

## SISTEMAS DE INCENTIVOS BASADOS EN EL RECONOCIMIENTO. UN ENFOQUE MÁS ESTRATÉGICO

María A. Cabeza  
FACULTAD DE INGENIERÍA, UCV

### Resumen:

Si bien los incentivos para lograr la seguridad en una compañía siguen siendo una de las herramientas más utilizadas en el sector industrial, la investigación y la experiencia han demostrado que los sistemas de incentivos para la seguridad diseñados en forma inadecuada pueden dar como resultado un rendimiento reducido en cuestiones de seguridad. Si no son diseñados estratégicamente e implementados con inteligencia e integridad, los programas de incentivos pueden producir un funcionamiento anormal de todo el sistema de administración de la seguridad de una compañía.

La filosofía que sirve de fundamento para los métodos de incentivos es que si los trabajadores son cuidadosos y se comportan en la forma establecida por la gerencia, no sufrirán lesiones y serán recompensados con un regalo o reconocimiento que los creadores del programa de incentivos consideren apropiado. Las críticas y aciertos de este tipo de programa son tema del presente artículo.

**Palabras claves:** Programa de incentivos, administración de la seguridad, mejoramiento del rendimiento organizacional, reducción de los índices de lesiones.

Los incentivos para la seguridad tradicionales se proponen alcanzar periodos de trabajo sin lesiones o accidentes. Si los trabajadores logran este objetivo con éxito, por la razón que sea, reciben alguna forma de reconocimiento, la cual puede variar según la empresa en la que se implemente dicho programa. La filosofía que sirve de fundamento para los métodos de incentivos es que si los trabajadores son cuidadosos, no incumplen ninguna norma y se comportan en la forma establecida por la gerencia, no sufrirán lesiones y serán recompensados con un regalo o reconocimiento que los creadores del programa de incentivos consideren apropiado. La crítica principal en contra de este método se refiere a que es sumamente paternalista y hace suposiciones acerca de la conducta humana que los conductistas consideran como incuestionable. Los mayores críticos de este método sugieren que tiene mucha similitud con una lotería.

### ¿ESTAMOS ESTIMULANDO O DESALENTANDO LA SEGURIDAD?

Los problemas potenciales con este método son obvios; la información de datos subestimados, el temor a informar, la presión para no informar e incluso la pérdida del enfoque global del programa de seguridad. Y el esfuerzo en el traba-

jo, la falta de seguridad en el empleo, el diseño ergonómico deficiente, el envejecimiento de la fuerza laboral, un menor número de personas con mayores cargas de trabajo y el énfasis cada vez mayor en el beneficio económico antes que en las personas, han determinado que los trabajadores pongan en tela de juicio los motivos de preocupación de la gerencia por su bienestar.

Si bien los enfoques en la seguridad que se basan en la conducta gozan de una gran popularidad en algunos círculos, existen muchos individuos que consideran que estos conceptos son incapaces de lograr un mejoramiento genuino del rendimiento.

Skinner llevó a cabo la mayoría de sus experimentos con roedores y palomas, pero escribió la mayor parte de sus libros sobre personas. La gerencia refleja su preferencia por el movimiento conductista en la manipulación de la fuerza laboral para lograr que cumpla con sus deseos.

Muchas compañías operan programas diseñados para reducir la información de lesiones en el lugar de trabajo mediante el ofrecimiento de premios, como por ejemplo, chaquetas de la compañía, e incluso vacaciones en el extranjero, al trabajador o al equipo que logre el mayor tiempo sin presentar una demanda de compensación laboral por accidentes de trabajo, pero muchos profesionales se preguntan: ¿En lugar de hacer eso, por qué no concentrarse en la fuente real de los costos mediante la reducción de los índices de lesiones, muertes y enfermedades ocasionados por el trabajo?.

#### **LAS LESIONES SON SÓLO UNA PARTE DE LA HISTORIA**

Las estadísticas de lesiones no nos revelan toda la historia de la prevención. Es imperativo que se tenga un claro entendimiento del papel que juegan las estadísticas de lesiones en el sistema de prevención de accidentes. Existen riesgos significativos al vincular en forma muy estrecha estas medidas estadísticas con las opciones de incentivos o reconocimientos, en especial a nivel de los trabajadores.

