

# NTP 415: Actos inseguros en el trabajo: guía de intervención



Les actes risqués dans le travail. Guide d'intervention  
Unsafe acts at works. Intervention guide

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## Redactor:

José L. Espluga Trenc  
Licenciado en Sociología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

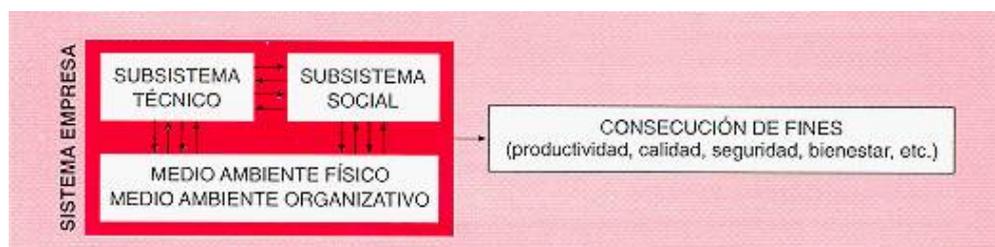
## Objetivo

La presente NTP propone una metodología para integrar los aspectos psicosociales relacionados con los comportamientos de los trabajadores en la gestión de riesgos de la empresa.

## La empresa como sistema sociotécnico

Los más recientes modelos preventivos consideran la empresa como un sistema sociotécnico. En este sistema se distingue la existencia de dos subsistemas, el social y el técnico, que están interrelacionados entre sí, y que, además, están sometidos a la influencia de variables provenientes de un determinado medio ambiente, tanto físico como organizativo. De manera general, el subsistema técnico incluye todos aquellos elementos relacionados con las condiciones materiales del trabajo, mientras que el subsistema social incluye todos aquellos aspectos relacionados con las personas que integran la empresa. Los dos subsistemas interaccionan para lograr un objetivo común, que suele estar compuesto por la combinación de varios objetivos parciales interrelacionados (eficacia, productividad, calidad, seguridad, bienestar, etcétera) cuyo equilibrio a veces tiene una base conflictiva. (Cuadro 1).

**Cuadro 1: La empresa como sistema sociotécnico**



Una óptima gestión de riesgos debería contemplar, a la vez que una intervención sobre aspectos materiales y ambientales, una intervención sobre el subsistema social de la empresa. En el tema que nos ocupa lo que interesa es establecer unos procedimientos preventivos que sean correctamente cumplidos por los trabajadores. Es decir, hay que conseguir que los actos de los trabajadores se adecuen a los requerimientos de dichos procedimientos.

## Actitudes correctas y comportamientos adecuados

En una intervención sobre el subsistema social de la empresa cobran especial relevancia los comportamientos de los trabajadores, los cuales son función, básicamente, de la interrelación de unas determinadas actitudes y de unos determinados contextos laborales.

Las actitudes pueden considerarse como una especie de esquemas o patrones mentales desde los que el individuo percibe e interpreta el mundo. Estos patrones se configuran con elementos cognitivos y afectivos (conocimientos y sentimientos) que el individuo va incorporando a través de la experiencia a lo largo de su vida. Por ello, aunque sean relativamente estables, van variando con el tiempo.

En la tesitura de una intervención en la empresa, hay que tener en cuenta que las personas no cambian voluntariamente de actitudes,

ya que uno no puede decidirse a cambiar una cosa de la que no es consciente. Por definición, difícilmente alguien puede pensar que sus propias actitudes son equivocadas. Tiene que ser un observador quien juzgue tal cosa. Hablar de cambio de actitudes supone, en primer lugar, la existencia de unas personas con unas actitudes determinadas y, en segundo lugar, de otras personas que juzguen a aquellas como incorrectas o inadecuadas en relación a un criterio que consideran válido.

En el ámbito que aquí se trata, las actitudes erróneas serán aquellas que favorezcan una predisposición a arriesgarse, mientras que las actitudes correctas serán aquellas favorables a la seguridad, es decir, a no correr riesgos. Se presupone que las actitudes favorables a la seguridad serán aquellas que predisponen a comprender la existencia de unos riesgos, así como a comportarse de manera adecuada a unos procedimientos preventivos para evitarlos. Estos procedimientos se habrán establecido después de haber identificado, estimado y evaluado unos riesgos mediante unos criterios científico-técnicos.

Hay que tener en cuenta que muchas veces estos criterios científico-técnicos no coincidirán con los criterios de sentido común que hace servir el trabajador para interpretar la realidad.

