”Cambio Gestionado en Comités Paritarios, una Contribución a la Reducción de la Accidentalidad y a una Cultura Preventiva”

Blamey, Ximena
Ingeniero Civil Químico - U. de Chile, Experto en Prevención, MBA Facultad Economía U. de Chile, Santiago, Chile.
Departamento Desarrollo Personas y Sistemas / Gerencia de Prevención ACHS / Vicuña Mackenna 152 / Santiago, Chile
56 2 6857418 / xblamey@achs.cl
Cárdenas, Rubén
Ingeniero Metalúrgico- U. de Santiago, Experto en Prevención, MBA- U. Santiago.
Agencia Egaña / Gerencia Metropolitana / ACHS / Av. Americo Vespucio 1476 / Santiago, Chile
56 2 5156018 / rcardenas@achs.cl
Gallardo, Milena
Constructor Civil U. de La Serena, Experto en Prevención, Psicóloga UNIACC.
Departamento de Normas y Control / Gerencia de Prevención ACHS/
Vicuña Mackenna 152 / Santiago, Chile
56 2 5157432/ gprmga@achs.cl

Santiago-Chile
30 Junio 2010

INDICE

	Pág.
Resumen	2
Introducción	3
Objetivo	6
Principales Resultados del estudio Exploratorio-descriptivo.	6
Principales Resultados del estudio Investigación-Acción.	7
Marco Teórico	8
Hipótesis de trabajo	9
Método	9
Método Estudio Cuantitativo	10
Método Estudio Cualitativo	11
Principales Resultados estudio exploratorio-descriptivo	12
Principales Resultados estudio Investigación-Acción	16
Discusión	24
Referencias Bibliográficas	32

RESUMEN

El presente trabajo expone el resultado de dos investigaciones, una cuantitativa y otra cualitativa, realizadas entre los años 2003-2005 y 2006-2008, con Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, principalmente de la Región de Santiago de Chile. El propósito fue estudiar el funcionamiento e intervenir Comités Paritarios, con el objetivo de conformar equipos de trabajo eficaces, capaces de contribuir a la reducción de las tasas de accidentalidad en sus empresas, facilitando la instalación de una cultura de prevención de riesgos.

La metodología empleada consideró: a) el diseño, validación y aplicación de un cuestionario a 53 Comités Paritarios; b) el diseño, desarrollo e implementación de una intervención en dos Comités, basada en dos etapas, considerando herramientas estratégicas y de marketing.

Los principales resultados muestran que: a) Un comité que opera eficazmente puede contribuir con la reducción de la accidentalidad, b) Un tipo de intervención de baja complejidad permite mejorar su funcionamiento; c) El desarrollo de un pensamiento estratégico y la aplicación de herramientas de marketing, permiten constituir equipos de trabajo eficaces, contribuyendo a fortalecer el compromiso individual, motivación y desarrollo de habilidades comunicacionales de los miembros de los comités, generando la capacidad de influir en su sistema.

Se concluye que una intervención dirigida mejora el funcionamiento del Comité, lo constituye en un equipo eficaz de trabajo, con capacidad de contribuir en la reducción de la accidentalidad e instalación de una cultura preventiva, lo transforma en un agente de cambio y de comunicación horizontal con otras instancias de su entorno.

INTRODUCCIÓN

Los Comité Paritario de Higiene y Seguridad -CPHS- son organizaciones que surgen de una disposición legal en el ámbito de la Prevención de Riesgos laborales. La Ley N°16.744, titulo VII Artículo 66, y junto al Decreto Nº54, indican la obligatoriedad de organizar CPHS en toda faena sucursal en donde laboren 25 o más personas. (Ministerio del Trabajo y Previsión Social 1969.) El espíritu del legislador al promulgar la ley fue permitir una representación de los diferentes estamentos de la organización empresa. Su propósito es prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, permitiendo contar dentro de la empresa con un grupo de personas cuyo propósito es identificar situaciones de peligro que pueden afectar el buen desempeño de las actividades.

La literatura sobre trabajo en equipo y grupos de trabajo es abundante en las revistas especializadas. A modo de ilustración podemos señalar como algunos estudios nos indican que cuando se interviene en aspectos relacionados con características de los grupos dentro de una organización, estas tiene un impacto sobre su funcionamiento y su eficacia (Beck 2002). En este sentido, también se ha sugerido que intervenciones estratégicas breves sobre la base de un análisis detallado del nivel de desarrollo de un grupo, podría generar cambios significativos en el funcionamiento y productividad del mismo (Buzaglo and Wheelan 1999). También se ha encontrado que aquellos grupos que tienden a presentar características de equipos de trabajo, se coligen con una mayor eficiencia, es decir, el trabajo en equipo se asociaría a los procesos de trabajo, a su diseño, a su contexto y a su interdependencia (Campion et al. 1996). Por otra parte, el rol del directivo como líder tiene ascendencia sobre los grupos de trabajo y facilitaría un mayor compromiso con la organización (Elloy 2005).

Estos hallazgos dan luces respecto de la importancia del trabajo en equipo, de sus factores asociados a nivel micro, macro organizacional y a dimensiones de tipo psicosociales propias de los procesos de trabajo.

Conceptualizar en torno al rol de los CPHS, necesariamente requiere incorporar evidencia como la que se señaló. No obstante, el rol asignado a los CPHS – trabajar en la prevención de accidentes y de las enfermedades profesionales, no necesariamente, se acompaña de un análisis que incorpore dimensiones y variables como las referidas.

En el marco de la revisión de la literatura, se puedo constatar que el vínculo entre el funcionamiento de grupos o equipos de trabajo que tengan como rol abordar materias relacionadas de prevención de accidentes y de enfermedades profesionales, no necesariamente están explicitados. Al parecer, los temas que dicen relación con el espectro de acción de los CPHS van a redundar, más que en el funcionamiento de estos grupos, en el ámbito de la intervención propiamente tal. Algunos ejemplos que podrían ilustrar esto se coligen con el desarrollo de tecnología para la prevención de accidentes (Aires et al. 2010), con dimensiones vinculadas a la cultura organizacional, clima seguro, liderazgo seguro y desempeño seguro (Wu et al. 2008; Neal et al. 2000) y la Promoción de la salud en el lugar de trabajo (Punnett et al. 2009).

