

El Clima Preventivo como Clave para el Estudio del Comportamiento Seguro

Dov Zohar

Technion - Israel Institute of Technology

dzohar@tx.technion.ac.il



Conferencia a estudiantes españoles,
Sevilla 2015



Qué es el Clima Preventivo?

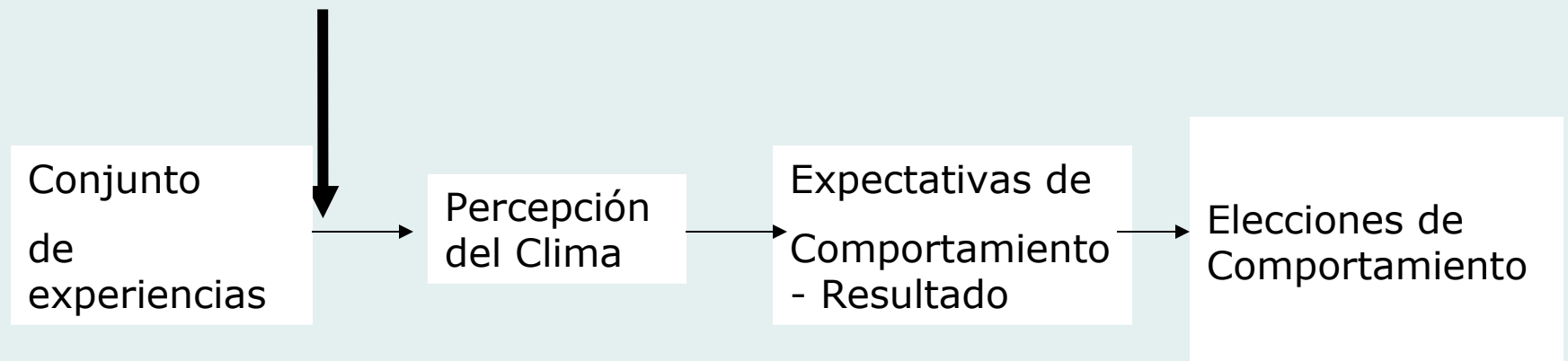
Una perspectiva racional y funcional

- El clima preventivo de una organización es un concepto social que se construye con las percepciones compartidas por los empleados, respecto a los comportamientos que probablemente serán reconocidos y recompensados.
- Dada la complejidad interna de cada organización (p.e. diferentes prioridades, políticas contradictorias), los trabajadores usan las experiencias individuales para identificar las consecuencias positivas/negativas.
- Cuando todos coinciden sobre las consecuencias del comportamiento seguro, surge el clima preventivo (puntuaciones altas vs. bajas)

La identificación del sistema (implícito) de recompensa ayuda al empleado a adaptarse, escogiendo los comportamientos mejor recompensados.

Modelo conceptual de la construcción del clima preventivo

¿Qué comportamientos se recompensan?



