

INFLUENCIAS ORGANIZACIONALES EN EL DESEMPEÑO DE **LA SEGURIDAD**

Por Thomas R. Krause, Ph.D.

La presión por lograr un mejor desempeño organizacional se ha intensificado en los últimos años. La competencia global ha traído aparejadas reestructuraciones, adquisiciones, recortes de personal y cambios de procesos y procedimientos. Los empleados cada vez deben alcanzar más con menos, ir más allá de sus deberes laborales tradicionales y asumir mayores responsabilidades por su trabajo. En algunas organizaciones, los empleados se muestran a la altura del nuevo desafío y trascienden sus propios límites. En otras, la presión del cambio se topa con resistencia y los empleados se muestran renuentes a autoexigirse tanto. ¿Qué es lo que determina la respuesta al cambio?

Los esfuerzos de cambio organizacional no suceden en un vacío. Excepto en el caso de operaciones pioneras, los integrantes de una empresa tienen historias que los relacionan entre sí y que pueden tener una antigüedad de décadas. Un trabajador individual puede haber tenido miles de interacciones con su supervisor inmediato y con sus colegas.

Probablemente, varios gerentes hayan pasado por la empresa; cada uno de ellos a cargo de áreas que lograron captar su atención de manera particular y de otras que, relativamente, fueron dejadas a un lado. De todas estas interacciones, el trabajador aprende qué cosas son importantes para los demás en la organización, cómo puede ser tratado en determinadas circunstancias y qué probabilidades existen de que los demás hagan lo que dicen que harán.

La experiencia de los individuos dentro de la organización está representada en forma de percepciones o creencias en torno a cómo son las cosas. Estas creencias influyen sobre cómo cada uno de ellos se comporta. Las personas tienen percepciones inevitablemente distintas sobre ciertos aspectos de la realidad. En parte, esto se debe al hecho de que cada uno interpreta los hechos a la luz de sus experiencias pasadas. Un viejo dicho lo explica perfectamente: "No vemos a las cosas como son; las vemos tal como somos". Nuestras percepciones también varían debido a que no todos tenemos exactamente las mismas experiencias respecto de algunos aspectos de la vida organizacional. Un trabajador con 20 años de servicio en un área ha construido una experiencia distinta sobre el valor y la importancia de la seguridad en ese sitio que un gerente con una antigüedad de dos años.

Las percepciones muchas veces cambian gradualmente. Las creencias sobre cómo funcionan algunas cosas pueden ser incorrectas si se las observa desde una perspectiva objetiva.

Esto puede resultar frustrante para un gerente cuyos auténticos esfuerzos por mejorar la seguridad se topan contra una muralla de escepticismo. Los trabajadores pueden tener la creencia (quizá históricamente acertada, pero actualmente falaz) de que el gerente no cumplirá con sus buenas intenciones. Las percepciones erróneas pueden dar origen a profecías autocumplidas: los trabajadores no creen que los gerentes cumplirán con su palabra, optan por no participar activamente de los esfuerzos de cambio y se muestran alerta ante el menor indicio de incumplimiento. Entonces, los gerentes se sienten desmotivados y sus esfuerzos flaquean, reforzando así las percepciones iniciales de los trabajadores.

Quizás para sorpresa de muchos, el éxito de la mayoría de los esfuerzos de cambio depende más de las percepciones sobre algunos aspectos básicos de la vida organizacional que de las percepciones específicas sobre el área a modificar. Por ejemplo, las mejoras de la seguridad están más supeditadas a las percepciones de los trabajadores sobre el tratamiento que reciben de sus supervisores que a las percepciones sobre la importancia que reviste la seguridad dentro de la organización. Los esfuerzos de mejora son más exitosos cuando las percepciones existentes sobre las áreas clave se entienden correctamente. Entonces, es posible construir sobre el cimiento de las percepciones favorables, y emprender las mejoras pretendidas en aquellos sectores en los cuales las percepciones sean desfavorables.

En la mayoría de las situaciones, los operarios se encuentran expuestos a un mayor riesgo de lesiones que los supervisores, los gerentes y el personal. Cuanto mayor sea el nivel de seguridad del comportamiento del trabajador, menores serán sus probabilidades de sufrir lesiones. Entonces, una pregunta importante a plantear sería qué percepciones influyen sobre las acciones relacionadas con la seguridad realizadas por los trabajadores. Dos formas de clasificar estas percepciones clave se relacionan con quiénes y a qué se refieren, y si son específicas del área de la seguridad o tienen un alcance más general. Hay nueve áreas importantes para los resultados de seguridad, tal como se ilustra en la Tabla 1.

A quiénes y a qué se refieren las percepciones	Enfoque de las percepciones	
	General	Específico de la seguridad
Supervisor de primer grado	Justicia de los procesos de toma de decisiones (Justicia procesal) Solidez de las relaciones de trabajo (Intercambio entre líderes y miembros)	Clima para el planteamiento de inquietudes de seguridad (Comunicación ascendente)
"Empresa" / Gerencia	Honestidad y coherencia de los gerentes (Credibilidad de la gerencia) Precaución organizacional por las necesidades e intereses de los empleados (Apoyo percibido de la organización)	Valor y prioridad asignadas a la seguridad (Valor organizacional por la seguridad)
Compañeros de trabajo	Efectividad de los equipos (Trabajo en equipo) Relaciones entre los miembros del grupo (Relaciones del grupo de trabajo)	Posibilidades de que los trabajadores hablen con otros sobre la seguridad (Acercamiento a los demás)

Tabla 1. Percepciones que influyen sobre la seguridad organizadas según el objetivo de la percepción y su naturaleza general o específica para la seguridad.