Estos antecedentes permiten destacar el acierto que en la primera etapa de este estudio se haya desarrollado la construcción de un instrumento para reflejar qué aspectos en las dimensiones organizacionales relacionadas con los CPHS apuntaban en esa dirección y de este modo cumplir con el rol prescrito a los CPHS. No obstante, la literatura especializada en revistas científicas relacionadas con este ámbito de estudio – CPHS- es escasa. Es posible que en otros circuitos de publicación si exista evidencia de este tipo.

Por lo tanto, dada la ausencia de evidencia en nuestro ámbito de interés, el propósito de este estudio fue realizar un análisis exploratorio del funcionamiento de los CPHS, estableciendo variables relevantes para el diseño de una intervención, como así mismo desarrollar una investigación e intervención que permitiera mejorar el funcionamiento de estos grupos, para contribuir a la reducción de la accidentalidad en su sistema empresa y facilitaran la instalación de una cultura preventiva.

Se debe señalar y reforzar la idea que los resultados obtenidos deben entenderse dentro del contexto de una investigación cuantitativa de carácter exploratoria-descriptiva aplicada a 322 integrantes de Comités Paritarios y otra cualitativa de carácter Investigación-Acción, esta última acotada a 2 empresas de servicios debido a las limitaciones de recursos disponibles para realizar la intervención.

Objetivo.

El objetivo fue estudiar el funcionamiento Comités Paritarios y diseñar y desarrollar un tipo de intervención, con el propósito de conformar equipos de trabajo eficaces, capaces de contribuir a la reducción de las tasas de accidentalidad en sus empresas, facilitando la instalación de una cultura de prevención de riesgos.

Principales Resultados del estudio Exploratorio-descriptivo.

El primer estudio de carácter exploratorio-descriptivo versó sobre el "Funcionamiento de equipos de trabajo, aplicado a una muestra de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad" aprobado por la Fundación Científica y Tecnológica de ACHS en el año 2003-2005.

Producto de este estudio se identificaron variables claves en el funcionamiento de estos grupos, lo que explican en parte la percepción de baja efectividad que tienen al interior de la organización.

A partir de la información emanada, se sugiere que un bajo porcentaje de una muestra de 53 Comités operaría como equipo de trabajo, logrando desempeños superiores a aquellos autodefinidos como equipos, pero que en realidad operan como grupos.

Muchos Comités funcionan en forma reactiva, desarrollando un gran número de actividades, pero sin un plan, existiendo además debilidades en el control de la gestión; su capacitación en materias de gestión del riesgo y constitución u organización de equipos es mínima; los canales de comunicación no

enriquecen su vinculación con el entorno inmediato, y por tanto sin resultados mediales o cuantificables; existe una baja legitimización del Comité en la empresa, escasamente los trabajadores acatan las recomendaciones preventivas; evidenciando entonces una consistente pérdida de efectividad, y baja contribución a la reducción de la accidentalidad.

Principales Resultados del estudio Investigación-Acción.

Para lograr constituir equipos de trabajo eficaces y mejorar el funcionamiento de los Comités Paritarios fue necesario diseñar e implementar un modelo de intervención, basado en talleres y coaching organizacional.

La primera etapa de intervención se basó en el desarrollo de un pensamiento estratégico, instalando los conceptos de planificación estratégica y gestión del riesgo. Esta intervención logró constituir equipos de trabajo orientados a la eficacia, mejorando el funcionamiento del Comité Paritario y reduciendo las tasas de accidentabilidad. Se observó, además, que a este proceso contribuyó la homogeneidad en el nivel educacional de los integrantes del comité, su alineación con la cultura organizacional y su sistematicidad para sesionar.

A través de talleres y empleándose un número reducido de ideas-fuerza, se instalaron conceptos que luego aplicarían los integrantes del comité. Algunas innovaciones metodológicas aumentaron la eficacia de las mismas lográndose cambios en el diseño organizacional del equipo. Los resultados evidenciaron que el comité que funciona como equipo de trabajo se fortalece en capacidad de autogestión y puede influir en el comportamiento organizacional.

La segunda etapa de intervención se orientó al logro de un posicionamiento del Comité en la empresa, primer paso para la instalación de una cultura de prevención de riesgos. Para la elaboración de una estrategia de posicionamiento al interior de la organización, se aplicó la técnica del coaching organizacional, internalizando y aplicando conceptos de marketing y realizando

una campaña comunicacional, en sintonía a la cultura de la organización.

Las herramientas de marketing aplicadas en este contexto contribuyó a fortalecer el compromiso individual, generó la capacidad de influir en los niveles decisores y logró la obtención de recursos de la organización para el desarrollo de su campaña. Además, se constató un aumento de la motivación y desarrollo de habilidades comunicacionales de los miembros de los comités. Se observó que el comité, guiado eficazmente, se constituye en un agente de cambio y de comunicación horizontal con otras instancias de su entorno.

Los resultados de ambas investigaciones permiten concluir, en principio, que una intervención dirigida para mejorar el funcionamiento de los Comités Paritarios, puede dotar al comité de efectividad en su accionar y constituirlos en equipos de trabajo con capacidad para contribuir a la reducción de la accidentalidad.

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la intervención fue necesario buscar un marco teórico que permitiera conducir al equipo investigador y a los investigados hacia los objetivos propuestos. Este marco estaría constituido por conceptos, teorías, y herramientas, entre las que se encuentran: El pensamiento estratégico, herramientas de gestión estratégica y de coaching organizacional en marketing interno, método de aprendizaje basado en las cinco dimensiones de SENGE (dominio personal, pensamiento sistémico, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo), y cultura organizacional de gestión del riesgo.

HIPÓTESIS

A partir de las teorías que explican factores que inciden en la formación de equipos eficaces, Marketing Estratégico, Pensamiento Estratégico y Planificación Estratégica, es posible plantear las hipótesis de trabajo con relación a los factores que influirían en la efectividad de los Comités Paritarios, y por tanto al identificar variables relevantes del funcionamiento de los Comités Paritarios, es factible diseñar y desarrollar una intervención para mejorar su funcionamiento y conformar equipos eficaces logrando generar capacidades para impactar la organización con la consiguiente reducción de la accidentalidad.