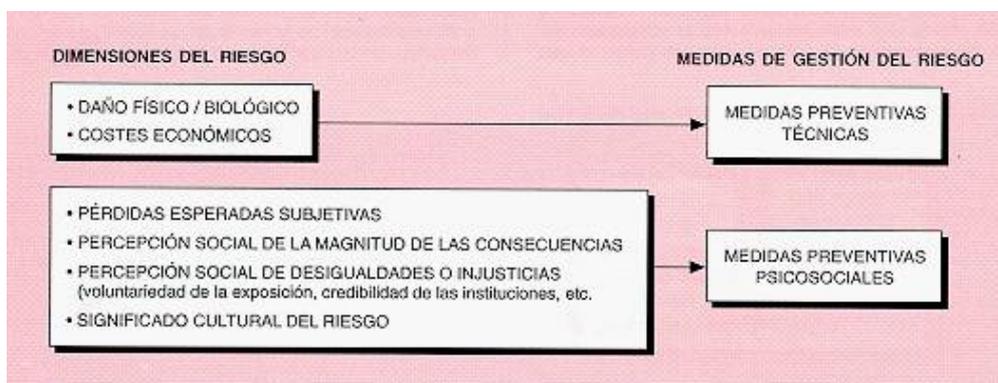
## El riesgo

El objeto de la actitud que aquí preocupa es, fundamentalmente, el riesgo. El riesgo es un concepto formado por varias dimensiones, a las que cada individuo da mayor o menor importancia, en función de sus esquemas mentales (actitudes) y del contexto laboral concreto.

Los análisis técnicos de riesgos se suelen centrar en una sola dimensión: el daño físico-biológico. En ocasiones, algunos de estos análisis incluyen también una segunda dimensión: las pérdidas económicas. Sin embargo, existen otras dimensiones del riesgo que habitualmente no son contempladas pero que tienen una gran importancia de cara a la configuración de los comportamientos de los trabajadores. (Cuadro 2). Estas otras dimensiones son difíciles de enumerar, ya que dependen de cada caso concreto, pero de manera general se pueden citar:

- Las pérdidas psicológicas: tales como temores, miedos, percepción subjetiva de las consecuencias, disminución de capacidades, desequilibrios emocionales, etc.
- Las pérdidas sociales: como la percepción social de desigualdades o injusticias, voluntariedad o no de la exposición, credibilidad de las instituciones que lo gestionan, etc.
- Los significados culturales del riesgo (qué supone un riesgo y qué no, para un grupo social).

**Cuadro 2: Dimensiones del riesgo**



El riesgo no es una sola magnitud, sino que cada una de estas dimensiones supone unas consecuencias (pérdidas) distintas difícilmente commensurables y agregables entre sí. En el ámbito laboral la importancia de cada una de estas dimensiones está determinada fundamentalmente por las actitudes de los trabajadores y por el clima organizacional. Los comportamientos que tendrán lugar en el puesto de trabajo serán el resultado de la ecuación formada por dichos factores.

Por definición ontológica el ser humano elude el daño, las pérdidas. Que los trabajadores desarrollen comportamientos contrarios a la seguridad es motivo suficiente para sospechar que existe una mala correlación, bien entre sus actitudes y los presupuestos del análisis de riesgos que ha propiciado los procedimientos de seguridad, o bien entre sus actitudes y las de otros agentes sociales de la empresa. O bien ambas cosas a la vez.

El estudio del proceso y las causas de la aparición de actitudes y de comportamientos contrarios a la seguridad, representa una actividad analítica para cuya realización conviene disponer de un método o de un proceso establecido que defina, o al menos oriente, qué tareas hay que realizar y en qué orden.

A continuación se propone una guía de actuación basada en las fases tradicionales del análisis y gestión de riesgos.

## Identificar actos seguros

En primer lugar se deberá comprobar la existencia de presuntos comportamientos arriesgados (o actos inseguros) en los trabajadores en la empresa. Normalmente estos comportamientos constituirán violaciones manifiestas de los procedimientos de trabajo seguros. Para ello se puede utilizar la técnica de las observaciones planeadas. La Observación del trabajo es una técnica, complementaria a la

inspección de seguridad, que sirve para comprobar si el trabajo se realiza de forma segura y de acuerdo a lo establecido. Para una mayor efectividad, es imprescindible que las observaciones del trabajo formen parte del sistema de gestión de los puestos de trabajo, y para ello han de ser debidamente planeadas, organizadas y evaluadas. Se trata de una técnica muy sistemática y desarrollada, y fácilmente aplicable.

## Consciencia del riesgo

En segundo lugar, se habrá de averiguar si dichos comportamientos arriesgados se adoptan de manera consciente o inconsciente. Lo más probable es que aparezcan comportamientos de los dos tipos, en cuyo caso habrá que distinguir cuáles tienen lugar de una manera o de otra.

Si se cometen actos inseguros de manera inconsciente significa que la apreciación de riesgos que espontáneamente efectúa el trabajador no coincide con el que ha hecho la empresa. Es decir, no percibe la realidad en el mismo sentido en que la han determinado los criterios científico-técnicos de la empresa. En este caso se trata de una cuestión que hunde sus raíces en la configuración de la visión del mundo que tiene el trabajador, es decir, se trata de un problema de actitudes, centrado básicamente en sus aspectos cognitivos.

En cambio, hacerlo de manera consciente significa que el trabajador percibe e interpreta los peligros y el riesgo en el mismo sentido que lo han hecho los análisis técnicos de la empresa, pero que, a pesar de ello, decide no hacer uso de los medios preventivos que se le han propuesto. En este caso se trata básicamente de un problema de comportamientos que tiene su base en el sistema de relaciones sociales de la empresa y en los aspectos afectivos de las actitudes.

