la Seguridad basada en la Conducta, es la identificación y evaluación de las conductas y condiciones inseguras en el ambiente de trabajo y el uso de la tecnología conductual para a) aumentar el repertorio y la frecuencia de presentación de las conductas seguras y b) cambiar aquellas condiciones que favorecen la ocurrencia de comportamientos inseguros, aportando con ello, a la reducción significativa de la frecuencia y gravedad de los accidentes en la empresa.

Este propósito es alcanzable cuando se utilizan de forma sistemática y metódica los conocimientos de la psicología de la conducta. Es decir, la motivación para la seguridad resulta de la gestión de los procesos de aprendizaje humano por parte del prevencionista, empleando para tal efecto, y de acuerdo a sus particulares realidades empresariales, los métodos que les presentamos a continuación.

Estos Métodos de Motivación para la Seguridad del Trabajo basados en la Conducta, se centran en la reconfiguración del medio ambiente del trabajador, proceso que facilita el aprendizaje y la mantención en el tiempo, de los comportamientos positivos para la seguridad.

2. ELIGIENDO EL MÉTODO APROPIADO PARA EL LOGRO DE LA CONDUCTA SEGURA:

La figura siguiente (Fig. 1) muestra los diferentes Métodos conductuales desarrollados por PERSIST LTDA, para aumentar la seguridad del trabajo en la empresa:



Fig. 1. Programas de intervención para la Seguridad del Trabajo, de PERSIST LTDA., basados en la Psicología de la Conducta.

Esta descripción no impone en forma rígida al Experto en Prevención, la elección de los programas para administrar el comportamiento inseguro, en el orden indicado en la Fig. 1. Ésta es sólo una sugerencia basada en la experiencia, puesto que después de la capacitación de base, se puede emplear cualquiera de los Métodos enunciados en cualquier nivel, o más de uno simultáneamente, para obtener cambios en el comportamiento humano inseguro.

2.1. CONSTRUYENDO LA BASE: LA CAPACITACION.

En el nivel de base de la Fig. 1, se encuentra la actividad de capacitación para la Seguridad.

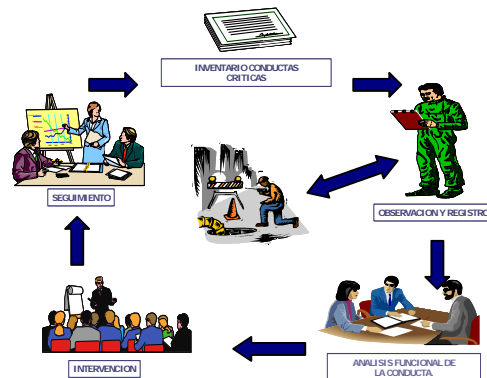
Las actividades formativas y didácticas orientadas a la seguridad del trabajo son **irremplazables**. La capacitación y las acciones de difusión que la acompañan, constituyen el núcleo básico para la seguridad del trabajo. Resultan ineludibles y generalmente, se utilizan en todas las organizaciones.

Sin embargo, la dificultad para evaluar su real efecto en el cambio conductual, ha determinado que el conocimiento sobre seguridad sea sólo una condición o antecedente necesario para actuar en forma correcta, pero no una condición suficiente para que el trabajador presente y mantenga en el tiempo el comportamiento seguro². Un contratiempo adicional que se puede observar frecuentemente, surge cuando el prevencionista confía excesivamente en la capacidad de la capacitación como única herramienta para el cambio de conducta insegura.

2.2. MOTIVANDO Y LIDERANDO A OTROS. EL ANÁLISIS DE CONDUCTA APLICADO A LA SEGURIDAD DEL TRABAJO: EL METODO TEPS³.

Este Método entrega al Experto en Seguridad y a las Jefaturas herramientas prácticas de motivación para el cambio de conducta hacia la seguridad, basadas en los conocimientos ya explicados sobre los procesos naturales del aprendizaje humano. El método está constituido por cinco pasos:

1. Identificación de conductas claves en seguridad.
2. *Medición y registro de conductas claves.*
3. Análisis Funcional de la Conducta.
4. *Intervención para el cambio y promoción de la conducta hacia la seguridad.*
5. Evaluación y Seguimiento.



