

En Búsqueda de la Participación de los Empleados

¿chocolate, vainilla o frutilla?

Por Bill Sims, Jr.



“Te soy sincero, Bill: tenemos serios problemas culturales. Es realmente extraño cuando recorremos la fábrica con el Gerente de Salud, Seguridad y Medio Ambiente. Vemos a la gente escabullirse para ponerse las gafas de seguridad y el equipo de protección personal apenas nos ven acercarnos, y se lo quitan en cuanto quedamos fuera de su vista”, me contaba Ann, una profesional en seguridad. “Me siento como un guardia de seguridad”, concluyó.

¿Le resulta familiar este escenario? Estoy seguro de que sí.

Se repite millones de veces al día, cada vez que las personas modifican su comportamiento en cuanto el jefe, el gerente de seguridad o el oficial de la Policía local entran en escena.

Luego de reflexionar unos momentos sobre su problema, le dije a Ann que ese comportamiento que me relataba me parecía perfectamente lógico y absolutamente predecible.

“Pero, ¿cómo puede ser?”, me preguntó.

“Dime cómo funciona tu sistema de incentivos y apuesto a que lo resolveremos juntos”, le contesté.

Ann continuó explicándome que el programa de incentivos que había heredado era el clásico sistema de incentivos de indicador retrospectivo. Remuneraba 50 dólares en efectivo cada mes en el que no se registrara ninguna lesión que hubiera que informar a la OSHA (¡advertencia!) y otros 50 dólares en efectivo cada mes en el que el Gerente de Salud, Seguridad y Medioambiente de Ann no observara ninguna infracción a las normas de seguridad durante las auditorías de seguridad de la planta.

Más interesante aún resulta el hecho de que la meta se cumplió *menos de* la mitad de las veces, de modo que, en promedio, cada mes, una de las dos metas no se cumplía, lo que significa que todos los meses el sistema de administración castigaba a todos los empleados al menos una vez. ¿No les parece ideal para levantar el ánimo?

“Nuestra meta era hacer que los empleados se cuidaran entre sí, y que corrigieran entre ellos las conductas peligrosas *cuando nadie los viera*”.

Lamentablemente, este programa falló, como siempre lo hacen los programas de seguridad basados en castigos. ¿Por qué?



Bien, en primer lugar, la recompensa por no registrar lesiones que se deban informar produjo lo que todos sabemos que produce: el ocultamiento de las lesiones. No descubrimos la pólvora.

Segundo, el incentivo para hacer que los trabajadores se cuidaran unos a otros y corrigieran sus conductas fue como un tiro por la culata, pues lo que los empleados aprendieron fue a alertarse entre sí cuando se acercaba el "guardia de seguridad" para poder colocarse rápidamente el equipo de protección personal hasta que se fuera, y así no perder su bonificación de 50 dólares. Parece que los empleados estaban más interesados en "avistar al guardia de seguridad" que por concentrarse en mejorar la seguridad. En el ámbito del comportamiento humano, recibes lo que pagas.

Como dice Deming, la planta de Ann tenía un "diseño perfecto para producir los resultados" que obtuvieron: el ocultamiento de las lesiones y la cultura del guardia de seguridad. Cometieron todos los errores posibles en sus errados intentos de cambiar el comportamiento.

Para entender cómo solucionar el problema de Ann, me gustaría contarles sobre la fuerzas laborales de la actualidad, y lo que yo llamo los "tres sabores de la participación de los empleados". La participación de los empleados ha sido identificada por Gallup y Towers Perrin como un impulsor clave de la rentabilidad de una empresa y del rendimiento del personal. Lamentablemente, solo el 15% de los trabajadores califica como "activamente participativo" (el equivalente al compromiso, descripto a continuación).

En lo que se refiere a participación, toda empresa tiene tres tipos de trabajadores: *los que no cumplen, los que cumplen y los comprometidos*.

Los que no cumplen: "No respetaré las normas de seguridad y calidad de la empresa, porque estoy convencido de que la única forma de lograr una producción alta es tomando riesgos y atajos".

Los que cumplen: "Seguiré los procedimientos de seguridad y calidad de la empresa, siempre que alguien (un gerente, un supervisor o un colega) me esté observando. En cuanto se vayan, tomaré más riesgos y atajos".

*Comprometidos: "Seguiré los procedimientos de seguridad y calidad **en el momento adecuado, aunque no haya nadie observando. Así soy yo...**"*

¿Cuál prefieren?

La respuesta es obvia. Queremos que todos los empleados estén **comprometidos**.