## Evaluación científico técnica y evaluación del trabajador

Para saber si el trabajador es consciente o inconsciente de los riesgos que corre habrá que analizar el proceso de Evaluación de Riesgos que ha realizado la empresa y compararlo con la evaluación que hace el trabajador. En el caso de que éste ya sea consciente de los riesgos que corre, pero aún así continúe adoptando actos inseguros, habrá que pasar a analizar el proceso de Establecimiento de las Medidas y Procedimientos de Prevención.

### Fase de Evaluación de Riesgos

En esta fase se identifican los peligros y se estima el riesgo para comprobar en qué medida el proceso es seguro. Consta de dos partes:

#### Identificación de peligros

Para llevarla a cabo hay que preguntarse tres cosas:

- ¿Existen fuentes de daño? ¿Cuáles?
- ¿Quién o qué puede ser dañado?
- ¿Cómo puede ser dañado?

Las respuestas a estas preguntas han de hacerse a partir de conocimientos científico-técnicos, que son sistemáticos y contrastables y ofrecen la objetividad necesaria para los fines que se persiguen. Pero no hay que olvidar que el trabajador también se hace esas preguntas y les dará respuesta a partir de su sentido común, y sus actos estarán en consonancia con los juicios, opiniones y sentimientos que él mismo elabore sobre la situación en cuestión.

#### Estimación del riesgo

Para cada peligro detectado debe estimarse el riesgo, determinando la potencial severidad del daño (consecuencias) y la probabilidad de que ocurra el hecho.

Según los criterios técnicos para poder determinar la potencial severidad del daño deben considerarse: las partes del cuerpo que se verán afectadas, y la magnitud del daño (ligero, dañino o extremo).

Es posible que el trabajador coincida con la identificación de factores de riesgo realizada por la empresa, es decir, que el trabajador sea consciente de la existencia de las fuentes de peligro al igual que lo es la empresa. Sin embargo ello no quiere decir que ambas partes les den la misma importancia, ni que otorguen a dichos riesgos las mismas magnitudes o las mismas probabilidades de ocurrencia.

### Fase de Establecimiento de Medidas y Procedimientos de Prevención

La evaluación de riesgos es el punto de partida de la acción preventiva en la empresa. No es un fin en sí misma sino un medio con el objetivo último de prevenir los riesgos laborales, siendo prioritario actuar antes de que aparezcan las consecuencias. Así pues, en una empresa, una vez realizada la evaluación habrá que establecer unas prioridades y adoptar unas medidas preventivas. Estas medidas incluirán unos procedimientos de trabajo seguros, que el trabajador tendrá que poner en práctica en su actividad laboral.

Si la percepción de riesgos del trabajador coincide con la identificación y evaluación de riesgos que hace la empresa, se empiezan a

dar las condiciones favorables para que la gestión de riesgos tenga éxito. Se trata, con todo, de una condición necesaria pero no suficiente, ya que es posible que el trabajador sea plenamente consciente de la existencia de unos peligros y de los riesgos que comportan, pero que en sus actos aparente ignorarlos. A ojos de un observador, que el trabajador en su comportamiento laboral ignore los riesgos no quiere decir otra cosa que está incumpliendo los procedimientos de prevención establecidos por la empresa.

## Posibles situaciones que se pueden presentar

El cuadro 3 constituye una plantilla de análisis para situar cada caso concreto. A partir de la constatación de un hecho observable, el grado de cumplimiento de los procedimientos de prevención por parte del trabajador, es posible hacer un diagnóstico de la naturaleza de la situación y orientar la intervención sobre el caso particular.

**Cuadro 3: Plantilla para el análisis de la adecuación de los comportamientos**

¿LOS COMPORTAMIENTOS DEL TRABAJADOR SE ADECUAN A LOS PROCEDIMIENTOS PREVENTIVOS?	CASOS	¿SU IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO COINCIDE CON LA DE LOS ANÁLISIS TÉCNICOS DE LA EMPRESA?	¿SU ESTIMACIÓN DE LOS RIESGOS COINCIDE CON LA DE LOS ANÁLISIS TÉCNICOS DE LA EMPRESA?
NO	A.1	NO	NO
	A.2	SÍ	NO
	A.3	SÍ	SÍ
SÍ	B.1	NO	NO
	B.2	SÍ	NO
	B.3	SÍ	SÍ

## Situaciones tipo A

Estas situaciones se dan cuando se observa que los comportamientos del trabajador NO se adecuan a los procedimientos preventivos:

### Caso A.1

Puede que el trabajador no identifique los mismos factores de riesgo que el empresario, ni, por tanto, estime los riesgos de la misma manera. En este caso el trabajador no es consciente de la presencia de esos factores de riesgo que dan lugar a los procedimientos preventivos que él incumple. Y también es posible que perciba otros factores de riesgo no contemplados en el análisis técnico del empresario. En este tipo de situaciones la resolución del problema reside en los aspectos cognitivos de las actitudes. Hay que lograr que el trabajador conozca esos factores de riesgo para que pueda actuar en consecuencia. Pero también hay que averiguar los factores de riesgo que él percibe y lograr un consenso en cuanto a su posible integración en la gestión general de riesgos.