Este Método, utilizado en diversas empresas de diferentes países, muestra incrementos significativos de los comportamientos seguros de los trabajadores.

La validez de los resultados obtenidos se encuentra respaldada por la comparación de éstos, con los resultados que obtienen otros grupos de trabajadores, cuyas condiciones de trabajo son similares, pero que no han sido expuestos a la intervención con el TEPS, lo que constituye la prueba del denominado grupo-control natural.

² Una alternativa al entrenamiento tradicional, es la **Capacitación a distancia**. Esta permite utilizar los "tiempos muertos", enriqueciéndolos con conocimientos básicos en seguridad. Asimismo, no requiere un mínimo de participantes ni reunir a los trabajadores en el aula para realizar capacitación, pues cada uno sigue su ritmo dentro de un plazo estimado. Consulte a: capacitacion@persist.cl - visite: <http://www.persist.cl/prevencionbasica.htm>

³ TEPS: Técnicas Psicológicas en Seguridad. Este Método es original de PERSIST LTDA y todos sus materiales se encuentran protegidos por Ley. Inscripción en el Registro de Propiedad Intelectual Número 101.308 de Chile y el Depósito Legal B – 38847 -82 de España válido para la UE. Actualmente se encuentra disponible en español- inglés y portugués. La traducción a otros idiomas se ha hecho bajo Licencia de PERSIST y su disponibilidad está restringida a las empresas propietarias de la traducción. Consulte a: capacitacion@persist.cl

Este trabajo también se ha validado mediante la comparación del mismo grupo con su propio índice de conducta segura inicial, previo a la aplicación de la intervención con el TEPS.⁴ Finalmente, con la aplicación de este Método, la probabilidad de ocurrencia de accidentes en el trabajo disminuye. Una demostración adicional de la relación de causalidad entre la intervención efectuada y la disminución de los accidentes, se puede obtener con el uso de la prueba de Línea Base Múltiple, tal como se realizó en algunos de los trabajos citados mas adelante (ver referencias).

Convendrá señalar que los Métodos de estas características, existentes a nivel global no son más de cinco o seis. El Método TEPS es uno de ellos, pero presenta algunas ventajas con respecto a los otros; por ejemplo, incluye un paso clave para determinar las causas de la conducta insegura (paso 3 ya indicado). Además, favorece la reconfiguración del ambiente con el involucramiento del mismo equipo observado. Estas ventajas nos han permitido trabajar con este método a nivel global, para lo cual ha sido traducido a cinco idiomas a partir de su origen en castellano. Convendrá señalar que también existen además, otras variaciones incompletas derivados de estos métodos originales.

2.3. APRENDIENDO A CUIDAR DE SI MISMO. TÉCNICAS DE AUTOCONTROL APLICADAS A LA SEGURIDAD DEL TRABAJO: EL METODO PREMAC⁵.

El siguiente nivel mostrado en la Fig. 1, comprende el Método PREMAC, el cual proporciona a los trabajadores estrategias de Autocontrol Conductual, que ellos mismos pueden utilizar para su autoprotección activa frente a los riesgos laborales.

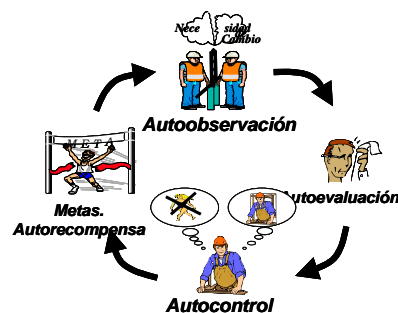
El autocontrol se entiende como: la capacidad de las personas que implica el ser y sentirse dueño de si mismo. La capacidad de regular la propia conducta.

La seguridad basada en el autocontrol de la conducta, comprende el aprendizaje de un conjunto de habilidades y *técnicas cognitivo-conductuales; de entrenamiento emocional; de control de ideas irracionales sobre los accidentes y técnicas que favorezcan el desarrollo de habilidades sociales*, todas las cuales el trabajador puede utilizar para comprender, analizar y administrar su medio ambiente psicológico y físico. Mediante el empleo de estas técnicas, se facilita que el trabajador, desarrolle su autoconcepto, su autoestima y como producto de este desarrollo se alcanzan las conductas de autoprotección en el trabajo. Es decir, se logra que el mismo trabajador dirija su propio comportamiento hacia la seguridad.