©2008 BST. Todos los derechos reservados. Todas las marcas registradas son propiedad de BST, BST, Behavioral Science Technology, Inc. y Leading with Safety son marcas registradas de BST. Varias marcas registradas de BST están registradas en uno o más países.

Podemos ver que los resultados de seguridad están influenciados por las percepciones del trabajador sobre su supervisor, colegas, gerentes y la organización en general. Seis de estas áreas no son específicas de la seguridad. A simple vista, puede parecer extraño que los resultados de seguridad estén fuertemente influenciados por factores que, aparentemente, no tienen mucho que ver con la seguridad en sí misma. Tras reflexionar un poco, sin embargo, entendemos que esto tiene sentido. En una organización, todo se realiza en un contexto, un entorno general. Si el entorno general es favorable, las iniciativas de seguridad serán exitosas; si el entorno no es tan favorable, las iniciativas serán menos exitosas.

Estas dimensiones de la percepción, a su vez, pueden agruparse en tres conjuntos o factores, según se enumeran abajo e ilustran en la Figura 1 de la derecha.

Dimensión organizacional básica:

- Justicia procesal
- Intercambio entre líderes y miembros
- Credibilidad de la gerencia
- Apoyo percibido de la organización

Dimensión de equipo:

- Trabajo en equipo
- Relaciones del grupo de trabajo

Dimensión específica de la seguridad:

- Valor organizacional por la seguridad (clima de seguridad)
- Comunicación ascendente sobre seguridad
- Acercamiento a otros

Las flechas de la *Figura 1* muestran la dirección de la influencia. Por ejemplo, las escalas de la Dimensión organizacional son las más importantes (las percepciones asociadas a estas dimensiones ejercen influencia directa sobre

los resultados de seguridad, e indirecta a través de las percepciones sobre el funcionamiento del equipo y las dimensiones específicamente relacionadas con la seguridad). Cabe destacar que las escalas de la Dimensión organizacional y de la Dimensión de equipo no se relacionan con la seguridad específicamente. Esto sugiere dos cosas. La primera, que podríamos reemplazar la Dimensión específica de la seguridad por dimensiones equivalentes relacionadas con alguna otra área del funcionamiento organizacional, como puede ser la calidad. Probablemente, encontraríamos el mismo patrón de influencias sobre los resultados de calidad como sucede respecto de la seguridad. La segunda, que la mejora a largo plazo de la seguridad sería inalcanzable sin consideración de las variables organizacionales y de equipo. Una organización que adolezca de malas relaciones entre los trabajadores y sus supervisores y de grupos de trabajo disfuncionales, no será capaz de sostener ninguna ganancia proveniente de esfuerzos de seguridad firmemente enfocados en la seguridad.

Nuestra investigación indica que a mayores puntajes en estas dimensiones culturales menores serán los índices de lesiones ocupacionales. Asimismo, también se ha demostrado la correlación existente entre los bajos puntajes de las dimensiones culturales y los elevados índices de lesiones ocupacionales (vea la figura 2 y 3). Esta correlación justifica que la cultura sea capaz de funcionar como un indicador de dirección o retrospectivo para los resultados de seguridad. Más específicamente, confirma que estas nueve dimensiones del funcionamiento cultural resultan predictivas de los índices de lesiones. Por lo general, en consecuencia, las organizaciones que mejoran estas nueve dimensiones, también logran mejorar su desempeño en seguridad de manera acorde.

El buen desempeño en seguridad a largo plazo es mucho más probable cuando las percepciones de estas áreas clave tienen un carácter favorable. El primer paso para la mejora consiste en medir cuán favorables son las percepciones. Entonces, será posible desarrollar planes para sostener las percepciones favorables y mejorar aquellas que no lo son. En el resto de este artículo, analizaremos en mayor profundidad cada una de las dimensiones que influyen sobre los resultados de seguridad. En el apéndice, se resumen los resultados asociados con las percepciones favorables o desfavorables de estas dimensiones.

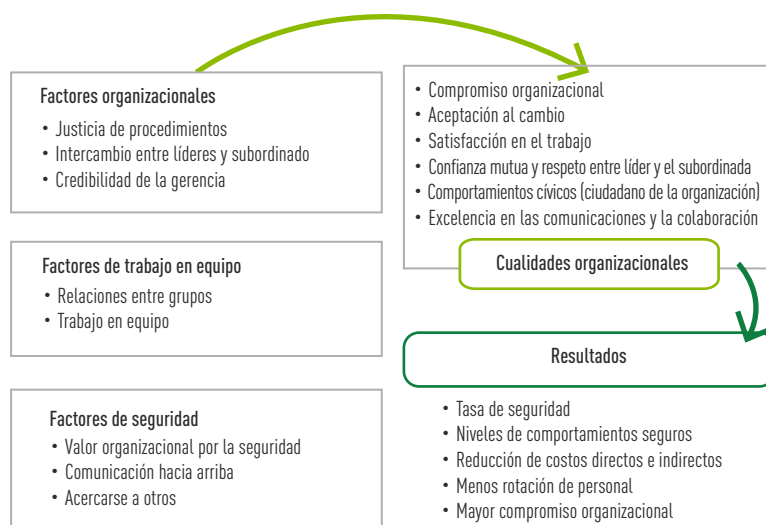


Figura 1. Funcionamiento organizacional - Relaciones de factores y dimensiones.