MÉTODO

Intervenciones dirigidas y específicas diseñadas para Comités Paritarios de Higiene y Seguridad, basados en el método científico no se habían materializado a la fecha en el ámbito de mutualidades Chilenas, las intervenciones realizadas por Expertos en Prevención se ajustan a asesorías técnicas y a capacitaciones específicas en materias de prevención de riesgos, sin evaluar el impacto de su intervención en el funcionamiento o en la organización de estos grupos.

En el contexto histórico y social en el cual se sitúan los Comités Paritarios en las Empresas, el rol atribuido por el legislador a estos grupos formales y la necesidad de tener equipos de alta efectividad, permite formular las siguientes interrogantes:

1. ¿Es posible obtener información del funcionamiento de los Comités Paritarios, tal que evidencie objetivamente como operan para identificar variables relevantes?
2. ¿Es posible diseñar y desarrollar una intervención para mejorar el funcionamiento de los Comités Paritarios y transformarlos en un equipo eficaz de trabajo para que contribuya a la reducción de la accidentalidad?

3. ¿Qué tipo de intervenciones permitirán efectuar cambios en la percepción que los actores sociales en las empresas tiene sobre estos Comités?

Para dar respuesta a estas interrogantes y a las hipótesis de trabajo, fue necesario desarrollar dos tipos de investigaciones, una orientada a recabar información del estado de funcionamiento de los Comités, para lo cual se diseñó un estudio cuantitativo y otro para investigar sobre el tipo de intervención que se requiere para mejorar el funcionamiento de dichos comités. A continuación se explica la metodología empleada.

MÉTODO ESTUDIO CUANTITATIVO.

Diseño. El diseño fue de tipo transversal con carácter exploratorio-descriptivo.

Muestra. El muestreo fue probabilístico de tipo aleatorio simple para poblaciones finitas. El nivel de error de estimación fue de 5 % y el nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue de 322 integrantes de CPHS de un total de 57 empresas. Un 81% (22) tenía su residencia en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana; 4 en la ciudad de Rancagua, Región del Libertador Bernardo O'Higgins; y 1 en la ciudad de La Serena, Región de Coquimbo. La distribución de las empresas agrupadas por rama de actividad económica fue: Agroindustria (17.7%), Industria (42.9%), Servicios (28.3%), Construcción (4.7%), Metalurgia (2.5%), y Comercio (4%).

Instrumento

Para la de recolección de datos se utilizó el Cuestionario para Evaluar el funcionamiento de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad –CPHS- de Blamey y cols. Éste se caracteriza por tener 52 ítems que se agrupan en 8 dimensiones, y en 17 sub-dimensiones. En su forma es de tipo semi-estructurado, con preguntas cuyos niveles de medición son de tipo nominal-abierta, razón-abierta, nominal-cerrada, ordinal-cerrada y de razón-cerrada. La validez y confiabilidad del instrumento ya fue reportada en otra publicación de esta misma revistas (Blamey et al. 2005).

MÉTODO ESTUDIO CUALITATIVO

Considerando la información del primer estudio se elaboró un segundo estudio de investigación-acción, cuyo propósito fue diseñar un modelo de intervención para mejorar el funcionamiento de los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. Se emplearon técnicas cualitativas como focus group, talleres de formación y coaching sobre desarrollo de pensamiento estratégico y de marketing.

Diseño del estudio: Investigación-Acción.

Población de Estudio. Comités Paritarios de Empresas del Rubro Servicio, asociadas a la ACHS, de la Región Metropolitana de Agencia Egaña.

Unidad de Estudio: Integrantes de 2 Comités Paritarios.

Muestreo: No probabilístico

Medios de recopilación de datos. Entrevistas y Focus Group desarrollado con la participación de distintos actores sociales, representantes de la empresa y de los trabajadores.

Procedimiento

En líneas generales, las etapas se describen a continuación:

a) Planificación del equipo investigador
b) Coordinación de empresas que participaron.
c) Levantamiento inicial de información y evaluación del estado inicial del Comité, empleando técnicas de focus group y entrevistas.
d) Procesamiento y análisis de la información mediante el uso de programas utilitarios Microsoft.
e) Diseño de la intervención basada en el pensamiento estratégico, gestión del riesgo y marketing.
f) Implementación del modelo de intervención en las empresas seleccionadas.
g) Evaluación final con la aplicación de focus group, entrevistas e

instrumentos que el equipo considere pertinente implementar. Se espera medir resultados como: cambios en la percepción de los actores sociales sobre el "Comités Paritario" (antes y después de la intervención) y en la instalación del tema de prevención, cambio en los indicadores que pueda definir el equipo investigador, definición de atributos de valor del servicio de prevención.

h) Análisis de los resultados e índices de accidentalidad.

i) Elaboración de Informe Final y entrega.

PRINCIPALES RESULTADOS ESTUDIO EXPLORATORIO DESCRIPTIVO

La edad de los entrevistados oscila entre los 22 y 68 años. De estos 78.9% pertenecen al sexo masculino y el 21.1 % al sexo femenino. El promedio de edad para el sexo masculino fue de 41.41$\pm$ 9.21 y para el femenino fue de 37.12$\pm$ 9.28.

El nivel de escolaridad de los individuos que constituyeron la muestra fue: básica incompleta el 1.9 %; básica completa el 4.0%; enseñanza media incompleta el 11.5%; enseñanza media completa y estudios técnicos profesionales incompleta representan un 27.6%; técnica profesional completa pero con estudios universitarios incompletas representaron el 28.9%; estudios universitarios completos representa un 20.8% y con estudios de Post Grado se encontró un 1.6%.

Se puede observar que los comités paritarios se encuentran representados por una gama de individuos con diferentes niveles de educación y comprendidos entre las edades de la población económicamente activa. Por otra parte, la población masculina predominó sobre la población femenina. La **razón de masculinidad** fue de 4 hombres por cada mujer.