Una mina de carbón recibió un premio, en 1998, por ser una de las minas más seguras. Un mes más tarde, una explosión ocurrida en ese lugar causó la muerte de 15 mineros. Muchas personas se sintieron confundidas y se hacían la siguiente pregunta: ¿Cómo pudo haber sucedido un evento de esta naturaleza? ¿Acaso ésta no era una de las minas más seguras en esta área? Las estadísticas de lesiones pudieron haber indicado que la respuesta a la segunda pregunta era un sí rotundo. En realidad, la gerencia era notoria por su ignorancia en cues-

ciones de seguridad, pero sus gerentes ocultaban este hecho proyectando la apariencia de que estaban preocupados por el bienestar de los mineros.

Las lesiones y las estadísticas pueden ser manipuladas en muchas formas diferentes y creativas, como lo reveló la investigación sobre la explosión mencionada en el párrafo anterior. Es posible que estos indicadores estadísticos no digan nada concreto sobre la integridad de los métodos de manejo de riesgos seleccionados.

El debate sobre cuál es el enfoque más óptimo respecto a la seguridad es interminable. No existe una sola forma correcta de reducir las lesiones e incidentes; pero no importa, si es un defensor de la seguridad basada en la conducta o está convencido de que los enfoques conductuales son inefectivos, puede desarrollar un sistema de medición, incentivos y reconocimientos apropiado que se adapte a su estilo, programa y cultura existentes.

Una de las principales funciones de los profesionales de seguridad del personal es ayudar a desarrollar estrategias de seguridad de gran alcance para sus organizaciones. Emplearemos el término ayudar porque la estrategia eventual debe ser el resultado de algún grado de deliberación y consulta con las partes interesadas clave en el lugar de trabajo (empleadores, trabajadores, sindicatos, comités de salud ocupacional, etc.). El mejor medio para medir la efectividad de estos esfuerzos tendientes a lograr la seguridad, continúa siendo objeto de debate por parte de los defensores de la seguridad, los trabajadores y la gerencia por igual. Pero la respuesta no consiste en recurrir al libro de registros laborales.

Desgraciadamente, aun cuando los profesionales de la seguridad comprenden que la prevención efectiva sólo es el resultado de un amplio sistema de prevención de accidentes, muchos gerentes de nivel medio y alto (y los funcionarios gubernamentales encargados de establecer las normas, en lo que a este asunto se refiere) sólo desean conocer la información de fondo, es decir, los datos estadísticos. La gerencia mayor a menudo no dedica el tiempo suficiente para desempeñar un papel efectivo en las iniciativas de prevención. Rara vez van más allá de los informes de estado semanales, mensuales o trimestrales que toman el pulso de los sistemas de seguridad.

Por lo general, su única preocupación consiste en encontrar respuestas a preguntas como: ¿Qué tan bien nos encontramos en este momento con relación al mismo período del año anterior, o sobre la base de las metas de lesiones y accidentes que nos hemos fijado este año?. Como resultado, estas estadísticas son el punto central de la mayoría de programas de incentivos para lograr el nivel de seguridad deseado.

Si bien estas estadísticas de lesiones y accidentes son importantes, su valor, relevancia y papel deben ser claramente entendidos por todos. Un aumento en una de estas mediciones podría motivar parte de la reacción exagerada. Por el contrario, cuando no existen datos sobre la experiencia en accidentes o lesiones que puedan ser compartidos, la percepción es que todo está bien manejado desde la perspectiva de riesgos y que la seguridad está muy bien.

La mayoría de organizaciones tiene muy pocos accidentes con lesiones para distinguir las tendencias reales derivadas de eventos aleatorios. Si un mismo número de personas realiza una mayor cantidad de trabajo en el mismo tiempo, el aumento de la carga de trabajo por sí sola puede contribuir a un aumento en los índices de accidentes o lesiones.

La duración de las ausencias al trabajo atribuidas a una lesión o a malas condiciones de salud puede ser influenciada por otros factores diferentes a la gravedad de la lesión o enfermedad ocupacional, incluido un bajo espíritu de grupo, trabajo monótono, mala administración, opiniones individuales de los médicos y edad de cada trabajador.