Clima Preventivo como Mejor Indicador

Clima Preventivo como aproximación medible a la Cultura Preventiva

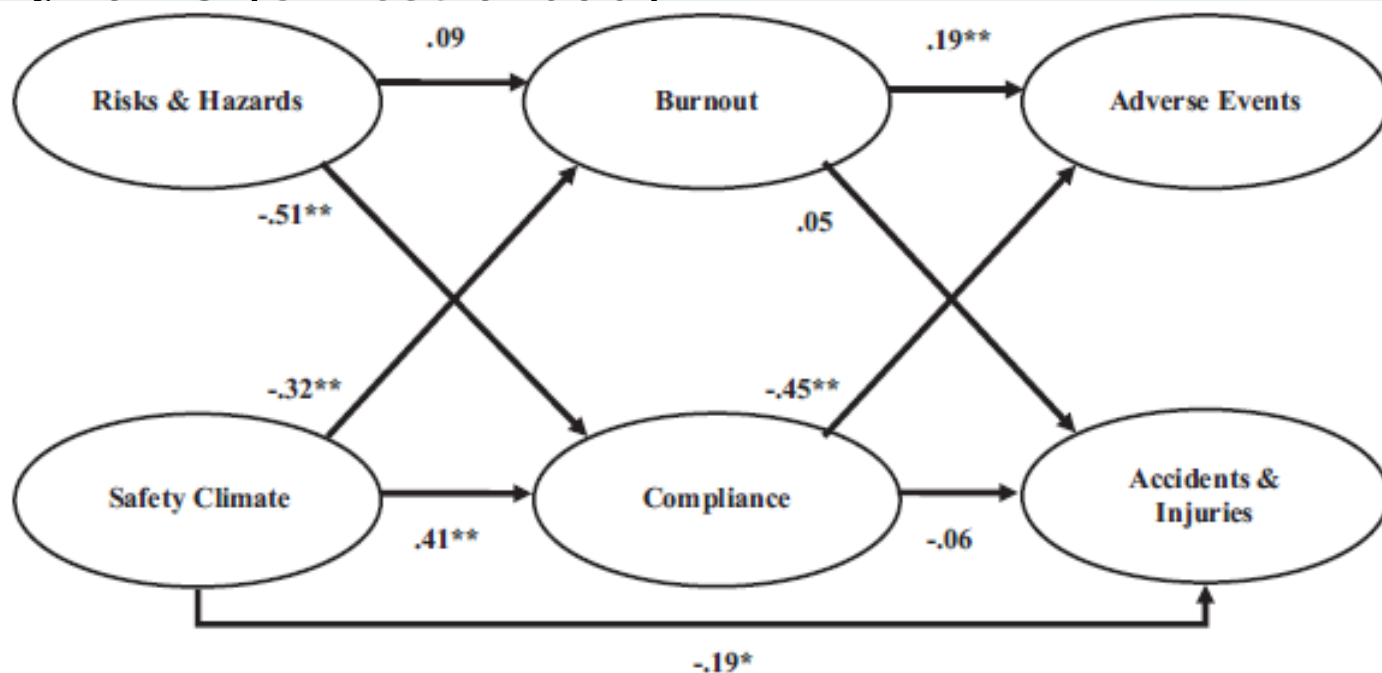
La cultura preventiva refuerza la prevención de riesgos laborales tradicional mejorando la motivación para cumplir las normas de seguridad

Clima Preventivo → cumplimiento normas PRL & siniestralidad

Meta-análisis de 202 estudios científicos (JAP, 2011)

Clima preventivo es un indicador fuerte y reproducible basado en el comportamiento : $r_c = -0.45$ (comportamiento inseguro); $r_c = -0.24$ (siniestralidad)

Riesgos & peligros (*indicador basado en resultados PRL*) relaciones más débiles: $r_c = 0.12$ (comportamiento inseguro) and $r_c = 0.13$ (siniestralidad)



¿Qué hace que el clima preventivo sea el mejor indicador?

Afecta por igual al comportamiento de trabajadores y directivos

- La percepción de trabajadores y mandos sobre el clima de seguridad, basada en la estructura de recompensas de la organización, afecta a la elección de comportamiento seguro / inseguro → contrarresta la decisión de sortear las normas de seguridad (tomar atajos inseguros)
- Da respuesta a cuestiones como: (1) ¿Es más importante respetar los plazos que cumplir las reglas de seguridad? (2) ¿Es mejor tomar atajos inseguros para trabajar más rápido/ reducir costes?
- Siempre que los objetivos de seguridad sean menos recompensados (económica y socialmente) que otros objetivos en competencia, una elección racional sería decantarse por un comportamiento inseguro, siempre que la probabilidad de que ocurra un siniestro sea baja
- Cuando hay consenso sobre el sistema de recompensas para comportamientos seguros, **surge el clima preventivo** (puntuaciones altas vs. bajas), tanto a nivel de los trabajadores como de los mandos

Expectativas de recompensa como forma de medir la prioridad de la seguridad

Expectativas de resultados según comportamiento

- La prioridad de la seguridad se hace patente por: **tamaño, frecuencia, inmediatez** de recompensas/incentivos a los comportamientos seguros.
- El Clima predice el comportamiento seguro basándose en la ratio entre $Utilidad_{seguridad} : Utilidad_{plazos/costes}$ (modelo de utilidad esperada)
- Top incentivos laborales: Económico (23%) = Social (21%); *Social* → *reconocimiento esperado + feedback inmediato*
- Debido a que los líderes pueden influir en las recompensas, los líderes influyen fuertemente el nivel de clima preventivo.