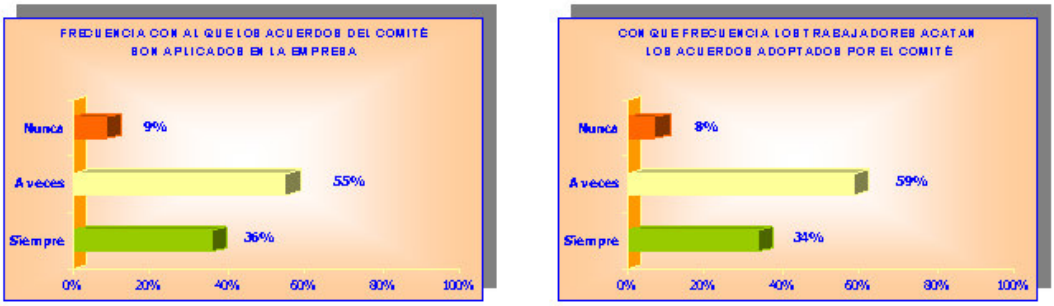
Este estudio exploratorio descriptivo arrojó resultados sobre las dimensiones relevantes para realizar una intervención: Pensamiento Estratégico, Planificación, Dinámica de Trabajo, Motivación, Relación Comité

Paritario-Empresa, Criterios de selección integrantes de Comités, Apoyo logístico, Desempeño de Asesores.

Sobre el funcionamiento de estos comités, los resultados de la investigación dan cuenta de: El 74% de los entrevistados indica que se reúnen una vez por mes, un 86% indica que la reunión dura entre 1 a 2 horas; un 54% manifiesta que se conforman comisiones para la ejecución de tareas específicas; un 17% que efectúa la evaluación de su desempeño; y sólo un 4% ha recibido preparación en el funcionamiento de CPHS. Se encontró que el tiempo promedio de permanencia de los integrantes en el CPHS es de 2.7 años.

Con respecto a la relación que tiene el Comité con su entorno organizacional, el espacio social que ocupa dentro de la empresa muestra signos de debilitamiento como se puede apreciar en la Figura N°1, y sus miembros no ven en él, un escenario de visibilización laboral, que a la postre sea beneficioso en la empresa. Sólo un 55% de los encuestados concuerda que el CPHS constituye una instancia para mostrar sus aptitudes.

Figura N°1: Valoración y Legitimidad.



En el rol preventivo que tiene el Comité y su influencia en la organización, los resultados muestran que existe en general una buena autopercepción de su labor frente a la gerencia, como así mismo en cuanto a la relación que

mantiene con la empresa y su influencia en materias preventivas, no ocurre lo mismo respecto a la los trabajadores, sólo un 44% de los integrantes del comité señalan que los trabajadores tendrían una buena percepción del Comité. Ver Tabla N°1

Tabla N°1: Percepción y Evaluación del Comité.

Percepción y Evaluación del Comité	***%***
Comité Tradicional, no innovador.	*74*
Evaluación de la gerencia sobre la labor del Comité, calificación buena a muy buena.	*60*
Evaluación de los trabajadores sobre la labor del Comité, calificación buena a muy buena.	*44*
Percepción, Relación Comité-Empresa, calificación buena a muy buena.	*81*
Percepción, Influencia del comité para que la empresa se preocupe de la prevención, calificación bastante.	*68*

Se identificaron factores que influyen en la eficacia del funcionamiento de estos comités, uno de ellos y que afecta directamente su desempeño en la reducción de los accidentes en el trabajo, es la capacidad de gestionar el riesgo. En la Tabla N°2 se muestran resultados de esta capacidad de gestión, presentando bajos porcentajes en la realización de actividades en las etapas de evaluación y control. Adicionalmente, se encontró que un 52% de los entrevistados indica contar con un plan de trabajo, y de éstos, sólo un 82% manifiesta que está

escrito.

Tabla N°2: Gestión del Riesgo.

Actividades que habitualmente realiza el Comité	*%*
Identificación de peligros.	*71*
Evaluación de riesgos.	*48*
Seguimiento de las acciones incorporadas en el programa de trabajo.	*41*
Elaboración de programas de trabajo.	*37*

Un 45% de los encuestados piensa que el próximo comité podrá continuar su trabajo basado en uno existente y un 46% indica que el próximo comité elaborará un nuevo plan. Además, un 65% comenta la existencia de una política de prevención y un 53% que la empresa tiene un alto compromiso con la prevención.

La motivación que mueve el accionar de algunos miembros de los comités está ligada a la visibilización dentro de la empresa que puedan obtener en su participación como integrantes del CPHS y en la organización de actividades en materias de higiene y seguridad, en este último caso un 40 % menciona que sí han organizado este tipo de actividades.

En cuanto al criterio de elección de los integrantes del CPHS por parte de los trabajadores, un 76% de los encuestados señala como principal criterio de elección es la confianza y solamente un 9% señala la experiencia en materias de prevención. Distinto es el caso de los representantes de la empresa, un 48% de éstos explicita que el criterio que prima es la confianza, y un 23% la

experiencia. Se encontró que el 53,1% de la muestra tiene un nivel educacional superior a la enseñanza media.

El canal de Comunicación entre Comité y trabajadores es principalmente el diario mural, no permitiendo la retroalimentación necesaria para alimentar las actividades que el CPHS necesita planificar; en el caso de la Gerencia es por medio de reuniones o cartas a secciones, la mitad de los encuestados señala que el Comité en el cual se encuentran insertos no comunica sus acuerdos al organismo administrador de la Ley.

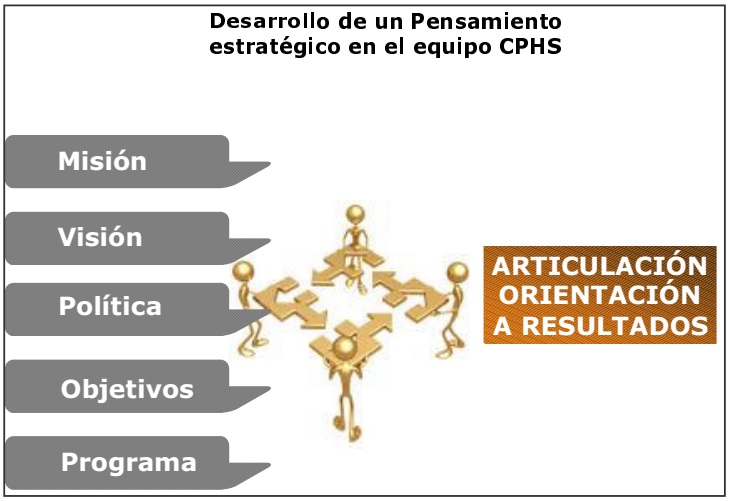
PRINCIPALES RESULTADOS DEL ESTUDIO INVESTIGACIÓN - ACCIÓN

Los resultados de este estudio en el marco de la intervención, considerando los talleres para instalar un pensamiento estratégico y desarrollar habilidades y capacidades comunicacionales empleando herramientas de marketing y coaching organizacional, se muestran a continuación.

