

ESCUELA DE FORMACIÓN EN VALORES PARA UNA CONCIENCIA DE SEGURIDAD SOSTENIBLE



Marco A. Fernández Navarrete
Persona

“...la seguridad en Chile ha tenido un abordaje contestatario a las exigencias legales y del mercado y por tanto metodológicamente conductista en su bajada conceptual”

¡Viejo mi querido viejo.....! Con esta frase de la canción del cantautor ítalo-argentino Piero quiero abrir esta nota con la intención de reflejar mi afecto y cariño hacia los miles de trabajadores del nivel operativo, que en las más diversas industrias del país prestan servicios día a día, llenos de entusiasmo y convicción en que su esfuerzo se verá recompensado en un mayor acceso a oportunidades para sus hijos y descendencia venidera. Vaya para ellos todo mi reconocimiento y admiración.

También, reconocer el enorme esfuerzo que el Estado y los privados han puesto para garantizar condiciones de seguridad apropiadas al nivel de riesgo de cada actividad industrial. Sin embargo, cabe destacar que dentro de los factores influyentes en las decisiones de seguridad en la industria, el cumplimiento de las leyes laborales y normativas de calidad impuestas por el mercado internacional, constituyen los principales referentes de las empresas ya que, en general, la sensibilidad y conciencia de seguridad de los cuadros directivos hacia el personal operativo se ve fuertemente afectada por cuestiones financieras que impactan sobre los resultados, no obstante, en el discurso se señale lo contrario. En esta línea, los Sistemas Integrados de Gestión (SGI) buscan dar coherencia sistémica al conjunto de normas con que el producto debe cumplir para acceder a los mercados más exigentes, la seguridad, es una dimensión más de la calidad que se rige por éste tipo de disposiciones. En esta perspectiva, las empresas han formalizado el área de seguridad y medio ambiente, con distintos estatus que van desde departamentos a gerencias de la especialidad, pero teniendo en general funciones parecidas. Surge con fuerza el rol del prevencionista en el listado de posiciones de la industria, las universidades han llevado incluso esta especialidad a nivel de carrera profesional y especializaciones técnicas. El papel que el prevencionista asume en la operación, es el de observador y objetor permanente de conductas y condiciones inseguras en la industria, desplegando grandes esfuerzos intentando cambiar la cultura organizacional, pero no siempre con el éxito que todos quisiéramos.

Resulta interesante también analizar, que dentro de los esfuerzos más recurrentes que la empresa emprende está la capacitación sistemática de sus cuadros de jefes o líderes a objeto de que adquieran las competencias para influenciar su entorno de mando, de manera más eficaz y puedan de esa forma modificar el comportamiento del personal bajo su responsabilidad frente al riesgo personal y ambiental.

En fin....el tema de la seguridad sin duda alguna es un gran tema en todas las industrias nacionales, no obstante en la mayoría de los casos las tasas de accidentabilidad se mantienen, en el mejor de los casos o incluso se incrementan.

He querido escribir esta nota, a riesgo de que se extienda más que otras, pensando en dar una mirada con un ángulo de observación distinto, centrado en aspectos pedagógicos- metodológicos más que técnicos - procedimentales. Siendo así, el primer juicio de valor que puedo levantar al respecto es que **“la seguridad en Chile ha tenido un abordaje contestatario a las exigencias legales y del mercado y por tanto metodológicamente conductista en su bajada conceptual”**. Estrategias de marketing aplicadas al tema, observaciones conductuales, infracciones de seguridad, supervisión y control de conductas de seguridad, etc... son algunas de las múltiples formas en que la industria implementa sus sistemas de aseguramiento de la seguridad, valga la redundancia en esto. Todas ellas buscando condicionar las conductas de las personas a sanciones en la mayoría de los casos o reconocimientos en contadas ocasiones. Por su lado, la mutualidad en Chile ha jugado también un rol muy activo en reforzar el conductismo en lo concerniente a seguridad industrial, pero no se vislumbran nuevas y más efectivas formas de abordaje que garanticen de verdad el surgimiento de **una conciencia de seguridad en cada trabajador**, como valor moral personal de autocuidado y cuidado del que está a su lado.