Herramientas de medida

Medición del clima preventivo: nivel & fortaleza

Dos medidas:

- Nivel de Clima (alto o bajo) referido a la percepción media del conjunto de percepciones, sobre el clima, de los trabajadores de cada unidad laboral
- Consistencia del Clima (fuerte o débil): qué grado de consenso hay sobre si la seguridad es una prioridad (SD, AD_j, R_{wg})

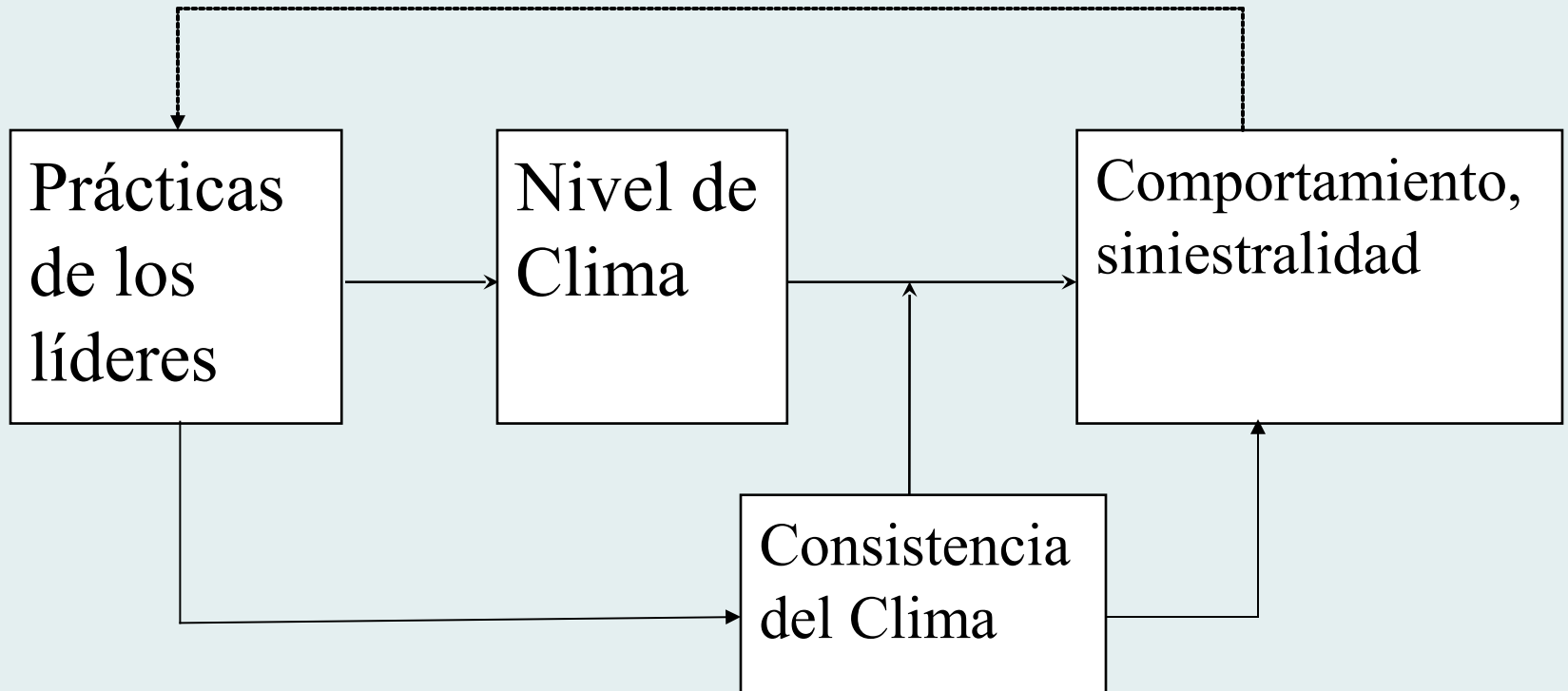
Nota: (1) Correlación moderada entre las dos medidas (artificio estadístico); (2) El Liderazgo afecta a ambas