A menudo, los accidentes suelen ser informados con cifras menores que las reales (y ocasionalmente mayores). Los niveles de información pueden cambiar. Pueden mejorar como resultado de un mayor estado de alerta de la fuerza laboral y un mejor sistema de información y registros. Puede haber una demora de tiempo entre las faltas del sistema de seguridad y las consecuencias de esas fallas (lesiones potenciales). Adicionalmente, muchas enfermedades ocupacionales tienen períodos de latencia prolongados. No es aconsejable esperar a que ocurra el daño antes de juzgar si los sistemas de prevención de seguridad y salud ocupacional funcionan o no.

#### **DESARROLLO DE UN MEJOR SISTEMA DE MEDICIÓN**

Para poner en marcha la cultura de la seguridad existente en una organización hacia lo que se llama una cultura de seguridad basada en logros, considere el uso de las siguientes alternativas de medición para implementar un sistema de seguridad basado en el rendimiento. Utilice observaciones y muestreos basados en la conducta, estudios de percepciones, planificación y planes de acción estratégicos, auditorías de seguridad y sistemas de medición del rendimiento en aspectos de seguridad hechos a la medida y de acuerdo a la realidad comercial y reglamentaria de su operación actual.

*Las mediciones de rendimiento deben incluir:*

1. *Medidas globales:* como por ejemplo, una lectura de los niveles de sonido, polvo o temperatura.
2. *Medidas subjetivas:* como por ejemplo, opiniones sobre la calidad de las actividades de cuidado y limpieza o mantenimiento, o el grado de seguridad con el que se realiza una tarea específica en ausencia de cualquier otro tipo de control administrativo o técnico.
3. *Medidas cuantitativas:* como por ejemplo, el resultado de una auditoría, observaciones de conductas riesgosas o conductas seguras, o una medida alternativa que utilice un conjunto de números o una escala convencional. Estas medidas necesitan ser precisas para obtener una evaluación efectiva del rendimiento con el paso del tiempo.
4. *Medidas cualitativas:* como por ejemplo, una descripción de la condición o situación de factores tales como la efectividad de las reuniones de la gerencia, un curso de entrenamiento con una escala de calificación o el esfuerzo de un comité conjunto de salud y seguridad ocupacionales.

Cualquiera que sea la técnica de medición empleada por su organización, necesita asegurarse de que tenga significado, sea precisa y pueda ser utilizada para ayudar a mejorar las áreas de rendimiento en seguridad específicas o la cultura de seguridad general.

Las estadísticas de lesiones y accidentes siguen siendo importantes, pero debemos trasladar estos indicadores a niveles superiores de la gerencia mayor o de la junta directiva para convertirlas en metas estratégicas que deban recibir el apoyo de todos los demás niveles de la compañía.

## **PERFECCIONAMIENTO EN EL USO DE INCENTIVOS**

¿Funcionan los métodos tradicionales centrados en la conducta del trabajador y las lesiones? La respuesta es afirmativa si lo que se desea es el cumplimiento y la observancia a corto plazo. Si su meta consiste en vigorizar todos los niveles operativos y dar por igual a la gerencia y a la fuerza laboral un interés compartido en el rendimiento en cuestiones de seguridad de corto y largo plazo, considere un método de manejo de la seguridad total.

Si desea perfeccionar su uso de incentivos estratégicos para lograr la seguridad, intente modificar su enfoque con algunos de los siguientes principios:

1. Todos los trabajadores deben tener una oportunidad equitativa para competir.

2. Se debe contar con un comité para la planificación y promoción de la campaña, el cual debe incluir miembros que representen a todos los grupos en competencia.
3. El sistema debe ser diseñado para garantizar que todos los trabajadores participen activamente en el mejoramiento del rendimiento en aspectos de seguridad, en lugar de que simplemente esperen obtener algún beneficio al final del día. El objetivo consiste en mantener el enfoque en los factores que contribuyen a una mejor seguridad y no simplemente en obtener premios.
4. La aceptación de los grupos es importante y los métodos con relación a los premios debe tener en cuenta la aceptación de la fuerza laboral. Se deben generar muchas oportunidades para ganar, pero aquellos trabajadores que no obtienen ningún beneficio tangible no deben sentirse completamente desilusionados al término del período de la promoción.
5. Mantenga la simplicidad del programa y establezca reglas fáciles de comprender. Si la presión de los compañeros se convierte en un problema, debe ser canalizada de una manera constructiva.
6. La parte medular de los enunciados y las metas factibles de alcanzar deben ser fundamentales, con un empleo efectivo de la publicidad para crear y mejorar el entusiasmo.
7. Seleccione premios que sean de interés para quienes están en competencia, asegúrese de tener los recursos para entregarlos y de otorgarlos en forma oportuna luego de que el beneficiario haya alcanzado la meta propuesta.
8. Planifique con cuidado la magnitud y duración de la promoción a fin de garantizar el máximo impacto y evitar que el programa se vuelva obsoleto y pierda el interés de los empleados.