Dimensión organizacional

Esta dimensión está compuesta por cuatro escalas: Justicia procesal (justicia de la toma de decisiones), Intercambio entre líderes y miembros (relaciones entre trabajadores y supervisores), Credibilidad de la gerencia (honestidad, coherencia y competencia), y Apoyo percibido de la organización (preocupación organizacional por las necesidades e intereses de los empleados). Las ideas subyacentes a estas escalas no son específicas de la seguridad, pero se relacionan con un concepto amplio del funcionamiento organizacional. Estas dimensiones pueden comprenderse a partir de la denominada teoría del intercambio social.

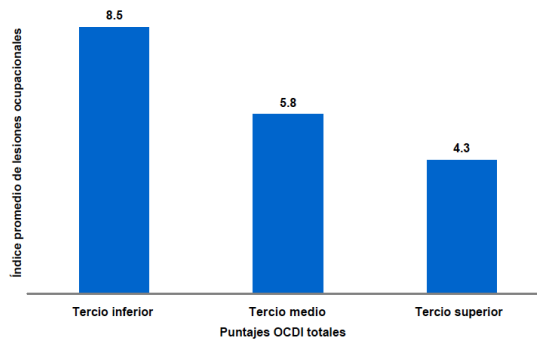


Figura 2. Los puntajes más altos del Instrumento de Diagnóstico Cultural de la Organización (OCIDI) predicen índices de lesiones ocupacionales más bajos.

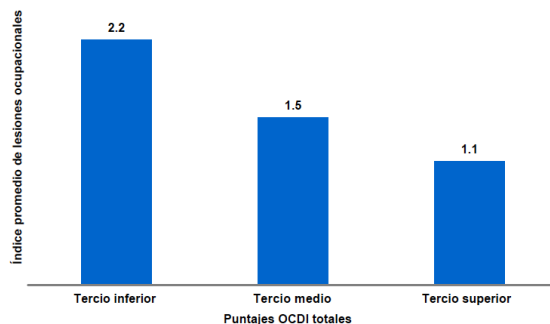


Figura 3. Los puntajes más altos del OCIDI predicen menores índices de lesiones ocupacionales para clientes con índices de lesiones inferiores a 3.0.

De acuerdo con esta teoría, los aspectos importantes de las relaciones entre los individuos, o entre un individuo y un grupo, pueden considerarse como una serie de intercambios, en los cuales el principio de la reciprocidad juega un papel central. Por ejemplo, si un empleado es tratado con dignidad y respeto y recibe el apoyo de su supervisor, en el empleado se desarrolla un sentido de obligación. El empleado corresponde a este trato mediante su buen rendimiento laboral, un desempeño superior a las expectativas y su lealtad.

Las tres dimensiones basadas en la teoría del intercambio abarcan distintas relaciones: con el supervisor, con los gerentes y con la organización. Entre estas, la relación con el supervisor (Intercambio entre líderes y miembros) es probablemente la más importante. La calidad de la relación con el supervisor influye fuertemente sobre la creencia que tiene el empleado sobre cuánto se preocupa la organización por sus necesidades e intereses (Apoyo percibido de la organización). Es decir, un empleado que tiene una gran relación con su supervisor tiende a calificar satisfactoriamente el Apoyo percibido de la organización. Básicamente, el supervisor es quien encarna la organización para el empleado.

Las escalas subyacentes a la Dimensión organizacional son motores importantes para la mayoría de las otras dimensiones. Por ejemplo, el funcionamiento de equipo se ve fuertemente influenciado por los aspectos de la vida organizacional representados por la Dimensión organizacional. Esto tiene sentido: si un supervisor trata a la gente con equidad y mantiene buenas relaciones con sus empleados, el equipo en general debería funcionar de manera más efectiva.

Las creencias del empleado con relación a las escalas de la Dimensión organizacional también influyen sobre las percepciones existentes en torno a la seguridad, es decir, la Dimensión específica de la seguridad. Esto también tiene sentido. Por ejemplo, una de las escalas de la Dimensión de seguridad es la Comunicación ascendente (el planteamiento de inquietudes de seguridad por los empleados ante sus supervisores). Las buenas relaciones y el tratamiento justo promueven la generación de un clima favorable para el planteamiento de inquietudes relacionadas con la seguridad. La Dimensión organizacional también influye directamente sobre los resultados de seguridad (el comportamiento seguro, las lesiones, la información de lesiones). Por ejemplo, el Informe de las lesiones se ve principalmente influenciado por la Credibilidad de la gerencia. Si se percibe a los gerentes como personas justas, coherentes y competentes, los empleados serán más propensos a denunciar las lesiones.

Justicia procesal

En los últimos veinte años se han realizado varias investigaciones sobre lo que se denomina justicia organizacional o equidad. En un primer momento, el enfoque estaba centrado en los resultados justos; es decir, las percepciones que desarrollaban los empleados respecto de la justicia de su remuneración, la obtención de las ventajas merecidas en concepto de tareas y ascensos, etc. La idea es que si los empleados piensan que están recibiendo una retribución justa, se sentirán satisfechos, pero si no consiguen lo que creen que merecen, se sentirán infelices y su insatisfacción conllevará resultados indeseables para la organización. Pero resulta que la gente no necesariamente se siente insatisfecha cuando piensa que no ha recibido una retribución justa. Existen otras dos consideraciones a tener en cuenta.