➤ Vicente Gonzalez-Roma & Jose Peiro (Univ. of Valencia)

Clima preventivo: nivel & consistencia

La consistencia del Clima Preventivo como ponderador

Nota: Modelo de evidencia combinada para la ponderación (vs. efectos principales)



Validez de la medición del clima

Cuestiones metodológicas

Los autores a menudo pasan por alto elementos clave de validación:

- Homogeneidad de las percepciones del clima dentro de cada unidad productiva ($R_{wg} > 0.70$): **actualmente en discusión**
- Variabilidad de las percepciones del clima entre distintas unidades, respecto a unidades relevantes de análisis (dept's or org's)
- Las unidades de análisis deberían corresponderse con las unidades naturales (equipos de trabajo, dept's u org's)
- Las unidades de medida (items, sub-escalas) deberían corresponderse con la unidad teórica (group vs. psych climate)

Midiendo el clima preventivo

items referidos a indicadores observables de prioridad en seguridad

Prioridad → Expectativas de recompensa

Los empleados distinguen entre cumplimiento de seguridad & recompensas de seguridad ya sea por directivos o mandos intermedios

Las puntuaciones del clima preventivo a nivel-trabajadores están relacionadas con las puntuaciones a nivel-directivo (pero no son idénticas)

items (Zohar & Luria, 2005):

Mi mando intermedio-

- *Rechaza ignorar las normas de seguridad cuando no se cumplen los plazos.*
- *Es estricto sobre trabajar de forma segura cuando estamos cansados o estresados*

Mi directivo -

- *Rápidamente corrige cualquier peligro de seguridad (incluso si es costoso)*
- *Piensa en la seguridad cuando establece el ritmo productivo y el calendario de trabajo.*

Clima preventivo como un concepto social que se construye

Agregando las percepciones de clima individuales

Clima como una característica emergente (a nivel de grupo):

(a) Deberían agregarse trabajadores expuestos a un mismo entorno de trabajo.

(b) Target (referencia) de percepciones del clima: consecuencias (recompensas/sanciones) del comportamiento de seguridad

(c) No deben incluirse conceptos con diferencias individuales cuya agregación no tenga sentido.

Ejemplos (items con diferencias individuales):

- *Tareas: Los accidentes ocurrirán haga lo que haga*
- *Creencias personales: Solo es cuestión de tiempo que me vea envuelto en un accidente*
- *Percepciones de riesgo: En contadas ocasiones me preocupa tener un accidente laboral*