Pensamiento estratégico.

Los conceptos que se instalaron para iniciar el desarrollo de un pensamiento estratégico se muestran en la figura N° 2 , el resultado observado fue que los integrantes alinearon sus visiones, logrando la articulación del grupo para convertirlo en un equipo que estaría orientado a los resultados. En la Figura 2 se observa la dinámica resultante del taller de pensamiento estratégico, éste se inicia con la concepción de la visión, lo cual era necesario para delinear el norte a seguir y reflejar una dinámica de pensamiento emprendedor y no organizador.

Figura N°2: Conceptos básicos de un pensamiento estratégico en Comités Paritario y resultados del taller.

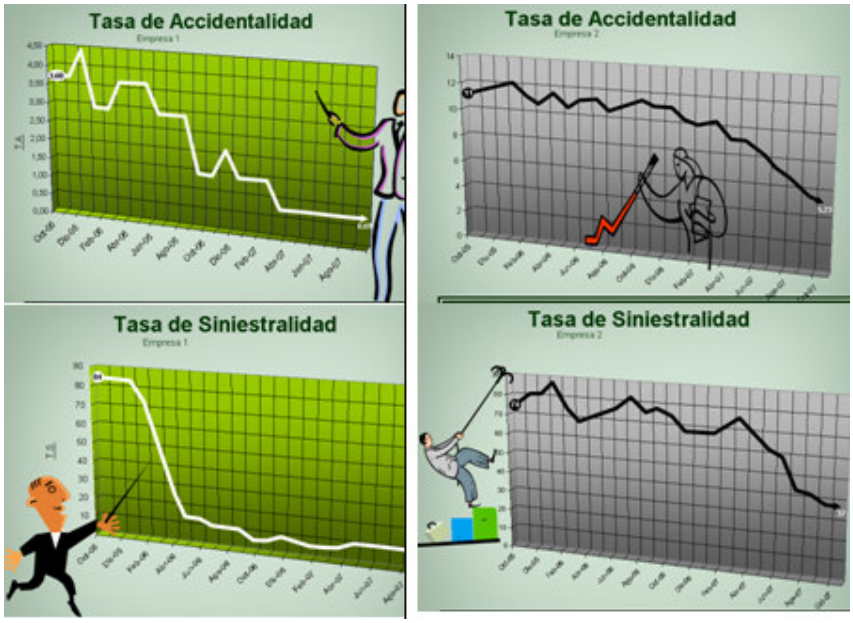


Eficacia

Los resultados evidencian eficacia en la acción de los Comités, pero además se observó que ellos son parte de un "Sistema Empresa-Comité-Decisores-Expertos", cualquiera de los elementos de este sistema que no opere articuladamente o que se desactive impactará en la accidentalidad observada, posibilitando el control o descontrol de la accidentalidad.

Cuando existe un alineamiento del actuar en Comité-Expertos-Decisor, se aprecia la eficacia en el funcionamiento del Comité y en la gestión del riesgo, todas las partes del sistema operan dotando de sentido a su accionar y contribuyen con la reducción de la accidentalidad, se evidencian en la figura Nº3.

Figura Nº3: Evolución de los índices de accidentalidad y siniestralidad.



En la tabla siguiente se mencionan algunos tips asociados a lo que se observa en los comités, en relación a la evolución de la intervención e índices.

Tabla Nº3 : Observaciones en relación al comportamiento de las tasas e intervención.

COMITÉ 1	COMITÉ 2
•Equipo, 2006-2007. •Visión compartida, orientados a resultados. •Pensamiento estratégico. •Existe un liderazgo interno y compartido entre los integrantes del equipo. •Este comité presenta sistematicidad en su gestión. •Su desempeño logra impactar las tasas, las curvas reflejan un comportamiento acorde a su sistematicidad en su gestión. • El Comité se está visibilizando. •CPHS genera una dinámica de mayor exigencia al Experto Empresa. •El nº de participantes activos en el CPHS en general ha aumentado.	•Equipo, 2006-2007. •Visión compartida, orientados a resultados. •Pensamiento estratégico. •Liderazgo interno y mediana sistematicidad en la gestión, sensible al líder del equipo. •El sentido de responsabilidad es heterogéneo. •Su desempeño impacta las tasas, acorde al comportamiento no sistemático del Comité. •El Comité aún no cuenta con el reconocimiento o visibilización al interior de la organización. •El nº de participantes en el CPHS ha aumentado. •Comité visitado por ente fiscalizador y fue felicitado por su desempeño.

Sistema de Aprendizaje.

En terreno se apreció que las clases expositivas, no eran efectivas para dotar de un pensamiento estratégico y de capacidades de gestión al Comité. Por este motivo tras ajustes de metodológicos se trabajó sobre una línea de talleres y coaching, que permitieran instalar conceptos para generar capacidades en los integrantes del comité.

A través de talleres, en los cuales se empleó la metodología de instalar un concepto, luego dejar espacio para la reflexión, ejemplificar y aplicar en su contexto el concepto se encontró el sistema de aprendizaje más efectivo para la capacitación de los integrantes del Comité, en esta se aprecia que la disposición del ambiente físico en una sala condiciona el aprendizaje, optando finalmente por trabajar alrededor de una mesa para facilitar la interacción e intercambio entre los asistentes.

Figura Nº 4 : Sistema de Aprendizaje para Comités Paritarios.

Diseño Organizacional

El Comité Paritario para operar eficazmente realizó un cambio en el diseño organizacional, lo cual hace que la persona identifique sus talentos y los ponga al servicio de la organización en las comisiones en las cuales piensa que realizará el mayor aporte. La figura Nº4 se muestra lo mencionado anteriormente.

Figura N°4: Diseño Organizacional del Comité Paritario.