La primera se refiere al tratamiento interpersonal que el empleado recibe por parte del supervisor. Un buen trato incluye acciones que demuestren sensibilidad social, como, por ejemplo, tratar al empleado con dignidad y respeto, escuchar las preocupaciones de los empleados y ofrecer explicaciones adecuadas para justificar las decisiones. Un buen trato puede contrarrestar resultados negativos y procesos imperfectos.

La "justicia procesal," que alude a los procesos de toma de decisiones, es la segunda consideración a tener en cuenta. Un empleado puede aceptar una determinación que lo lleve a recibir un beneficio menor al deseado si los procedimientos empleados para adoptar tal decisión se consideran justos. Un procedimiento justo puede compensar los malos resultados. Los empleados se preocupan menos sobre la justicia procesal cuando se sienten satisfechos con los resultados pero, sin embargo, las percepciones relativas a la justicia de los procedimientos representan poderosas influencias dentro de una organización. Los procedimientos justos tienen las siguientes características:

- Coherencia: con relación a las personas y en el tiempo.



- **Imparcialidad:** para que los sujetos a cargo de las decisiones puedan dejar de lado los intereses personales.
- **Precisión:** las decisiones se toman sobre la base de buena información y opiniones informadas.
- **Corregibilidad:** es posible apelar las decisiones tomadas en distintas instancias del proceso.
- **Representatividad (o "voz"):** el procedimiento refleja las inquietudes, valores y perspectiva básicas de los sujetos afectados.
- **Ética:** el procedimiento es compatible con los valores éticos y morales fundamentales de los sujetos afectados.

Si se percibe que los supervisores (y gerentes) toman las decisiones de manera justa, los trabajadores suponen que pueden obedecer y seguir las reglas sin preocuparse demasiado por la explotación o el rechazo. Una situación específicamente relacionada con la seguridad puede estar representada por la forma de manejar las inquietudes de seguridad de los empleados. Si los procedimientos se consideran justos, existen mayores probabilidades de que los empleados acepten los resultados desfavorables. La manera en que se desarrollan las reglas y procedimientos de seguridad puede constituir otro ejemplo. La justicia procesal también afecta la eficacia organizacional de maneras indirectas. Los empleados interpretan los procedimientos justos como la recepción de un trato digno y respetuoso.

Intercambio entre líderes y miembros

El concepto de intercambio entre líderes y miembros surgió a partir de los intentos por entender exactamente de qué manera los líderes influyen sobre los miembros (o seguidores o empleados a cargo). Es decir, ¿qué pueden hacer los líderes para conseguir el desempeño deseado por parte de los miembros? Una forma de influencia está clara: consecuencias positivas por el cumplimiento o la superación de las expectativas y consecuencias negativas por su incumplimiento. Esta clase de arreglo se denomina liderazgo transaccional (o a veces "gerenciamiento"). Los supervisores, de manera formal o informal, pactan un acuerdo (celebran una transacción) con los trabajadores: "Usted hace 'x,' y recibirá 'y' en consecuencia". Otro método de influencia se denomina en conjunto liderazgo transformacional (o a veces, simplemente, "liderazgo"). El miembro se esmera por lograr una meta no a causa de una recompensa o castigo explícito, sino porque alcanzar el objetivo significa cumplir con un propósito organizacional importante para el líder y para el miembro.

El liderazgo transformacional ejerce influencia principalmente a través de las relaciones con los miembros. En un grupo de trabajo, el supervisor entabla relaciones con cada uno de los trabajadores, y la calidad de las relaciones varía de un miembro a otro. Las relaciones se desarrollan en forma de intercambios: el supervisor asume un riesgo y asigna a un miembro una tarea. Si el desempeño es satisfactorio, el supervisor desarrolla confianza en el trabajador, y con el transcurso del tiempo, le otorga más libertad para la toma de decisiones (delegación). El miembro a su vez pone a prueba la relación evaluando si el supervisor cumple con los compromisos asumidos, respalda al trabajador y está

dispuesto a adaptarse a las necesidades del trabajador. La semejanza de personalidades entre el líder y el miembro facilita el desarrollo de intercambios de alta calidad desde los inicios de la relación, quizá porque la similitud trae aparejado el agrado.

Credibilidad de la gerencia (o Confianza en la gerencia)

La confianza puede ser considerada como una actitud que una persona mantiene con relación a la otra, basada en las observaciones de la primera sobre el comportamiento de la segunda. La mayor parte de la investigación realizada en el área ha estado centrada en la confianza del empleado subordinado en su gerente. La confianza del gerente en sus empleados a cargo se ha estudiado en menor medida.

Gran parte de la investigación ha estado enfocada en los comportamientos gerenciales que dan origen a percepciones relacionadas con la confianza. Para entender el desarrollo de tal confianza, se han seguido distintas perspectivas. Una de ellas alude a la teoría del intercambio social. Desde este punto de vista, los gerentes comienzan a generar confianza comportándose de determinadas maneras (que se describen a continuación) que reportan beneficios para los seguidores (p. ej., reducción de la incertidumbre). A medida que pasa el tiempo, estas conductas aumentan las chances de que los seguidores confíen en su gerente y de que actúen de maneras que beneficien a su líder (p. ej., cooperación). La reciprocidad no es necesariamente equitativa: el nivel de confianza que el gerente tiene en su empleado puede ser muy diferente de la confianza que el empleado tiene en su gerente.