El eje sobre el que se basa este Método es de naturaleza lógica y psicológica: cuando se desarrolla el autoconcepto y la autoestima del trabajador, éste se valora y se aprecia más a si mismo. Por consiguiente parece razonable pensar, que se cuidará más.

El Método PREMAC consta de cuatro pasos:

1. Identificación de las propias conductas de riesgo (Auto-observación).
2. Auto-evaluación de al menos una de estas conductas.
3. Autocontrol mediante técnicas conductuales, cognitivas, de entrenamiento emocional y el auto-control de ideas irracionales sobre Seguridad del Trabajo.
4. Formulación de metas de comportamiento seguro.



⁴ El lector interesado encontrará en la red también el nombre de "Método PTAS" que es el nombre de la traducción al inglés efectuada para nuestros clientes extranjeros.

⁵ PREMAC: Prevención Mediante Autocontrol. Este Método es original de PERSIST LTDA, su material se encuentra protegido e inscrito en el Registro de Propiedad Intelectual de Santiago de Chile, según la Inscripción número 101.988 del 27 de Octubre de 1997. Consulte a: capacitacion@persist.cl

El Método PREMAC muestra resultados positivos en la reducción de los accidentes. Asimismo muestra interesantes resultados cualitativos, especialmente los derivados del entrenamiento emocional proporcionado a los trabajadores.

2.4. EL FACTOR PARTICIPACION EN SEGURIDAD: LA SEGURIDAD PARTICIPATIVA.

En el nivel superior del triángulo presentado en la *Fig. 1*, encontramos la Seguridad Participativa. Este constituye un programa que ofrece una plataforma para integrar los diferentes métodos conductuales hacia la seguridad en la empresa.

En este nivel, se incorpora en forma decidida y activa a los trabajadores como actores y protagonistas de las acciones preventivas.

Ya sea para este programa o para la puesta en práctica de cualquiera de los Métodos antes expuestos, se requerirá constancia, es decir, para alcanzar el éxito no es suficiente con un curso, o dos o tres acciones aisladas. Se requiere establecer un programa que constantemente pueda ser medido y controlado, hasta observar la consolidación de los comportamientos seguros. Por tanto, se necesitará con ello, el suficiente tiempo y esfuerzo profesional.

Asimismo, se requiere observar el comportamiento humano, como se observa cualquier otro fenómeno natural, es decir, será necesario dejar "la mente" de las personas tranquila, para trabajar, en prevención, con su conducta.

El principal objetivo de cualquiera de los programas antes presentados, esto es, el aumento de comportamiento seguro, se logra. Y cuando ello ocurre, los accidentes y días perdidos debido a éstos disminuyen significativamente.

3) REFERENCIAS:

López-Mena, L. (1989). *Intervención psicológica en la empresa*. Madrid: Planeta, Martínez-Roca.

López-Mena, L. (1992). Dificultades para la motivación mediante refuerzo positivo en la empresa. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*; 22; 77-87.

López-Mena L., y Correa S. (1997). Técnicas de Autocontrol aplicadas al cambio de la conducta insegura en el trabajo. *Revista IST*; 112.

López-Mena L. (2000). Habilidades de autocontrol aplicadas a la seguridad del trabajo. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*; 9; 61-74. En Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=26409104>

López-Mena, L. (2003). Motivación para la Seguridad basada en la conducta. *Noticias de Seguridad*; julio-agosto; 4-15. Un resumen de este trabajo puede obtenerse de: <http://www.gruposinerco.com/ergonomia/congresos/2005/ergonomia/psicosociales.pdf>

Salmurri, F. (2004). *Libertad emocional*. Barcelona: Paidós.

Visite: www.persist.cl



Este material fue elaborado para su exposición en la Expocorma 2007, a partir de la invitación realizada por la Asociación Chilena de Seguridad a PERSIST LTDA. CORMA es una Corporación que reúne a las empresas del rubro forestal y maderero más importante del país y del continente americano.

Para citar este trabajo:

Sannino, D., y López-Mena, L. (2007) *Motivación para la seguridad del trabajo, basada en la conducta*. VII Taller de Seguridad y Salud Ocupacional. Expocorma. Concepción. Chile.

Concepción, Chile, Noviembre, 2007.