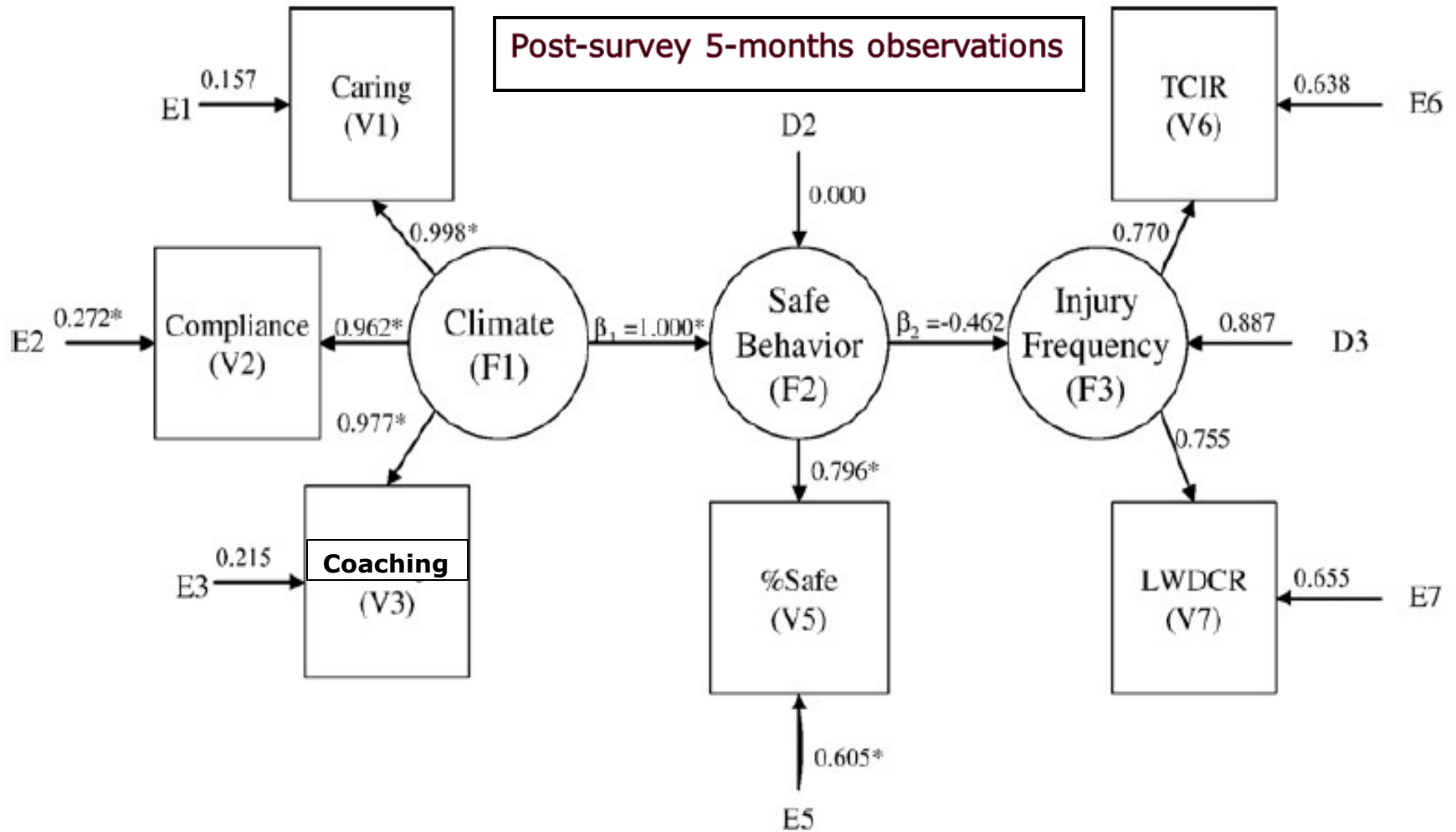
Estructura factorial del clima preventivo

Compromiso empresarial como único factor de primer orden

Meta-analytic study (Beus, JAP, 2010)

Factores del clima de seguridad	Sc→Efectos sobre siniestralidad (r_c)
Compromiso de la dirección	-0.30
Directrices de seguridad	-0.09
Reglas y procedimientos de seguridad	-0.19
Comunicación de seguridad	-0.19
Informes de seguridad	-0.30
Comportamiento seguro de compañeros	-0.07

Boeing study (20 sites): Johnson (JSR, 2007)



Escala genérica del clima preventivo (CP)

Group level (Zohar & Luria, 2005)

Cuidado:

- Al final de cada turno, cuando queremos irnos a casa, es estricto sobre trabajar de forma segura.
- Frecuentemente habla sobre cuestiones de seguridad a lo largo de la semana.
- Invierte tiempo enseñándonos a identificar problemas *antes* de que surjan.

Cumplimiento:

- Rechaza ignorar las normas de seguridad cuando no se cumplen los plazos
- Se asegura de que seguimos *todas* las normas de seguridad (no solo las más importantes)
- Insiste en que obedezcamos las normas de seguridad cuando realizamos el mantenimiento de equipos y máquinas.

Coaching:

- Debate con nosotros como mejorar la seguridad.
- Usa explicaciones (no solo órdenes) para hacernos actuar de forma segura.
- Frecuentemente nos habla sobre los peligros de nuestro puesto de trabajo.