Las percepciones positivas sobre la competencia de un gerente aparentemente constituyen una base necesaria, pero no suficiente, para el desarrollo de la confianza. Es decir, es poco probable que los trabajadores confíen en un gerente que consideran incompetente, pero la competencia por sí sola no necesariamente origina la confianza.

Entre los comportamientos gerenciales que influyen sobre las percepciones relacionadas con la confianza podemos mencionar:

1. Consistencia	Confiabilidad o previsibilidad a través del tiempo y las situaciones.
2. Integridad	Coherencia entre las palabras y los hechos, que incluyen decir la verdad y cumplir con las promesas.
3. Control Compartido	Participación en la toma de decisiones (delegación).
4. Comunicación	Información precisa y fluida. Justificación de las decisiones y retroalimentación oportuna sobre ellas. Intercambio fluido de pensamientos e ideas.
5. Demostración	Consideración, preocupación y sensibilidad (benevolencia) por las necesidades e intereses de los empleados. Comportamiento orientado a la protección de los intereses de los empleados. Abstenerse de explorar a los demás en beneficio propio.

La probabilidad de desarrollar confianza en los demás puede diferir de un sujeto a otro. Esto puede explicarse de dos maneras. Los empleados son diferentes, y por lo tanto, no todos los empleados considerarán un mismo comportamiento del gerente como confiable. Asimismo, los gerentes pueden tener distintas visiones respecto de la medida en la que esperan que sus empleados sean confiables, y

se comportarán de manera acorde. Al principio, la confianza se ve influenciada por las percepciones en torno a los valores compartidos. Si los valores del otro se consideran razonablemente similares, se desarrollará una confianza condicional. Si la experiencia sigue demostrando que la otra parte se comporta de un modo confiable, puede desarrollarse una confianza incondicional, fomentada por actitudes y estados de ánimo positivos.

La probabilidad de desarrollar confianza en los demás puede diferir de un sujeto a otro. Esto puede explicarse de dos maneras. Los empleados son diferentes, y por lo tanto, no todos los empleados considerarán un mismo comportamiento del gerente como confiable. Asimismo, los gerentes pueden tener distintas visiones respecto de la medida en la que esperan que sus empleados sean confiables, y se comportarán de manera acorde. Al principio, la confianza se ve influenciada por las percepciones en torno a los valores compartidos. Si los valores del otro se consideran razonablemente similares, se desarrollará una confianza condicional. Si la experiencia sigue demostrando que la otra parte se comporta de un modo confiable, puede desarrollarse una confianza incondicional, fomentada por actitudes y estados de ánimo positivos.

En ciertos casos se ha comprobado que la confianza puede perderse, tal vez de manera irrevocable, como consecuencia de algún incidente grave (como puede ser la mentira de un gerente). Aparentemente, existe un efecto umbral: la confianza puede sobrevivir a uno o dos incidentes, pero cuando se traspasa el umbral, la confianza se pierde.

Apoyo percibido de la organización

La idea principal que subyace a las percepciones sobre la preocupación de la empresa por las necesidades e intereses de los empleados (Apoyo percibido de la organización o POS, por sus siglas en inglés) reside en la teoría del intercambio social, tal como sucede en el intercambio entre líderes y miembros (LMX, por sus siglas en inglés). En el caso del LMX, el intercambio se produce entre el empleado y el supervisor; cuando se trata del POS, este se produce entre el empleado y la organización. La noción central de la teoría del intercambio social radica en la reciprocidad: la respuesta positiva ante un tratamiento favorable. Con relación al POS, la clave es la percepción de que el tratamiento favorable tiene un carácter discrecional por parte de la organización. Esto significa, que si un determinado beneficio o procedimiento se requiere en virtud de la ley o un contrato, los empleados no suelen considerarlo como prueba de cuidado o preocupación por parte de la organización.

El Apoyo percibido de la organización no es equivalente a la satisfacción laboral, aunque los dos conceptos se encuentren estrechamente vinculados. El POS es una percepción global que tiene el empleado respecto del compromiso organizacional existente hacia su persona, mientras que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva (positiva/negativa) ante aspectos específicos de la situación laboral (p. ej., remuneración, condiciones de trabajo físicas, cronogramas de trabajo, etc.). Los empleados hacen una distinción entre los aspectos de la situación laboral que ellos creen que están bajo el control de la organización y aquellos que no lo están. Cuanto más favorables sean los aspectos discrecionales, mayor será el nivel del POS. La idea es que si la organización tiene bajo su control algunos aspectos discrecionales de la situación laboral y hace que esos aspectos sean favorables para los empleados, los empleados interpretan que la organización se preocupa por ellos.

Los niveles del POS tienden a ser mayores para los empleados de mayor antigüedad, lo cual puede significar que aquellos empleados que no sienten que la organización se interesa por ellos, tarde o temprano, abandonan la empresa. El nivel del POS también se relaciona con las experiencias de desarrollo, tales como las capacitaciones especiales y las asignaciones de tareas.

La solidez de la relación con el supervisor inmediato (LMX) afecta las percepciones que el trabajador tiene respecto del POS. Se podría decir que el empleado considera a la relación existente entre él y su supervisor como representativa de la preocupación que la organización siente por su persona. De una manera más general, las percepciones del empleado sobre la confiabilidad de sus gerentes, supervisores y (en menor grado) colegas también inciden sobre el POS.