Una pregunta importante de hacernos en este momento es: ¿pueden los adultos modificar estructuralmente su conducta? En este sentido es abundante la literatura que desarrolla el tema de formación en valores y que dan cuenta de que la respuesta es SI, en la medida que se utilicen los recursos pedagógicos adecuados para tan complejo desafío. Prueba de ello se puede encontrar en las metodologías propuestas por el Instituto Tavistock de Londres a través de las conferencias de Leicester, Instituto Rice en Estados Unidos, Fundación Dom Cabral en Brasil entre otros ,que han propuesto metodologías para lograr aprendizaje de tercer orden que sólo los seres humanos podemos desarrollar. En un I orden, las personas conocen y tienen acceso a una información determinada, en un II orden ponen a prueba y validan el conocimiento en su realidad. Luego, es en un III orden donde la persona modifica su conducta en base a un cambio de estructura moral al cual podríamos denominar **conciencia de seguridad**, aquí radica el verdadero desafío de las industrias de cara a un contexto sociocultural cada día más exigente de eficacia y menos simulacros, en todo orden de cosas. Seguramente esto último constituye una de las piedras angulares para lograr alcanzar el tan anhelado calificativo de “país desarrollado”.

Dicho todo lo anterior y para que al lector no le quede la sensación de que he “tirado un piedra y luego escondo la mano” a continuación me atreveré a levantar una propuesta de intervención sistémica y sistemática, basada en mi experiencia como consultor empresarial y protagonista activo de programas de formación de personas en los últimos 20 años de mi vida. Sistémica en el sentido

incluyente de toda la organización y sistemática en la perspectiva de una instancia gradual y continua a través de la cual todos los trabajadores de la industria, en especial el personal operativo van teniendo la oportunidad de recibir formación que les permita hacer de la seguridad un aprendizaje de III orden y transformar de esta forma la cultura de sus organizaciones, pasando de una mirada mecanicista de la empresa a una mirada más humana, consciente de que el cambio de estado de la organización pasa por el cambio en las personas que la componen.

Modelo conceptual

Visión de la seguridad como conciencia y valor moral en el personal operativo



Tal como se puede apreciar en el modelo, se presentan tres tipos de factores influyentes en la transformación del concepto de seguridad en un valor ético- moral en el trabajador. El primero de ellos referido a **aspectos de orden psicogénico**, como es el caso de la percepción que el trabajador tiene de sí mismo, su autoestima fundada en su propio sistema de creencias y sus recursos de liderazgo personal disponibles, estrechamente ligados estos últimos a aspectos de la personalidad del individuo. Sumado a lo anterior se presentan los aspectos motivacionales del trabajador y su nivel de empoderamiento en el rol como elementos básicos para el ejercicio de un trabajo con conciencia de seguridad y eficacia productiva. Hacernos cargo de estos aspectos es fundamental para el desarrollo de un sentido de valor en la persona y consecuente conducta de autocuidado.

Un segundo factor, que muestra el modelo son los **elementos socio – emocionales** en los cuales el trabajador debe aplicarse en pos de una mayor armonía, equilibrio y realización personal en su puesto de trabajo. El componente **afectivo** es un elemento clave para el desarrollo de una conciencia de seguridad en el trabajo, sentirse querido y apreciado incide fuertemente en la actitud segura en el trabajo. Querido y apreciado por sus familiares más cercanos, querido y apreciado por sus pares y/o colegas, querido y apreciado por sus jefes, querido y apreciado por su empresa, son todas fuentes emocionales muy poderosas que inciden en el desarrollo de una mentalidad de autocuidado y cuidado del colectivo. Todas las formas de reconocimiento implementadas por la empresa serán fuentes socio- emocionales que contribuyen al proceso de valorización de la seguridad. En base a esto es importante tener en consideración la participación de la familia en cualquier programa de conciencia de seguridad implementado a nivel operativo, sin dejar de considerar los factores influyentes del clima organizacional como mecanismos de agregación socioemocional en la industria.