Escala CP Genérica vs. Específica por sectores

Las específicas por sectores pueden duplicar el valor esperado

CP para conductores de camiones de larga distancia:

- *Mi encargado pasa por alto los cambios de recorrido, siempre que realice la entrega a tiempo*
- *Me permite cambiar mis rutas si detecto problemas de seguridad.*

La escala específica duplica el valor esperado de la escala genérica: $R^2=0.21$ vs. 0.10 (*comportamiento seguro*) & $B=-0.46$ vs. -0.21 (*accidentes de tráfico*)

CP para enfermeras de hospital:

- *Hemos de administrar la medicación a tiempo incluso en las horas punta*
- *Notificar cualquier irregularidad del paciente (incluso si no está a mi cuidado)*

Las escalas específicas aproximadamente duplicaron la medida esperada de *administración de fármacos*: $B=-0.70$ vs. -0.32

Cuestiones Teóricas/conceptuales

Cultura Preventiva vs. Clima Preventivo (CP)

Explicaciones alternativas para roles de comportamientos:

- La Cultura utiliza valores profundos y supuestos básicos que son compartidos y reconocidos por los empleados.
- El Clima utiliza valoraciones cognitivas (con sentido) de artificios culturales, que marcan las prioridades en el lugar de trabajo:
- Culture (valores/supuestos) → Climate (prioridades)

El clima es una aproximación medible a la cultura

- Los múltiples artificios culturales que conforman el clima preventivo están relacionados con unos pocos supuestos y valores subyacentes (en una relación muchos a uno: many-to-one mapping)

Ejemplos de valores (abrazados vs. promulgados):

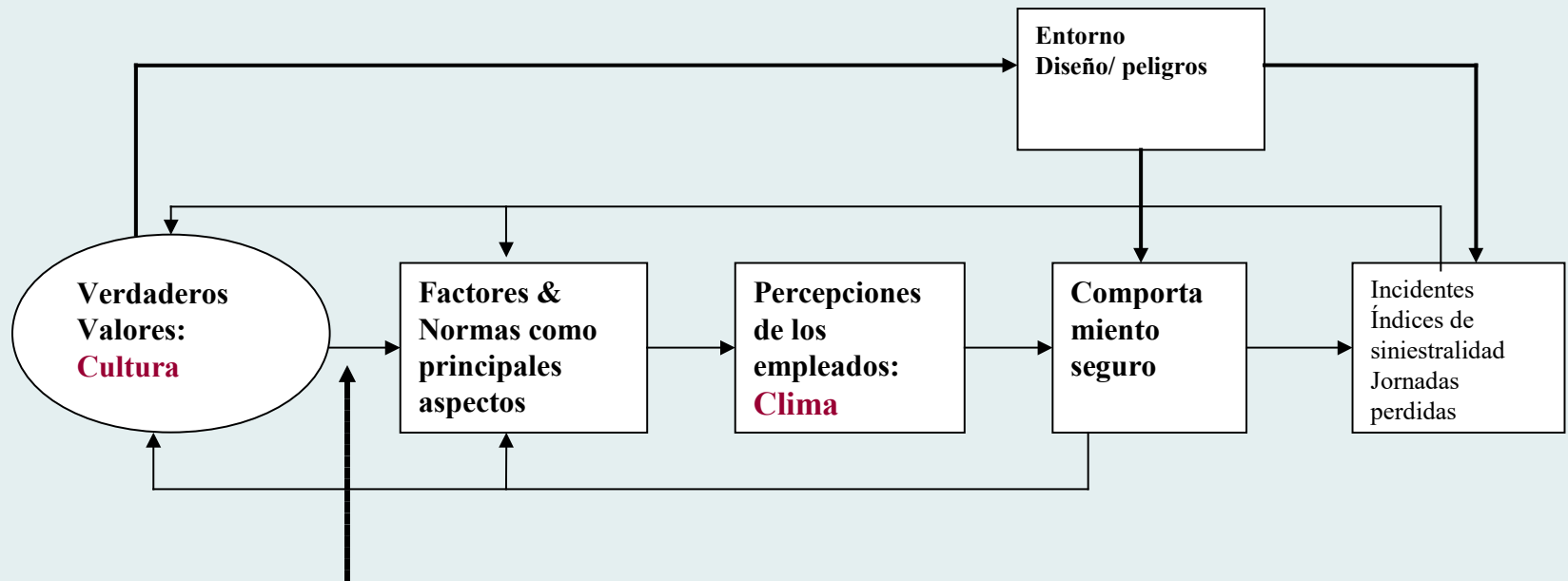
(a) *Cuidamos de nuestros trabajadores*; (b) *Protegemos el medio ambiente*