El paso clave consiste en desarrollar e implementar un sistema de medición de rendimiento en seguridad estratégico que facilite cualquier tipo de alternativa de incentivo, reconocimiento o premio que considere deseable por los logros en materia de seguridad.

Existe una diferencia entre medir las mejoras en el rendimiento para determinar el grado de efectividad con el cual opera su compañía y hacer mediciones para otorgar premios o reconocimientos. Es indispensable evitar el fenómeno conocido como contaminación de la competencia. La meta es la excelencia en el rendimiento y no la manipulación de los números.

## ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UTILIZAR LOS INCENTIVOS?

Para cambiar de una cultura de incentivos o reconocimientos basadas en el fracaso (en términos estadísticos) a una cultura de la seguridad basada en los logros, tenemos que centrar nuestra atención en algunas preguntas fundamentales. Cuando tenga las respuestas, podrá identificar con claridad las razones por las cuales se considera ante todo una opción de incentivos o reconocimientos por la seguridad.

## EL ANÁLISIS FINAL

¿Funcionan los incentivos para lograr la seguridad? La respuesta a esta pregunta depende de la parte a la cual se la plantea, pero también puede depender de la definición que tenga del término funcionar.

Debe estar muy claro respecto a sus expectativas de su sistema de incentivos. Para que los incentivos sean efectivos, debe utilizarlos cuidadosamente y tomar en cuenta las causas y efectos mensurables. Y debe emplearlos con inteligencia, honestidad, integridad y respeto hacia el aspecto mental y físico de todos los trabajadores.

También debe emplearlos como una parte más amplia de un paquete de incentivos o reconocimiento global, no simplemente como un elemento del programa de seguridad. Y también deben ser aplicados a la gerencia mayor y de mandos medios, porque si los gerentes se vuelven tan concientes de la seguridad como los obreros, los recursos y el método necesarios para garantizar un método de manejo de la seguridad total pueden ser factibles en el futuro.

Adicionalmente, la sinergia de su método de reconocimiento por la seguridad necesita incluir a todos los niveles de la gerencia y los trabajadores, y cada nivel de reconocimiento o incentivos debe ser creado específicamente para cada nivel gerencial o laboral respectivo, sobre la base del control que tienen estas personas en la producción en términos reales.

Asegúrese de que las iniciativas de prevención que se desarrollan e implementan estratégicamente obtengan la atención que merecen. De lo contrario, sus estadísticas de accidentes serán las que capten la mayor atención. Y todos sabemos cuál es la historia en este caso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Gibson-Ivancevich-Donnelly (2000), *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y*

*Procesos*, Mc Graw Hill, décima edición, Madrid.

Hodge-Antony-Gales (1999), *Teoría de la organización: un enfoque Estratégico*, Prentice Hall, tercera edición, Madrid.

Hellriegel-Woodman-Slocum (2000), *Comportamiento Organizacional*, Soluciones Empresariales, octava edición, México.

French, Wendell (2000), *Desarrollo Organizacional Aportaciones de la Ciencias de la Conducta*, Editorial Prentice Hall, tercera edición, México.

Robbins, Stephen (2000), *Comportamiento Organizacional: controversias y aplicaciones*, Prentice Hall, octava edición, México.

Nadler, David (1999), *Diseño de la Organización como arma competitiva*, Oxford University Press, segunda edición, Madrid.

Storch, J. M. (2000), *Manual de Seguridad Industrial en Plantas Químicas y Petroleras*, Mac Graw Hill, segunda edición, Madrid.

Gestal, J. J. (1999), *Riesgos en el Trabajo*, Mac Graw Hill, tercera edición, México.

Rodellar, Adolfo (2000), *Seguridad e Higiene en el Trabajo*, Alfaomega, primera edición, México.

Oropeza, Rafael (1999), *Manual de Prevención y Minimización de Riesgos Industriales*, Panorama, primera edición, Colombia.