**Ejemplo:** Supongamos que en un centro de trabajo se han identificado los peligros mediante un análisis científico-técnico, y se ha encontrado que hay un factor de riesgo importante: el suelo resbaladizo. Un operario tiene que llevar y traer piezas constantemente de una habitación a otra y corre el riesgo de caídas al mismo nivel. Para minimizar el riesgo se cambia una parte del firme del suelo formando un pasillo suficientemente ancho para que el operario pueda transitar perfectamente. Éste lleva las piezas a una estancia a la que se puede entrar por dos puertas diferentes, separadas unos metros una de otra. La reforma del suelo se ha hecho de manera tal que la trayectoria del nuevo firme va hacia una de ellas, la más cercana en línea recta al punto donde el operario recoge las piezas.

Sin embargo, a la hora de hacer uso de dicha medida preventiva, el operario no camina por la zona por donde el suelo no resbala, sino que decide dar un rodeo y entrar a la estancia contigua por la otra puerta, pasando por la superficie resbaladiza. La razón que explica este comportamiento es que las puertas están numeradas, y aquella a la que conduce el firme reformado es la número trece, número que el operario considera factor de mala suerte y por ello prefiere evitarla. Para el operario esa puerta (la trece) es fuente de peligro (subjetiva), puede dañarle a él y representa para él un riesgo (de tener mala suerte en su vida laboral y cotidiana).

A pesar de su poca objetividad, los efectos de la presencia de este riesgo son absolutamente reales en el operario, y se reflejan en sus acciones y comportamientos. Pero tal riesgo no ha quedado recogido en el análisis científico-técnico de riesgos del lugar de trabajo. De la misma manera que el trabajador del ejemplo percibe un riesgo que desde el punto de vista de los análisis técnicos no es real, es posible que no perciba otros riesgos que aparecen como obvios para el analista o para un observador externo.

La gestión del riesgo en la empresa ha de contemplar estos aspectos si quiere contar con las suficientes garantías para que la intervención sea eficaz. En el ejemplo comentado resulta evidente que el operario tiene unas razones muy personales para actuar como lo hace, y mientras persistan dichas razones difícilmente cambiará sus actitudes y comportamientos.

Todos los recursos utilizados en mejorar la seguridad en la empresa pueden llegar a perderse si, ante una situación de este tipo, se ignora el punto de vista del trabajador. Por ello resulta recomendable, si no imprescindible, efectuar una evaluación de riesgos consensuada entre las diferentes partes de la empresa para lograr una visión compartida de la realidad. Como se ve, será necesario buscar alguna forma de articular la participación de los trabajadores en la gestión de los riesgos.

## Caso A.2

Puede que el trabajador identifique los mismos factores de riesgo que el empresario pero que, sin embargo, les asigne una estimación diferente. Es decir, que a pesar de coincidir en la existencia de unos peligros, hay discrepancias respecto a la probabilidad de ocurrencia, a las dimensiones relevantes de las consecuencias, o a la magnitud de éstas.

Así, por ejemplo, es perfectamente factible que una persona conozca la existencia de un determinado peligro en su puesto de trabajo pero que, en relación a lo determinado por los criterios científico-técnicos de la empresa, lo subvalore o lo sobreestime.

**Ejemplo:** Un individuo sabe de la existencia de una pieza fabricada con amianto en su puesto de trabajo, y se le ha comunicado el peligro que constituye (factor de riesgo). Pero como las consecuencias de ese peligro no se materializan de manera inmediata, a la hora de estimar su magnitud dicho trabajador puede subvalorarlas y, por consiguiente, no hacer uso adecuado de los medios de prevención.

Aunque el trabajador identifique de alguna manera dicho peligro, la estimación que hace de él se ajusta a sus propias percepciones, las cuales pueden diferir de la estimación técnica.

Por otro lado, los criterios técnicos tienen en cuenta aspectos meramente físico-biológicos. De manera complementaria, los estudios sociales del riesgo nos dicen que las personas consideran el riesgo compuesto, además, por otros tipos de consecuencias de carácter psicológico, social y cultural, algunas de las cuales tienen que ver con sus convicciones éticas y morales.

Para estimar un riesgo dado, lo primero que habría que hacer es, pues, determinar cuáles son las diferentes dimensiones de consecuencia que se van a considerar. Es posible que un individuo perciba baja magnitud en las consecuencias de tipo meramente físico, pero que perciba como de alta magnitud las consecuencias psicológicas, tal y como sucede, por ejemplo, con la percepción social del riesgo generado por las centrales nucleares, que provocan un fuerte rechazo social a pesar de que comparativamente dan lugar a poca mortalidad y morbilidad.

Hay que tener en cuenta, además, que las estimaciones cuantitativas del riesgo dan el mismo valor a los riesgos de baja probabilidad / altas consecuencias que a los de alta probabilidad / bajas consecuencias, mientras que los individuos distinguen perfectamente entre ambas situaciones, adoptando unos diferentes tipos de comportamientos ante ellas.