Marketing

La segunda etapa de intervención (2007-2008), basada en un coaching de marketing, permitió desarrollar una estrategia de marketing que permitiera instalar la prevención de riesgos en la organización, empleando el método en la segmentación de clientes, en las 4P (producto, precio, plaza y promoción), y en el desarrollo de una campaña comunicacional . Una vez instalados los conceptos y diseñada la campaña comunicacional se observó un incremento en la motivación de los Comités. La eficiencia en la instalación de la cultura de prevención se sustentaría en este modelo.

La estrategia de marketing desplegada por el Comité consideró los siguientes aspectos básicos:

• Visión: Mirada de Equipo.

• Misión: Venta de Largo Plazo.

• Negocio: Programa de Prevención de Riesgos, Higiene y Seguridad.

• Segmentación: Directivos y Gerencia, Jefaturas, Empleados y Clientes.

La siguiente tabla muestra el mix comercial para cada segmento.

Tabla Nº4: Estrategia Comercial.

ESTRATEGIA MKT	SEGMENTO		
Mix Comercial	**Directivo**	**Jefatura**	**Trabajadores**
Producto	Proyecto "Programa de Prevención de Riesgos, Higiene y Seguridad"	Proyecto "Programa de Prevención de Riesgos, Higiene y Seguridad"	Proyecto "Programa de Prevención de Riesgos, Higiene y Seguridad"
Precio	Compra del Proyecto	Control del Proyecto	Cultura de la Prevención
Plaza	Empresa	Empresa	Empresa
Promoción	Evento de Presentación de la Rentabilidad del Proyecto (Beneficios Superiores a los Costos, 23%).	Evento de Presentación de los Incentivos Económicos del Proyecto Asociado al Cumplimiento de Metas	Lanzamiento Campaña

Algunos resultados de la campaña se muestran la identidad organizacional aplicada a la prevención, algunos de los elementos consideraron el diseño de 10 afiches (con fotos de integrantes del Comité y trabajadores, la sesión fue un espacio de entretención para los trabajadores, además se incorpora a su familia) y de acuerdo a su cultura organizacional, un nuevo diario mural, chaquetas comité paritario, chapitas, buzón de sugerencias, sitio paritario, entre

otros. Estos elementos impactan el sistema, generando espacios de visibilización del comité y de cercanía con los trabajadores, además otorgan una identidad acorde a la naturaleza del servicio.

A continuación se muestra en la Figura Nº5 algunos elementos de la campaña, los cuales reflejan identidades distintas para transmitir los mensajes preventivos para el desarrollo de una cultura en prevención.

Figura Nº5: Elementos de la campaña de Marketing.

DISCUSIÓN

Los CPHS se constituye inicialmente como un grupo, cuya organización tiene una estructura, y puede evolucionar a un equipo cuando ha desarrollado ciertas capacidades, como: Aprendizaje de trabajo en equipo, un pensamiento estratégico, capacidad para gestionar el riesgo y relacionales en la organización. La sola convocatoria a formar parte de un grupo de trabajo no es garantía de que aquel se constituya como un equipo de trabajo.

El CPHS ocupa un espacio organizacional desvalorizado, de acuerdo a la información levantada en este estudio, lo cual presenta un desafío en el sentido de dotar al comité de un significado importante para la organización, que motive a los potenciales integrantes a formar parte de él, dado que en la generalidad de los casos no existen recompensas objetivas ni subjetivas por ser miembro del comité.

La labor del comité se desarrolla rutinariamente como lo estipula la legislación y se articula fundamentalmente a través de la constitución de comisiones, pero éstas se instalan en menos de la mitad de los casos estudiados.

La sistematicidad de las acciones del CPHS en materias de gestión del riesgo, está en duda: no existe periodicidad en la revisión de necesidades, no todos cuentan con un plan escrito y por ende consensuado y evaluado, se evidencian debilidades en la planificación. Todo lo anterior contribuye a la generación de una percepción de pérdida de efectividad.

El nivel educacional presente en los comités permite desarrollar capacidades técnicas para realizar actividades de planificación y de construcción de planes orientados a resultados, no obstante el acceso a cursos de capacitación en prevención es bajo.

El escaso acceso a actividades formativas, limita las posibilidades de perfeccionar la acción del CPHS y su potencial de captar y actualizar nuevos conocimientos.

Cuando los trabajadores eligen a sus representantes, el principal criterio que prevalece en el tiempo es la confianza; sin embargo para la designación de los representantes se observa una variación en el transcurso de 3 años, manteniendo tendencias de aumento en la importancia del factor experiencia.
La fuerza del criterio de confianza, por sobre la experticia técnica, en la designación de los miembros del CPHS por parte de la empresa y elección por parte de los trabajadores, sugiere una intervención a nivel institucional para capacitar al personal en materias de prevención. Los resultados inducen a pensar que este grupo de integrantes designados por su experiencia, tendrían capacidades de acelerar procesos de transferencia de conocimientos de un comité a otro, para aumentar la eficacia del equipo.

Los grupos disponen de escaso tiempo para efectuar las reuniones y la vinculación que predomina está mediada por tareas específicas, no facilitando la cohesión del grupo y creación de una identidad. Aparentemente, aquellos que alcanzan un tipo de accionar con sentido de identidad grupal, elaboran estrategias y objetivos comunes exhiben un desempeño superior.

Para que el CPHS se convierta en un equipo de alta efectividad se requiere de la asistencia permanente de todos sus integrantes, al menos los titulares. La ley en su artículo N°17 indica que el CPHS puede sesionar con un mínimo de 2 personas y en el marco de esta investigación el equipo de investigadores sugiere revisar este artículo. En cuanto a la designación de cargos al interior del CPHS, se requiere de una descripción del perfil, especialmente respecto al Presidente, Art.18 y precisar con nitidez el alcance del rol del Asesor en Prevención de Riesgos.

Los Comités establecen buenos niveles de comunicación con gerencias, empleando canales directos, en cambio con los trabajadores el principal canal es el diario mural. Esta dinámica comunicacional los lleva a trabajar de manera cerrada, privilegiando la comunicación con las instancias superiores de la empresa y relegando a un segundo plano el contacto con los trabajadores. Además, esta práctica no permite fortalecer la legitimidad del comité, su valoración y por ende la eficacia en la gestión del riesgo. Se requiere fortalecer los canales de interacción entre CPHS y personal de la Empresa.