Es necesario estudiar la relación entre Cultura y Clima

Modelo Clima preventivo/cultura preventiva

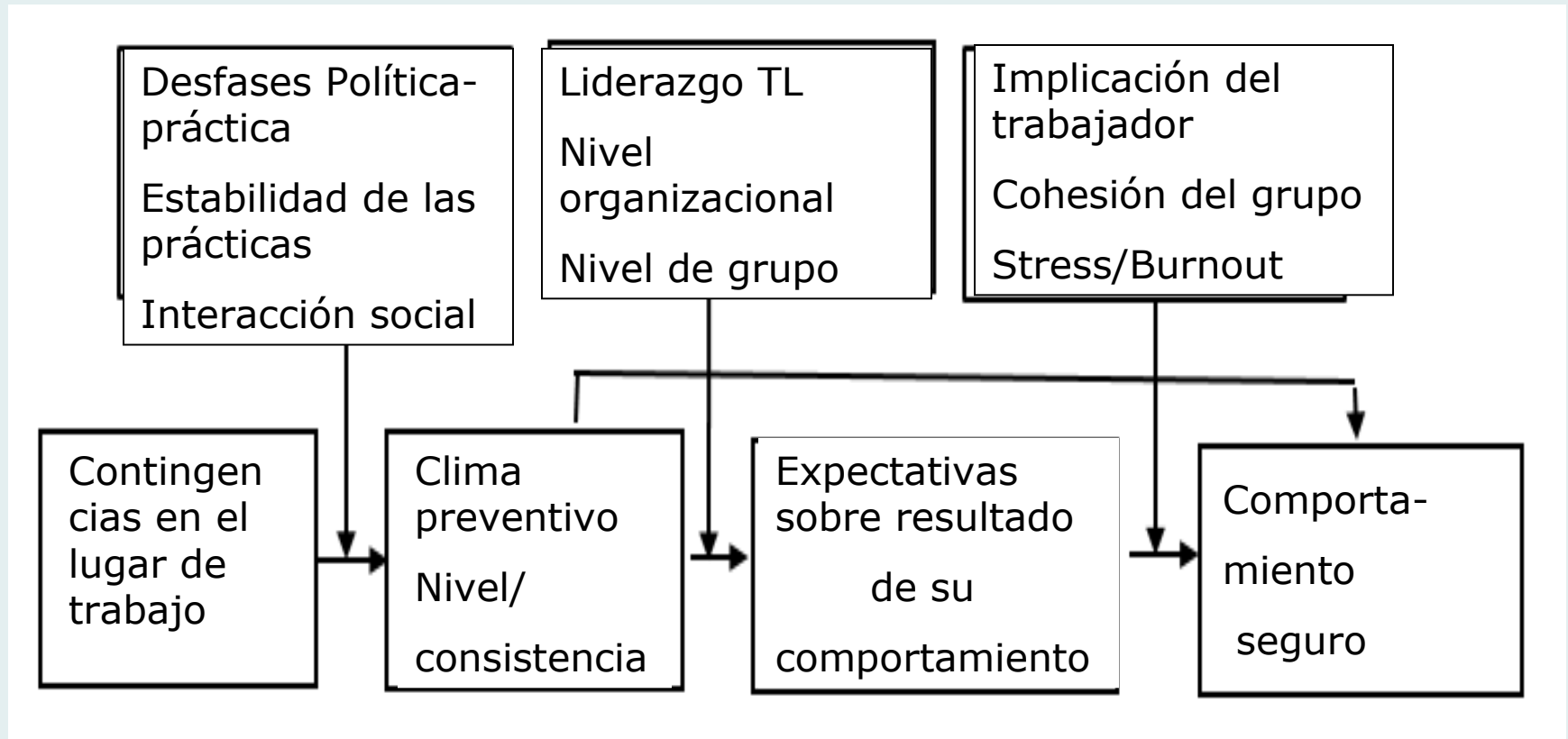
El clima condiciona las prácticas de la organización y el comportamiento de los empleados – explica el 22% de la siniestralidad (meta-analysis)



Valores Abrazados vs. Promulgados

Matriz conceptual del Clima preventivo (1)