Dimensión de equipo

Existen dos aspectos relacionados con el funcionamiento de un equipo: la efectividad con la cual este realiza los trabajos (Trabajo en equipo) y la buena o mala relación existente entre sus integrantes (Relaciones del grupo de trabajo).

Las percepciones sobre estos aspectos se encuentran altamente relacionadas. Es decir, las percepciones favorables (o desfavorables) de una dimensión generalmente acompañan a las percepciones favorables (o desfavorables) de la otra.

Las percepciones sobre el funcionamiento de equipo (Dimensión de equipo) se ven afectadas por las percepciones sobre otras cuestiones más fundamentales de la organización (Dimensión organizacional). Una organización que se distingue por sus procedimientos justos, buenas relaciones entre sus trabajadores y supervisores, gerentes confiables e interés por su gente será proclive a tener equipos muy funcionales. No es sorprendente que los aspectos fundamentales relacionados con el tratamiento que se propicia a los empleados sienten las bases para la efectividad y cohesión de los equipos.

Las dimensiones de equipo tienen efectos directos sobre los resultados de seguridad: niveles de comportamiento seguro, lesiones e información de lesiones. El funcionamiento de equipo afecta también las dimensiones específicas de la seguridad (Dimensión específica de la seguridad) y, en consecuencia, influye indirectamente sobre los resultados de seguridad. Por lo tanto, el funcionamiento de equipo afecta las percepciones asociadas con el valor asignado por la organización a la seguridad, el clima para el planteamiento de inquietudes de esta índole y la probabilidad de que los trabajadores conversen entre sí sobre comportamientos relacionados con la seguridad. La Dimensión específica de la seguridad, a su vez, afecta los resultados de seguridad.

Por último, la calidad de las relaciones de un equipo influye sobre el clima de cambio que reina en ese equipo. Los equipos más funcionales tienen una mayor apertura al cambio.

Trabajo en equipo

El funcionamiento de un equipo se ve afectado por varios factores, entre los que se incluyen el diseño del trabajo y el equipo (consideraciones socio-técnicas), la composición del equipo, el contexto organizacional general en el que opera el equipo y ciertos procesos grupales internos. La dimensión de Trabajo en equipo

representa una evaluación integral sobre la cohesión y el funcionamiento grupal, como consecuencia de distintas influencias.

El trabajo en equipo se ve afectado por el trato justo, tanto por parte de los supervisores como de los pares. Si tanto el supervisor como el grupo toman decisiones en virtud de procesos que consideran justos, los miembros del grupo tenderán a desarrollar actitudes positivas hacia el supervisor (confianza) y el resto del grupo (compromiso). Esto trae como resultado un mejor funcionamiento de equipo.

Relaciones del grupo de trabajo

Esta dimensión se construye sobre la noción de que las relaciones sociales dentro del grupo de trabajo inciden sobre importantes variables relacionadas con la seguridad. Este concepto es bastante fácil de ilustrar. En un grupo donde la gente no se lleva bien entre sí, sus integrantes serán poco proclives a desviar la vista de su tarea para conversar con sus colegas sobre asuntos de seguridad. Decir lo que se piensa puede ser riesgoso, uno nunca sabe cómo puede reaccionar la otra persona. De igual modo, manifestar una inquietud de seguridad en una reunión de seguridad implica un riesgo, otros integrantes del grupo podrían ridiculizar nuestro planteo. Cuando existen niveles de confianza bajos, los trabajadores se muestran menos dispuestos a correr estos riesgos. Por el contrario, si las relaciones entre los integrantes de un grupo son buenas, la gente se sentirá más cómoda a la hora de interactuar en torno a cuestiones de seguridad y de expresar sus inquietudes.

La confianza se relaciona con el nivel de funcionalidad del equipo (Trabajo en equipo). En los equipos de alto rendimiento, los miembros tienen una mayor tendencia a identificarse con su equipo. La identificación posibilita la confianza entre los miembros del equipo, lo cual, a su vez, abre camino a la cooperación. Los grupos disfuncionales en los que se percibe un bajo sentido de identidad de equipo exhibirán bajos niveles de confianza.

Las relaciones sociales entre los miembros de un grupo constituyen un importante pronosticador del cumplimiento del trabajador con las reglas y procedimientos de seguridad.

Las relaciones del grupo de trabajo se ven afectadas por el líder del grupo. Cuando el líder exhibe un comportamiento comprensivo y confiable, existen mayores probabilidades de que exista confianza entre los miembros del grupo.

Dimensión específica de la seguridad

Los aspectos básicos del funcionamiento organizacional (Dimensión organizacional) y del funcionamiento de equipo (Dimensión de equipo) afectan muchos resultados organizacionales relevantes, incluidos los de seguridad. Una cuestión digna de mencionar en esta área se refiere al vínculo existente entre los factores básicos y los resultados de seguridad. Por ejemplo, ¿de qué manera afecta la relación entre el supervisor y el grupo de trabajo el índice de lesiones?

Las dimensiones de este factor representan tres vínculos diferentes. El primero se desarrolla cuando los trabajadores plantean inquietudes de seguridad (Comunicación ascendente).