Todas estas situaciones, tanto del caso A.1 como del caso A.2 reflejan problemas de tipo cognitivo que pueden ser paliados cuando se alcance una visión compartida de la realidad entre los diferentes sectores de la empresa.

## Caso A.3

Puede pasar que el trabajador identifique los mismos factores de riesgo que el empresario, y estime los riesgos en el mismo sentido, pero que, a pesar de ello, no acepte cumplir los procedimientos de trabajo seguros que aquel ha establecido. En este caso, desde el punto de vista del observador, el trabajador sí es consciente del riesgo, por lo que se podrá decir sin empaque que sus comportamientos son arriesgados o inseguros. Esto añade una dificultad a la gestión del riesgo y lleva a orientar la intervención hacia la resolución de conflictos de otra naturaleza que la meramente cognitiva.

Las causas del rechazo a los procedimientos preventivos tienen que ver con el contexto laboral en sentido amplio, es decir, con el juego de relaciones en la empresa, el clima organizacional, los contextos de interacción concretos, etcétera, y están vinculados a las dimensiones psicosociales de la percepción del riesgo.

D. Zohar realizó estudios para identificar las dimensiones del clima organizacional relevantes para configurar las actitudes hacia la seguridad y obtuvo los ocho factores siguientes:

- Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
- Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
- Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
- Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad.
- Estatus percibido del oficial de seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social.
- Estatus percibido del comité de seguridad y salud laboral.

De estos factores se consideran más discriminativos los cuatro primeros por orden decreciente.

En general, en casos de comportamientos arriesgados conscientes lo primero que hay que interpretar es que, lo que rechaza el trabajador no es la seguridad en general sino unas medidas preventivas concretas. Este rechazo puede deberse a varios factores que

habrá que identificar en cada caso concreto. Se pueden mencionar algunos de ellos:

- rechazo debido a que los procedimientos preventivos los ha decidido alguien con quien se tienen malas relaciones, o alguien a quien no se le otorga la suficiente legitimidad para hacerlo.
- rechazo debido a que los procedimientos han sido impuestos de manera categórica, sin posibilidad de discusión ni alternativa.
- rechazo debido a que la empresa no cumple sus compromisos (económicos, contractuales, etc.).
- rechazo debido a que se percibe que la dirección no cree en la prevención de riesgos.
- rechazo debido a que el grupo de referencia del trabajador en la empresa, por alguna razón, está en contra de los procedimientos preventivos.
- rechazo por la incomodidad de los equipos de protección.
- rechazo por desacuerdo con la estética de los equipos de prevención y protección.
- etcétera.

Todos estos factores tienen su fundamento en percepciones de justicia e injusticia, de competencia, de legitimidad, etcétera, relacionadas con los aspectos afectivos de las actitudes.

Hay que destacar ciertas dimensiones del riesgo que en este contexto resultan relevantes a la hora de configurar unos comportamientos:

- el grado de voluntariedad de la exposición al riesgo.
- la credibilidad de las instituciones que gestionan el riesgo.

Conocer la existencia de riesgos incontrolables por uno mismo puede hacerlos menos tolerables. Habitualmente se da un mayor rechazo social ante la presencia de riesgos cuyo control se remite a otras instancias (científicas, políticas, empresariales), sobre todo si dichas instancias no logran mantener la suficiente credibilidad pública. Tal como ha constatado P. Slovic, la posibilidad de controlar el propio riesgo facilita que se asuma de manera voluntaria. En el caso de riesgos indefinidos, cuya existencia se conoce pero la información que se dispone sobre ellos es confusa, y en los que no se puede tomar una decisión autónoma en cuanto a la exposición a los mismos, no se aceptan de una manera tan decidida. Según este autor, la proporción de aceptación entre unos y otros tipos de riesgos es de uno a mil.

Estas dimensiones de carácter psicosocial tienen un potente efecto sobre los comportamientos y actitudes. Respecto a la voluntariedad a la exposición es fácil imaginar cómo, por ejemplo, cuando dos personas van en automóvil, la que conduce es capaz de asumir unos riesgos que al acompañante le pueden parecer excesivos. Sin embargo la misma situación se repite si se intercambian los papeles. No son factores idiosincráticos o personales los que configuran estos comportamientos, sino que es la sensación de control de la situación, es decir, son las relaciones que se establecen en el contexto de interacción con el objeto de la actitud, las que dan lugar a estos comportamientos aparentemente paradójicos.

Respecto a la credibilidad de las instituciones que gestionan el riesgo, sucede a menudo que si el sujeto tiene razones para creer que la empresa no tiene intención de cumplir sus compromisos, o que la empresa realiza actos contradictorios con sus declaraciones, etc., los trabajadores, a pesar de conocer bien el riesgo, pueden no aceptar los procedimientos de prevención. Esta negativa puede ser reflejo de la urgencia de otros objetivos a cumplir (producción, calidad, primas, etc.) sobre los que la empresa muestra mayor interés y/o ejerce mayor presión.