Variables mediadoras y moderadoras

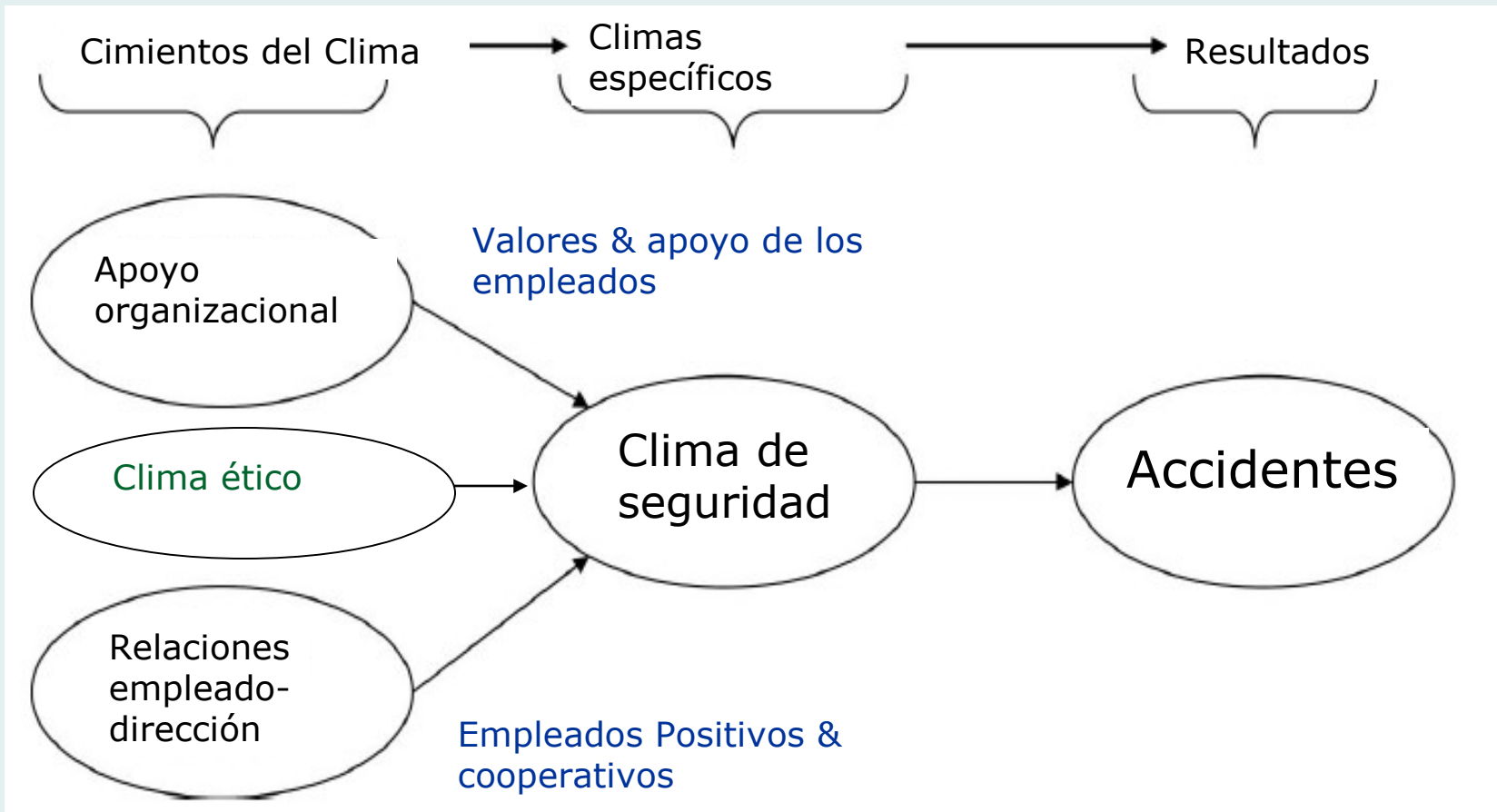


Nota: Diferentes variables que afectan al nivel y la consistencia del clima preventivo

Matriz conceptual del Clima preventivo (2)

Clima básico y específicos

Wallace, JAP, 2006



Gracias

dzohar@tx.technion.ac.il