El segundo, cuando los trabajadores se atreven a expresar sus opiniones sobre situaciones riesgosas (Acercamiento a los demás). El tercer enlace aparece cuando los individuos asumen la responsabilidad por su propia seguridad. Este sentido de responsabilidad se ve fuertemente influenciado por las percepciones sobre el clima de seguridad, las cuales a su vez inciden sobre la Comunicación ascendente y el Acercamiento a los demás. Las relaciones con el supervisor y los colegas, junto con la sensación de estar recibiendo un trato justo por parte de la organización y del supervisor, afectan las posibilidades de que los trabajadores planteen inquietudes a sus pares y superiores.

Valor organizacional por la seguridad o clima de seguridad

La idea subyacente a esta dimensión a menudo se denomina como "clima de seguridad" o algo similar. El clima es una idea que comenzó a atraer la atención aproximadamente a partir de la década de 1980. La distinción entre el clima y la cultura organizacional no siempre ha sido clara. Por lo general, la cultura se considera como el fondo y el clima como el primer plano. Es decir, la cultura es un concepto más fundamental, y el clima recibe la influencia de la cultura, pero no viceversa. Con frecuencia, se describe a la cultura como "la manera en la que hacemos las cosas aquí" o como "la manera correcta de pensar, sentir y actuar". El clima generalmente se considera con relación a algo: la seguridad, la calidad, el servicio, etc. Refleja las "percepciones del empleado sobre los eventos, prácticas y procedimientos y los tipos de comportamientos que se recompensan, respaldan y esperan en un entorno determinado". Uno puede hablar sobre la cultura de una organización, pero no sobre el clima de una organización; en todo caso, podría hablarse del clima de/la (X) dentro de la organización. El clima puede modificarse con más facilidad que la cultura.

Durante mucho tiempo, se ha intentado encontrar un indicador organizacional único que fuera capaz de predecir los resultados de seguridad de las organizaciones. Las medidas específicas del clima han ido experimentando grandes variaciones, pero el compromiso de la gerencia con la seguridad se ha mantenido como un tema subyacente común a todas ellas. En muchos estudios investigativos, los puntajes de esta dimensión han sido relacionados con los resultados de seguridad (p. ej., índices de lesiones). La lógica detrás de esta vinculación podría explicarse de la siguiente manera: un alto nivel de compromiso con la seguridad conllevaría un apoyo visible en forma de recursos, programas, etc. Este apoyo derivaría en percepciones de compromiso organizacional positivas, que influirían sobre el desempeño cotidiano de los trabajadores. Los distintos programas de seguridad también reducirían los riesgos, haciendo mermar así los índices de lesiones.

Las percepciones sobre el clima de seguridad se ven influenciadas por las percepciones de las escalas representadas por la Dimensión organizacional. En especial, existe una fuerte relación entre el Apoyo percibido de la organización y el Clima de seguridad. Los trabajadores que creen que la organización se preocupa por ellos generalmente tienden a creer en el compromiso de la gerencia con la seguridad. El compromiso con la seguridad es un área específica en la cual puede demostrarse claramente el apoyo organizacional.

Comunicación ascendente

Esta es una de las dimensiones que aborda la conexión existente entre la organización y las variables de equipo, y los resultados de seguridad. Se ha demostrado, por ejemplo, que los grupos de trabajo caracterizados por la justicia y el apoyo de sus

supervisores informan un número menor de lesiones. La pregunta es, ¿cuál es el mecanismo por el cual la justicia y el apoyo se pueden asociar con mejores resultados de seguridad? Uno de los mecanismos se da a través de la manifestación de los trabajadores de sus inquietudes de seguridad. Un supervisor justo y comprensivo es más propenso a escuchar inquietudes, y a responder adecuadamente a ellas. Con el paso del tiempo, la buena voluntad de los trabajadores para identificar oportunidades de mejora, y el compromiso de los supervisores para instar a los demás a entrar en acción, acabará por reducir las exposiciones y, en consecuencia, reducir las lesiones.

Las percepciones sobre la Comunicación ascendente se relacionan con los puntajes registrados por el Apoyo percibido de la organización y el Intercambio entre líderes y miembros. Cuanto mayor sean los niveles del POS y el LMX, mejor será la Comunicación ascendente. El funcionamiento de los equipos y sus relaciones afectan la disposición de los trabajadores a plantear inquietudes de seguridad. En un equipo disfuncional, los trabajadores serán más renuentes a plantear problemas por miedo a las posibles reacciones negativas de sus compañeros de trabajo. La apertura del supervisor a la comunicación ascendente en materia de seguridad transmite una inequívoca señal a los trabajadores sobre el valor que la organización le asigna a la seguridad.

Acercamiento a los demás

Esta dimensión aborda el vínculo existente entre la organización y las características de equipo y los resultados de seguridad. La dimensión de la Comunicación ascendente se relaciona con el planteamiento de inquietudes de seguridad al supervisor por parte de los trabajadores. Por lo general, estas inquietudes están asociadas a equipos o problemas de las instalaciones y, quizá, a algunos procedimientos. Otra oportunidad de mejora reside en el comportamiento. En un clima de seguridad saludable, los trabajadores se sentirán animados a expresarse mutuamente sus opiniones de seguridad en situaciones riesgosas. Cuanto más se cuiden entre sí, mayor será el nivel de seguridad esperable de sus comportamientos. Esta escala apunta a lograr una atmósfera que a veces se denomina "de hermano mayor" en el grupo de trabajo.

El comportamiento del acercamiento se relaciona tanto con el Intercambio entre líderes y miembros (LMX) como con el compromiso del líder de equipo (supervisor) con la seguridad. La calidad de la relación con el supervisor se relaciona con la disposición a ayudarse entre sí que puede existir entre los miembros de un equipo. Si el líder valora la seguridad, los empleados a cargo pueden corresponder esta actitud a través de un Intercambio entre líderes y miembros de alta calidad, que invite a conversar sobre temas de seguridad.