Para lograr la aceptación de los procedimientos de trabajo seguros por parte del trabajador hay que resolver estos conflictos de relaciones sociales en el seno de la empresa. Los diversos sectores de la empresa han de conseguir demostrar su interés por negociar y alcanzar conjuntamente los múltiples objetivos que existen en el sistema socio-técnico denominado "empresa". Con ello se ha de poder lograr un clima organizacional de seguridad óptimo que permita el funcionamiento eficaz de los procedimientos de prevención.

## **Situaciones tipo B**

Estas situaciones, de acuerdo con el cuadro 3, se dan cuando se observa que los comportamientos del trabajador **SÍ** se adecuan a los procedimientos preventivos:

Este tipo de situaciones representan el estado idóneo, el objetivo a alcanzar. Puede parecer que si a ojos de un observador los comportamientos del trabajador se adecuan a los requerimientos de los procedimientos de trabajo seguros, entonces ya no es preciso hacer nada. Sin embargo, hay que recordar que la gestión de riesgos laborales es un proceso dinámico y que la intervención debe ser un dispositivo siempre activo. La gestión de riesgos debe ser, en general, un proceso continuo. Por lo tanto la adecuación de las medidas de control debe estar sujeta a una revisión continua y ser modificadas si es preciso. De igual forma, si cambian las condiciones de trabajo, y con ello varían los peligros y los riesgos, habrá de revisarse la evaluación de riesgos. Si esto es así para las dimensiones técnicas del riesgo, también lo es para las dimensiones psicosociales. En estas situaciones pueden darse también varios casos (cuadro 3).

### **Caso B.1**

El trabajador sí se comporta de manera adecuada a los procedimientos de trabajo seguros, pero no conoce el peligro ni los riesgos que lleva aparejados. Es una situación que en principio parece que no ha de ocasionar ningún problema, pero la realidad nos muestra que no es así. Puede que el trabajador se comporte de manera segura porque le han dicho que lo haga así, y él lo acepta y lo hace. Pero ello no nos garantiza que sea consciente de estar llevando a cabo actos seguros. Y en el momento en que se dé una situación de peligro que difiera mínimamente de lo previsto, o se dé una situación excepcional de emergencia en la que tenga que tomar decisiones más allá de lo procedimentado, entonces se hará patente la insuficiencia de su actuación.

**Ejemplo:** Un operario trabajaba con unos productos altamente explosivos. Para evitar su ignición se obligó al operario a llevar un traje especial (EPI) que evitaba la generación de chispas derivadas de la electricidad estática. Se trataba de una vestimenta bastante incómoda, pero el operario siempre se la ponía para trabajar, tal y como lo constató un observador que periódicamente realizaba observaciones planeadas. En cierta ocasión el operario se encontró con que la iluminación en su puesto de trabajo era insuficiente, por lo cual decidió ponerse un flexo para aumentar el grado de visión. El flexo llevaba una bombilla incandescente que en poco tiempo prendió los productos y los hizo explotar. El operario resultó muerto y hubo grandes pérdidas materiales.

Se observa que el trabajador aceptaba sin reparos hacer uso de los procedimientos preventivos que se le comunicaron, pero sin entender por qué eran necesarios. Es posible que una situación así dure largo tiempo sin accidentes, pero constituye un elemento de fragilidad de la gestión de riesgos. Es pues conveniente, si no necesario, comprobar el grado de conocimiento que sobre los peligros y sus riesgos tienen los trabajadores. Se trata, en fin, de lograr una visión compartida de la realidad de la empresa.

Este caso permite explicar por qué las técnicas de intervención basadas en recompensas e incentivos para adoptar los procedimientos de trabajo seguros no acostumbran a tener el éxito que se les supone. Si se desvía la atención del sujeto sobre una recompensa para que actúe de una determinada manera, la empresa deja en un segundo término el motivo de la intervención: la seguridad. El trabajador adoptará una conducta segura a los ojos del observador, pero en sí mismo no será consciente del sentido de aquella conducta. Esta falta de consciencia es ya un factor de riesgo que muchas veces se ignora.

## Caso B.2

Cuando el trabajador se comporta de manera adecuada a los procedimientos de trabajo seguros, y conoce las fuentes de peligro pero no estima el riesgo correspondiente, nos encontramos con una situación similar a la del caso anterior. Con todo, se trata de un defecto en buena medida cognitivo, más fácilmente paliable que aquél, pues como mínimo ya existe una percepción inicial de algunos peligros. No obstante, se puede aplicar el mismo comentario que en el caso B.1.

## Caso B.3

En este caso los actos del trabajador son los adecuados a los procedimientos de prevención y, además, sus conocimientos sobre los peligros y riesgos de su puesto de trabajo y de la empresa coinciden con lo determinado por los criterios científico-técnicos de la misma.

Está claro que para que se haya dado tal coincidencia no habrá bastado con convencer al trabajador de la bondad de dichos criterios científico-técnicos, sino que se habrá tenido que llevar a cabo una negociación para incorporar la visión de aquel a la gestión general de riesgos de la empresa. En suma, la gestión de riesgos laborales ha de estar participada por todos los sectores que forman el sistema empresa.