Seamos realistas: con la rotación y la reducción de personal, además de las estresantes exigencias de producir más con menos, siempre vamos a tener un segmento de la fuerza laboral que no esté comprometido con la seguridad. El mensaje que han recibido de la gerencia es que la producción es más importante que la seguridad. (Es fascinante cómo y por qué ocurre esto, y se los comentaré en un artículo futuro "¿¿Que él hizo QUÉ?? Cómo decodificar mensajes ambiguos de la gerencia sobre la seguridad"). Entonces, la pregunta del millón es: ¿Cómo hacemos que los empleados que no cumplen y los que cumplen pasen a estar comprometidos con la seguridad, en el momento adecuado, aunque no haya nadie observando?

El método por el cual han optado más del 95% de las empresas de hoy es el mismo que utiliza la planta de Ann. Yo lo llamo "¡Dejarlos solos /Llamarles la atención!". Es el método predeterminado de administración en todo el mundo en la actualidad, y casi todos los gerentes y supervisores de seguridad lo han utilizado, por lo general sin darse cuenta siquiera.

¿Alguna vez han pasado cerca de un grupo de empleados que estaban trabajando de forma segura (y no les dijeron nada), pero se acercaron de inmediato a decir algo al primer empleado que vieron actuando mal? Si la respuesta es afirmativa, quiere decir que aplicaron el método "Dejarlos solos/Llamarles la atención".

¿Funciona este método de administración? Sí funciona, por muy poco tiempo.

Pueden comprobarlo cuando vayan a casa, conduciendo probablemente por encima del límite de velocidad, junto con el resto de los coches. En ese momento, ustedes forman parte del grupo de *los que no cumplen*, hasta que ven al oficial de la Policía apuntándolos con la pistola de radar.

¿Qué hacen ustedes (y todos los demás) para evitar que les ¡Llamen la atención! con una multa por exceso de velocidad? Pisan el freno. Ustedes (y el resto de los coches) se acaban de pasar al grupo de *los que cumplen* las normas que la autoridad desea que cumplan, al menos por un tiempo.

¿Cuánto dura este cambio de comportamiento? Unos 30 segundos, tras los cuales ustedes respiran aliviados al ver que el oficial de la Policía desaparece del espejo retrovisor. ¡Fiuu!

Y ahora, ¿qué hacen? La mayoría de nosotros pisa el acelerador y vuelve a la velocidad anterior, y vuelve también al grupo de *los que no cumplen*.

Queda claro, con este breve ejemplo, que los sistemas de castigo, el refuerzo negativo y “dejarlos solos/llamarles la atención” no logran generar un compromiso ni cambiar el comportamiento de los trabajadores “*en el momento adecuado, aunque no haya nadie observando*”.

El sistema de incentivos de Ann tiene muchos problemas, pero el principal es que se basa en Dejarlos solos/Llamarles la atención. Es precisamente por esto que logra el comportamiento correspondiente al “guardia de seguridad” que ella menciona al principio de esta historia.

Entonces, ¿cómo hacemos para que las personas estén comprometidas con la seguridad, para que hagan lo correcto en el momento adecuado?

¿Aumentamos la cantidad de guardias de seguridad? ¿O les llamamos la atención con más frecuencia? Así piensan muchos directivos, pero lamentablemente, se equivocan. Más castigo y refuerzo negativo aumentará el cumplimiento, pero no el compromiso.

No se puede obligar a un equipo a que gane el Campeonato Mundial.

Hacer que sus empleados estén comprometidos con la seguridad **es** ganarse el Campeonato Mundial.

Para generar un compromiso verdadero se necesita algo que raramente los gerentes y directivos actuales proporcionan: el refuerzo positivo.

Quiero ser claro. *No* estoy hablando de cenas ni de tarjetas de regalos y camisetas a cambio de indicadores retrospectivos favorables.

El refuerzo positivo no se trata de eso. De hecho, esos tipos de refuerzo en realidad socavan el compromiso y alientan el incumplimiento. En pocas palabras, alimentan la mediocridad.

¿Cómo les va a nuestras mejores culturas de seguridad basadas en el comportamiento cuando proporcionan el refuerzo positivo que las personas tanto ansían y necesitan?

La respuesta los sorprenderá (como a mí). Lo sabrán en mi próxima entrega: “El poder del refuerzo positivo”.

Fin

Bill Sims, Jr. es Presidente de Bill Sims Behavior Change.

Para mayor información: contáctese con su Distribuidor Honeywell más cercano

Latinoamérica: 55 11 3309 1021 / 22 / 24

México: 00 1 800 446 1495

Argentina: 54 911 3578 8295 / 15 3578 8295

hsp.latino@honeywell.com