El proceso de designación y elección de los miembros del comité adolece de un proceso sistemático y opera exento de criterios técnicos, lo que afecta el rendimiento posterior del grupo. A la luz de los resultados de esta investigación, se sugiere efectuar una revisión del sistema de reclutamiento y selección de integrantes de CPHS, con una definición clara del perfil requerido, para consolidar equipos de gran efectividad, y posteriormente, entrenar a los integrantes del CPHS en técnicas y desarrollo de habilidades para trabajar y consolidar equipos.

Sólo un pequeño porcentaje de comités influyen efectivamente en la organización, y éstos se caracterizan por tener una posición validada y legitimada al interior de la empresa, tienen autoridad, cuentan con planes escritos que permiten materializar efectivamente su accionar, tienen claridad de sus roles y saben que esperan los ejecutivos, consiguen recursos adicionales, tienen buena comunicación con la Gerencia y los Trabajadores, y contribuyen a la reducción de la accidentalidad. Se encontró que estos comités presentan un alto desempeño, cuentan con el respaldo efectivo de las gerencias y el reconocimiento de sus pares.

Antes de iniciar un trabajo con los comités se hace necesario diagnosticar su funcionamiento interno, lo cual puede llevarse a cabo replicando el cuestionario utilizado y validado en esta investigación.

El análisis integrado de los principales resultados del estudio permite identificar los puntos de mejora en los cuales debiera enfocarse cualquier iniciativa que tenga como propósito fortalecer el funcionamiento de los comités. Los resultados de la investigación sugieren realizar posibles intervenciones para mejorar el funcionamiento de estos comités en los ámbitos: del pensamiento estratégico, de la planificación, en los procesos de selección de integrantes de comités paritarios, y en su formación en dinámicas de trabajo y relacionales.

Factores críticos que afectan el funcionamiento de estos Comités.

Selección de Integrantes del CPHS. Se requiere al menos que los integrantes designados posean habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para realizar con éxito su trabajo en el CPHS.

Formativa del comportamiento. El formato tradicional de capacitación no se adapta al estilo de aprendizaje debido a la diversidad de nivel educacional, debe tratarse a través de talleres experienciales.

Pensamiento estratégico. La manifestación del pensamiento estratégico en los comités se traduce, en el logro consistente de la reducción de la accidentalidad y alineamiento con los intereses de la empresa y trabajadores, tienen una posición al interior de la empresa validada y legitimada, tienen autoridad, tienen planes escritos que permiten materializar efectivamente su accionar, tienen claridad de sus roles, saben que esperan los ejecutivos y la empresa de ellos, consiguen recursos adicionales, los niveles decidores y trabajadores acatan los acuerdos del CPHS, tienen un buen nivel de comunicación tanto con la Gerencia como con los Trabajadores.

Confianza

El canal de comunicación cara a cara -integrante del comité-trabajador-, es fundamental para construir la confianza y cooperación necesaria para el logro de los objetivos, necesarios para que los trabajadores y decisores puedan adoptar y acatar los acuerdos del Comité.

Motivación

Este aspecto refleja que un grupo que no cuenta con individuos auto motivados y con un ambiente proclive de motivación difícilmente iniciará y orientará la conducta del CPHS, por ende su funcionamiento no alcanzará la eficacia necesaria para influir en la organización.

Dinámica de trabajo de grupo y toma de decisiones.

Los grupos que obtienen mejores resultados, emplean habitualmente la lluvia de ideas, dinámica que estimula la discusión grupal y la expresión de sujetos, además amplía el espectro de líneas de acción, favoreciendo la creatividad para resolver problemas.

Comunicación

En general el comportamiento del CPHS es de baja apertura hacia el medio interno (Empresa) y externo (Organismo Administrador de la Ley 16.744), lo cual no favorece el aprendizaje organizacional interno y de la empresa.

Evolución de Grupo a Equipo.

La figura N°6, muestra como estos CPHS, que se constituyen como una pequeña organización, que tienen una estructura y desarrolla distintos procesos, pueden evolucionar de un grupo a un equipo de acuerdo a los hallazgos encontrados en este estudio, agrupados según las dimensiones que aglutinaron los ítemes del cuestionario creado.

El estudio evidencia que aquellos que funcionan como equipo, han desarrollado no tan solo un aprendizaje formal respecto a las materias técnicas que deben manejar para dar cumplimiento al rol que la ley les ha otorgado, sino que han desarrollado un aprendizaje de trabajo en equipo y logran hacer un aporte al desarrollo organizacional, mediante sus capacidades de pensamiento estratégico y competencias relacionales.

Este tipo de CPHS considerados como equipo, han logrado construir a partir de un grupo una estructura informal caracterizada por: orientación al logro de resultados, buen alineamiento comité-empresa, buenos niveles de comunicación (bilaterales) con gerencias y trabajadores, muy buenas relaciones en la organización, un grupo heterogéneo muy cohesionado, gran claridad de roles al interior del grupo y como equipo en la organización, el liderazgo implícito del Presidente conduce y lo orienta hacia los resultados, y la motivación está presente por la posición alcanzada.

Respecto al rol del Asesor, este toma distinta relevancia en cuanto al carácter de organizador o conductor, según el nivel educacional de los integrantes del CPHS o estado de funcionamiento de grupo o equipo. Cabe señalar que los análisis revelan una leve tendencia positiva sobre el Experto ACHS, el cual tendría un mayor impacto en los resultados a través de su influencia con el CPHS en comparación al Experto Empresa, no obstante la cercanía y

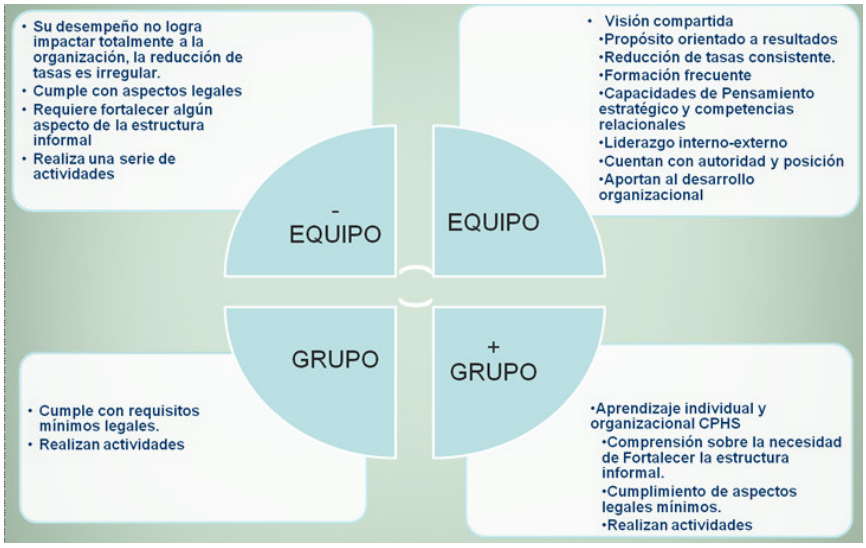
reconocimiento que tiene este último en la Empresa.