Alcanzar la situación descrita en este caso B.3 debe ser el objetivo de toda gestión de riesgos. Se trata del caso ideal al que hay que la empresa habrá de tender si realmente cree en la necesidad de la prevención de riesgos laborales.

## Sobre las técnicas de intervención

Una vez descrito el proceso de análisis hay que decidir los métodos y técnicas que mejor pueden servir para llevar a cabo tanto el análisis mismo como la intervención en general. Las técnicas pueden ser muy variadas y su elección va a depender de las condiciones y circunstancias de cada caso concreto. No hay que olvidar que los métodos y técnicas usados en las ciencias sociales en ningún momento son completamente neutrales ni inocentes. Es el caso particular el que indicará las más relevantes.

## Métodos y técnicas de intervención para los casos A.1 y A.2

- a. En principio lo que habría que hacer es una evaluación de riesgos de la que participen los diversos grupos de la empresa. Si a la hora de la intervención la empresa ya dispone de una evaluación de riesgos hecha con criterios científico-técnicos, entonces habrá que saber hasta qué punto ésta coincide con las percepciones y expectativas de los diferentes grupos. Es fundamental conocer las definiciones de riesgo que utilizan las diferentes partes de la empresa. Se hará necesario un análisis de percepción del riesgo, para lo cual existen diversas metodologías que utilizan diferentes técnicas (cuestionarios, escalas, etc.).

Con todo, habrá que:

- proporcionar información a todos los individuos y grupos de la empresa, mediante carteles, fichas, documentos, charlas, etcétera.
- proporcionar la formación adecuada (un buen plan formativo resulta imprescindible).
- y, sobre todo, analizar las expectativas de los trabajadores respecto a los riesgos, incorporando sus puntos de vista a la valoración final.

- b. Para llegar a igualar en lo posible la percepción de la realidad es preciso potenciar al máximo las relaciones entre los diversos individuos o grupos de la empresa. Lo que interesa es que los diferentes individuos tengan experiencias comunes y lleguen a otorgar a la realidad de la empresa los mismos significados. Para ello habrá que:
- proporcionar a todos una visión global de la empresa, de los procesos productivos, del contexto en el que se encuentra la empresa, etc.
  - establecer reuniones periódicas y frecuentes entre los diversos individuos o grupos.
  - establecer tiempos y espacios de descanso, que permitan las relaciones sociales.
  - propiciar actividades compartidas por diversos trabajadores de diversos sectores de la empresa.
  - etcétera.

### **Métodos y técnicas de intervención para el caso A.3**

Aquí se deben tratar las relaciones en el seno de la empresa y los procesos de influencia social. Para ello habrá que:

- Identificar los diferentes grupos que existen en la empresa, formales e informales, así como las relaciones que existen entre ellos y los posibles focos de conflicto y discrepancia.
- Analizar la naturaleza de las posibles discrepancias (identificar los aspectos cognitivos y los aspectos afectivos que las provocan).
- Incorporar la participación de los trabajadores en el proceso que establezca estas medidas. Buscar el mayor consenso posible entre los grupos de la empresa para establecer los procedimientos de minimización de riesgos. No sirven sólo los criterios técnicos, sino que es necesario contar con los puntos de vista de quien los tenga que poner en práctica.
- Establecer canales formales que permitan la resolución de conflictos de relaciones en la empresa.
- etcétera.

### **Métodos y técnicas de intervención para los casos B.1 y B.2**

Hay que establecer un plan de vigilancia que constata el conocimiento que los trabajadores tienen de su trabajo, sobre todo en lo que respecta a los riesgos que les afectan. En principio, al tratarse de deficiencias en buena medida cognitivas, la implantación de un plan de formación continua puede resolver este tipo de casos. Los análisis de percepción del riesgo pueden constituir una buena herramienta auxiliar.

## **Resumen y conclusión**

Una gestión preventiva óptima ha de contemplar también las actitudes de los trabajadores, que nos dan la clave de sus esquemas cognitivos y de sus predisposiciones afectivas, cuestiones fundamentales para el tratamiento del riesgo en la empresa y, por tanto, de la seguridad.

El análisis aquí propuesto se inicia con un dato objetivable: el cumplimiento o no de los procedimientos de prevención por parte de los trabajadores. A partir de aquí corresponde al analista averiguar si dicho comportamiento puede ser considerado como un acto arriesgado o inseguro. Sólo a partir del momento en que tal cosa esté clara será posible plantear las medidas de intervención adecuadas en cada caso concreto.

Un trabajador, o grupo de trabajadores, puede incumplir unos procedimientos de trabajo seguros debido a que no percibe o interpreta la realidad tal como lo hizo quien estableció dichos procedimientos. Hay que tener en cuenta que no todas las personas perciben la realidad de la misma manera, hay una cierta ambigüedad intrínseca y los significados de las cosas no son idénticos para todo el mundo. Sobre todo en cosas que escapan al sentido común, como son ciertos riesgos higiénicos que no se perciben fácilmente por los sentidos.