El tercer factor influyente en la transformación de la seguridad en valor moral, se encuentra en ámbito del manejo técnico del trabajador en su puesto de trabajo. A este factor le denominamos de **competencias técnicas y/o procedimentales**, referido al **saber hacer del operativo** en sus respectivas unidades de competencias laborales y al comportamiento disciplinado de este respecto de los procedimientos e instructivos de trabajo establecidos para la industria. Ambos elementos, tanto las competencias como la conducta disciplinada inciden fuertemente en los índices de seguridad en la industria y aunque contar con ellos parezca obvio, la verdad, en la mayoría se las industrias que conozco existen grandes brechas en este sentido.

Teniendo en perspectiva el modelo conceptual presentado, a continuación me permito proponer una primera aproximación a un proyecto de formación en valores para personal operativo, teniendo en consideración que una industria podría disponer de una “Escuela Interna” de formación en valores de seguridad y calidad, a través de la cual en forma gradual todo el personal operativo pueda ir pasando y nivelándose con las exigencias de un nuevo estándar de empresa exigida por la sociedad hoy en día. Básicamente se trata de grupos de 20 operativos, que en un sistema de internado se abstraen de su cotidianidad laboral y familiar por tres semanas seguidas, enfrentándose intensamente a la reflexión y análisis de los distintos temas propuestos, guiados cada uno de ellos por expertos facilitadores de los aprendizajes y con participación puntual de actores relevantes en la vida de cada uno de sus trabajadores.

En un análisis objetivo, cabe preguntarnos ¿Dónde es más rentable la formación, en personal profesional de alta movilidad o en operativos de alta estabilidad? la respuesta es bastante obvia, pero las decisiones de formación en la industria siguen teniendo un sesgo profesionalizante. En este sentido cabe señalar que un programa como el propuesto, metodológicamente debe estar diseñado para que sus resultados no estén determinados por el nivel de escolaridad de los participantes de tal manera que, todos puedan acceder a un cambio de estado de conciencia. En mis años de ejercicio profesional he podido constatar como las personas que conforman la base operacional de la industria siempre se encuentran habidas de crecimiento personal y enormemente receptivas a temas valóricos y de desarrollo humano. Me doy cuenta que llegó el momento de cambiar el foco

en las industrias, si es que verdaderamente queremos tomar en serio el desafío de incrementar la productividad marginal del trabajo.

Propuesta de programa formativo para personal operativo Escuela interna de formación en valores para una conciencia de seguridad sostenible



Para el abordaje de los aspectos psicogénicos en programas transformacionales, se propone la realización de *mentoring* personal y realización de talleres grupales integrados por no más de 20 personas, donde se traten y desarrollen de manera significativa para los participantes (modelo constructivista) los distintos aspectos relacionados a la autoestima, motivación y empoderamiento personal.

Los aspectos socio- emocionales deberían ser trabajados en sesiones de aprendizaje situado o aprendizaje social, donde se incluyan acciones con participación de actores relevantes de la sociografía afectiva de cada participante, a mencionar, familia , amigos y personas afectivamente importantes para los participantes.

El tercer y último aspecto a considerar, serían las competencias técnicas y/o procedimentales. Para ello la investigación personal a partir de un autodiagnóstico de ¿cuáles son las competencias que debo manejar en mi puesto de trabajo? resulta clave. Cada participante sistemáticamente validará con pares y jefes las competencias requeridas en sus puestos de trabajo, diseñando instructivos de trabajo y procedimientos establecidos para cada función. Cada participante compartiría su trabajo con el resto del grupo y revelaría sus hallazgos más importantes.

Finalmente, cabe señalar que este tipo de programas podría cofinanciarse por medio de un fondo compartido SENCE – Mutualidad – Empresa.

Marco A. Fernández Navarrete
marco@possibilitas.cl