Todos estos aspectos analizados, constituirán una base para proponer tipos de intervención sobre estos CPHS para conducirlos a niveles de desempeño superior, es decir constituyen oportunidades de mejora a fin de fortalecer la estructura preventiva al interior de la Empresa.

La figura N° 6 muestra que existe una evolución de grupo a equipo, además de estos estados, existen estados de transición que el equipo investigador ha denominado como (-) equipo y (+) grupo, según las dimensiones establecidas en la presente investigación. El estado (-) equipo, a juicio experto puede ser definido como aquel que está dando cumplimiento con una serie de dimensiones y funciona como un equipo, pero que no logra concretar su desempeño en resultados de reducción de tasas necesitando fortalecer algún aspecto de su estructura informal; el nivel (+) grupo se considera como aquel que está en la etapa de aprendizaje individual y organizacional y recién comienza a comprender que debe fortalecer su estructura informal. Cabe señalar que el grupo como tal funciona con una estructura formal, dando cumplimiento a aspectos legales mínimos.

La figura N°6, muestra características que se han identificado, que se atribuyen a CPHS que están funcionando como equipos de trabajo y que a juicio de experto sobre la base de toda la información emanada de este proyecto realmente funcionan como equipos.

Figura N°6: Características de la Evolución de Grupo a Equipo.



Ref. Elaboración propia.

Finalmente es posible concluir que:

El funcionamiento de los CPHS y sus roles son relevantes al interior de las empresas y su figura es importante en el desarrollo de la prevención y promoción de la salud en el lugar de trabajo. En parte esto se ve reflejado en los resultados encontrados.

La interrogante implícita en este estudio era si los CPHS tenían algún tipo de incidencia en las variaciones de los indicadores de accidentalidad. A nuestro juicio y a partir de los análisis exploratorios e intervención realizada, la respuesta resultó ser positiva.

Es posible desarrollar un Método simple de trabajo para intervenir y mejorar el funcionamiento de los CPHS.

La intervención permite:

- La transformación de un grupo a equipo.
- Mejorar el desempeño del CPHS con la consistente reducción de los índices de accidentalidad.
- Aumenta el compromiso y motivación.
- El CPHS se constituye como una entidad de comunicación horizontal, lo cual significa convertirse en una entidad de mejora de clima organizacional.
- Un cambio en el diseño organizacional contribuyendo a la eficacia del Comité.

Existen beneficios implícitos como el aumento de la Fidelización Cliente.

En sistemas complejos, la accidentalidad se vuelve altamente sensible a la interacción de los elementos del sistema, cualquier cambio en él generaría un aumento en la accidentalidad por falta de control.

Las curvas de accidentalidad son consistentes con los comportamientos de sistematización de la gestión.

La estandarización en los servicios o productos no contribuye a la efectividad e instalación de la cultura de prevención, ya que cada comité está inserto en una cultura organizacional y deben estar alineados con la esencia de su actividad, así lo demostraron las campañas comunicacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blamey X, Gallardo S, Cols. 2005. Construcción de un Instrumento para Evaluar el Funcionamiento de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad. Ciencia y Trabajo 15.

Ministerio del Trabajo y Previsión Social RdC. 1969. Decreto Supremo Nº54.

Aprueba reglamento para la constitución y funcionamiento de los comités paritarios de higiene y seguridad. Santiago, Chile. Publicado el 11 de Marzo. Diario Oficial.

Beck AP. 2002. Work team effectiveness, group efficacy, and the role of informal leaders. International Journal of Group Psychotherapy 52(2): 311-315.

Buzaglo G, Wheelan SA. 1999. Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. Small Group Research 30(1): 108-129.

Campion MA, Papper EM, Medsker GJ. 1996. Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. Personnel Psychology 49(2): 429-452.

Elloy DF. 2005. The influence of superleader behaviors on organization commitment, job satisfaction and organization self-esteem in a self managed work team. Leadership & Organization Development Journal 26(2): 120-127.

Aires MDM, Gamez MCR, Gibb A. 2010. Prevention through design: The effect of European Directives on construction workplace accidents. Safety Science 48(2): 248-258.

Wu T-C, Chen C-H, Li C-C. 2008. A correlation among safety leadership, safety climate and safety performance. Journal of Loss Prevention in the Process Industries 21(3): 307-318.

Neal A, Griffin MA, Hart PM. 2000. The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior. Safety Science 34(1-3): 99-109.

Punnett L, Cherniack M, Henning R, Morse T, Faghri P. 2009. A conceptual framework for integrating workplace health promotion and occupational ergonomics programs. Public Health Rep 124 Suppl 1: 16-25.

Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica 7ª Edición, Prentice Hall, 1996 :

Gibson, Ivancevich, Donnely, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos; Octava Edición.

Sivasailam Thiagarajan & Glenn ParKer, Equipos de Trabajo, Prentice Hall, 2000.

Fran Rees, Equipos de Trabajo, Prentice Hall, 1998.

Cea, D' Ancona, Mª Angeles, Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de Investigación Social, editorial Síntesis, S.A., 1996; pags 373-375, cuestiones de validez y confiabilidad.

Sierra, B. Restituto, Técnica de Investigación Social. Teoria y Ejercicios. Editorial Paraninfo, 1992. Pág. 156, el coeficiente de correlación R de pearson; pág 126-130, la validez y sus aspectos; ps 384-386, validez de una escala; p 321, validez y seguridad del cuestionario.

Peter M Senge, La Quinta Disciplina, 7ª Edición, Ediciones Granica .

Roger J. Best, Marketing Estratégico, 4ª Edición; Pearson Educación S.A., Madrid 2007.