En ocasiones un trabajador, o un grupo de trabajadores, incumplirá los procedimientos preventivos de manera inconsciente, debido a que sus conocimientos sobre los peligros y riesgos presentes en su trabajo no coinciden con los conocimientos científico-técnicos. En estos casos es posible que el defecto cognitivo se dé en la propia identificación del peligro, o bien en la estimación de sus magnitudes por parte del trabajador. Incluso puede suceder que no se trate de una valoración defectuosa sino que el trabajador puede percibir además otros peligros no contemplados por los análisis técnicos de los expertos.

Para solucionar estas situaciones habrá que procurar alcanzar una percepción de la realidad lo más compartida posible entre las personas y grupos que forman la empresa. El objetivo ha de ser, por un lado, hacer comprender a los trabajadores los riesgos a los que se enfrentan, y por otro lado, se debe contar con la percepción que aquellos tengan sobre dichos riesgos de cara a articular las medidas preventivas. Para ello se deberán llevar a cabo tanto análisis científico-técnicos de evaluación de riesgos como análisis psicosociales de percepción de riesgos.

De ello se desprende que los procedimientos de prevención deben ser elaborados conjuntamente, contando con la visión técnica de la

empresa y con la visión de los trabajadores.

Puede suceder también que, a pesar de conocer bien los riesgos, los trabajadores decidan incumplir los procedimientos preventivos. Las razones que motivan un comportamiento de este tipo son diversas, pero en última instancia están relacionadas con aspectos de tipo más afectivo que cognitivo, así como con el clima social de la organización y el contexto laboral en general.

En estas circunstancias la intervención debe ir encaminada tanto a averiguar las actitudes de los trabajadores hacia diversos aspectos de la empresa, como a identificar la existencia de grupos formales e informales, su estructura de relaciones y los posibles conflictos que puedan darse en el entramado de relaciones sociales de la empresa.

Una buena gestión preventiva ha de contemplar también las actitudes de los trabajadores incluso en el caso de que sus comportamiento sean habitualmente seguros. Puede suceder que un trabajador se comporte de forma adecuada, simplemente porque sepa que es su deber cumplir los procedimientos preventivos, pero sólo en la forma, no en el fondo. Puede que no haya comprendido los motivos que justifican esos procedimientos, y no sea consciente de los peligros ni de la magnitud de los riesgos que le afectan. Una situación de este tipo puede mantenerse durante un tiempo indeterminado sin que aparezcan accidentes, pero en el momento en que se presenten elementos que difieran mínimamente de lo procedimentado, o se dé una situación de emergencia, se hará patente la insuficiencia de la gestión.

Así, resulta claro que una gestión preventiva eficiente debe incorporar desde el principio la participación de todos los sectores de la empresa en general, en especial de aquellos que tienen que llevar a cabo los actos seguros en su trabajo.

## Bibliografía

(1) BECK, U.

**Risk Society. Towards a New Modernity**

London, Sage, 1992

(2) BESTRATEN, M.

**Observaciones Planeadas del Trabajo. NTP 386**

Barcelona, INSHT, 1995

(3) CASTEJON, E.

**La Evaluación de Riesgos: una Reflexión**

Salud y Trabajo, 1996, nº 111-112, 4-10

(4) FRAILE, A.; LOPEZ, F.; MAQUEDA, J.; MUÑOZ, A.; OBREGON, P.; PIQUE, T.; ROSEL, L.

**Proyecto INVAC: Una Contribución a la Modernización de la Investigación de Accidentes de Trabajo**

Salud y Trabajo, 1993, nº 99, 29-44

(5) GOMEZ-CANO, M.; GONZALEZ, E.; LOPEZ MUÑOZ, G.; RODRIGUEZ, A.

**Evaluación de Riesgos Laborales**

Madrid, INSHT, 1996

(6) IBAÑEZ, T

**Psicología Social constructorista**

México, Universidad de Guadalajara, 1994

(7) MONTERO, J.M.

**Análisis sociológico de los Accidentes Laborales. El Sector Marítimo-Pesquero**

Madrid, Instituto Social de la Marina, 1986

(8) MONTMOLLIN, G.

**El cambio de actitud, en Moscovici, S.**

Psicología Social I. Barcelona, Paidós, 1985

(9) PUY, A.

**Percepción social de los riesgos**

Madrid, Mapfre, 1995

(10) RENN, O.

**Concepts of Risk: A Classification, en Krinsky, S.; Golding, D. (eds.)**

Social Theories of Risk, Westport London, Praeger, 1992

(11) SILVA, M.

**El Clima en las Organizaciones. Teoría, Método e Intervención**

Barcelona, PPU, 1992

(11) SLOVIC, P.

**Perceptions of Risk: Reflections on the Psychometric Paradigm, en Krinsky, S.; Golding, D. (eds.)**

Social Theories of Risk. Westport London, Praeger, 1992

(13) WYNNE, B.

**Risk and Social Learning: Reification to Engagement**, en Krinsky, S; Golding, d. (eds.)  
Social Theories of Risk. Westporty London, Praeger, 1992

(14) ZOHAR, D.

**Safety climate in industrial organizatios: Theoretical and applied implications**  
Journal of Applied Psychology, 1980, n° 65, 96-102