El funcionamiento de equipo también influye sobre la voluntad de acercamiento. En un equipo de alto rendimiento con buenas relaciones entre sus miembros, estos estarán dispuestos a asumir riesgos y a expresar sus opiniones de manera recíproca. Los miembros se sentirán confiados y esperarán obtener una reacción razonable por parte de sus colegas. Por el contrario, en los equipos disfuncionales, las reacciones entre los compañeros de trabajo tenderán a ser impredecibles, o previsiblemente negativas. En un caso extremo, la actitud reinante en el grupo se regirá por el lema "sálvese quien pueda". Los trabajadores podrán racionalizar la situación en los siguientes términos: "aquí somos todos adultos, ¿quién soy yo para decir a los demás cómo trabajar?"

Resumen

En última instancia, el objetivo de la mejora de la seguridad consiste en crear un clima de seguridad positivo y una cultura en la cual la seguridad sea un valor motriz. El proceso de cambio se inicia desde el mismo liderazgo. La cultura se modifica lentamente, pero su cambio es constante. Los líderes siempre cambian la cultura cada vez que toman una decisión, dejan un problema pendiente, toman una posición o abordan un problema. El proceso del cambio se relaciona con la dirección y aceleración del cambio natural que ya se está operando. El hecho de que para cambiar una cultura se requiera de tiempo es al mismo tiempo bueno y malo. Significa que el cambio de una cultura débil o inefectiva llevará mucho tiempo, pero, además, implica que una vez que la seguridad se convierte en un valor motriz de la cultura, ese valor perdurará.

Apéndice

Resumen de las implicaciones de las percepciones favorables y desfavorables sobre las dimensiones medidas por el Instrumento de Diagnóstico Cultural de la Organización (OCDI).

Dimensión organizacional: Justicia procesal, Intercambio entre líderes y miembros, Credibilidad de la gerencia y Apoyo percibido de la organización.

Percepciones desfavorables

Represalia contra la organización (p. ej., robo, simulación de enfermedades, críticas desfavorables).

Hostilidad contra los compañeros de trabajo.

Relaciones formales entre los trabajadores y supervisores.

Pocas oportunidades para el aporte del trabajador.

Escasa alineación entre las metas del supervisor y el trabajador.

Falta de disposición de los trabajadores para superar sus exigencias formales de trabajo.

Intenciones de abandonar la organización por parte del trabajador.

Desinterés: bajo nivel de compromiso con la organización.

Bajos niveles de iniciativa y voluntad de asumir riesgos.

Ausentismo.

Percepciones favorables

Comportamiento cívico o ganizacional (superar el mínimo deber exigido, como ofrecerse como voluntario para ocupar roles de seguridad).

Percepciones positivas sobre el valor que asigna la organización a la seguridad.

Compromiso con la organización.

Menor resistencia al cambio.

Buen funcionamiento en equipo del grupo de trabajo.

Disposición de los trabajadores para plantear sus inquietudes de seguridad.

Confianza mutua, respeto, influencia y sentido de obligación entre el supervisor y el trabajador.

Atribución de poder a los trabajadores por parte del supervisor.

Aliento de la iniciativa de los trabajadores por parte de los supervisores.

Altos niveles de desempeño por el grupo de trabajo.

Buena voluntad de los trabajadores para realizar esfuerzos adicionales.

Satisfacción laboral general.

Satisfacción con el supervisor.

Calidad de la comunicación entre los gerentes y los empleados a cargo.
Libre intercambio de información y conocimiento dentro de la organización.

Desempeño organizacional.

Cooperación y trabajo en equipo.

Disposición de las personas a pedir ayuda cuando sea necesario.

Confianza.

Apéndice (continuación)

Dimensión de equipo: Trabajo en equipo y Relaciones del grupo de trabajo.

Percepciones desfavorables.

Acciones hostiles entre los miembros del grupo.
Reticencia a asumir riesgos interpersonales.
Mayor rotación de personal.
Resistencia a la autoridad.

Percepciones favorables.

Conversaciones recíprocas sobre comportamientos riesgosos.
Planteamiento de inquietudes de seguridad ante los supervisores.
Mayores niveles de comportamiento seguro.
Satisfacción de los miembros del equipo con sus colegas, el trabajo y el supervisor.
Mejor desempeño de equipo.
Mayor probabilidad de ayudar a otros colegas.
Mayor compromiso con el grupo.
Menos accidentes.

Dimensión específica de la seguridad: Clima de seguridad, Comunicación ascendente y Acercamiento a otros.

Percepciones desfavorables.

Los trabajadores están más dispuestos a atribuir la causa de un accidente a factores situacionales cuando el comportamiento del trabajador realmente ha constituido un factor principal.

Percepciones favorables.

Menores niveles de comportamiento riesgoso.
Índices de lesión más bajos.
Mayor nivel de informe de lesiones.
Los individuos se sienten más responsables por su propia seguridad y la seguridad de los demás.
Mayor compromiso individual con la seguridad.
Mayores posibilidades de que los trabajadores planteen inquietudes de seguridad.
Los trabajadores están más dispuestos a atribuir la causa de un accidente al comportamiento del trabajador cuando dicho comportamiento realmente ha constituido un factor principal.