

Concienciación de directivos en PRL (I): fundamentos

*To rais preventive awareness to directors: foundations
Conscience preventive des directeurs: fondements*

Redactor:

Manuel Bestraten Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

Esta NTP aporta una serie de reflexiones y estrategias para abordar la concienciación de directivos en la prevención de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo, incidiendo en sus fundamentos, las dificultades inherentes al proceso y cómo hacerles frente, así como los elementos esenciales de razonamiento y motivación. En la siguiente se desarrollan estrategias de actuación basadas en experiencias exitosas.

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.

1. INTRODUCCIÓN

El término “conciencia” tiene varios significados. Aprovechemos uno de esencial que le otorga el Diccionario de la Lengua Española acorde a nuestros intereses. Lo vincula al conocimiento inmediato o espontáneo de uno mismo y de sus actos ante una determinada realidad, asociándolos al sentido moral de los mismos. O sea, en nuestro caso, tomar conciencia preventiva sería asumir el valor de la prevención de riesgos laborales y de nuestras actuaciones, regidas por principios legales y éticos, mediante un sistema preventivo que resulte eficaz. En tal sentido, se habría de actuar en beneficio propio y de los demás, de la organización, e indirectamente de la sociedad, contribuyendo a generar las convenientes mejoras en los ámbitos que estén a nuestro alcance. Habría que diferenciar el término concienciación, del término sensibilización. El primero es más rico en contenido, ya que comporta la interiorización de las razones que guían nuestros comportamientos. En cambio, el segundo término suele estar asociado al despertar de sentimientos diríamos empáticos hacia un asunto, aun sin completarse con la fuerza de la razón. No obstante, ambos términos se suelen usar indiscriminadamente.

Se habla reiteradamente en foros en los que participan profesionales de la prevención de riesgos laborales, PRL, de la falta de cultura preventiva en las organizaciones, así como la necesidad de concienciar en la materia a empresarios y directivos. La Administración y las asociaciones empresariales han hecho notorios esfuerzos en esta dirección en los últimos años y a los que también han contribuido con espíritu de diálogo y de compromiso los sindicatos.

Por otra parte, en foros empresariales son constantes las manifestaciones de directivos en relación a que las personas son el principal activo organizacional; aunque luego los comportamientos que se observan no sean totalmente coherentes con tal planteamiento. Es cierto que la conciencia preventiva es baja en nuestra sociedad aunque sea creciente la importancia del capital humano, él único capaz de generar las ventajas competitivas que las organizaciones necesitan. Entonces, como prime-

ra reflexión que cabe hacerse es que habría que saber aprovechar el vínculo existente entre la considerada importancia de las personas y sus condiciones de trabajo, para su mutua potenciación en beneficio del proyecto empresarial. ¿Dónde radican entonces las incoherencias entre lo que se piensa, se dice y finalmente se hace? Intentaremos aclararlo sin pretender teorizar en una materia en la que afortunadamente se están produciendo notorios avances, desde la neurociencia y también de la psicología social, que nos ayuda a entender los comportamientos y cómo modificarlos. Nos limitaremos a efectuar algunas reflexiones básicas para fundamentarlas en la experiencia generada en las organizaciones en las que hemos podido constatar procesos de cambio positivos.

Tras años de impartir acciones formativas sobre la importancia de la prevención desde razonamientos y estrategias diversas, y las dificultades encontradas, llegamos a la conclusión de que para avanzar con éxito es necesario actuar simultáneamente por diferentes vías debidamente planificadas, no solo docentes, creando y aprovechando al mismo tiempo las circunstancias que lo propicien, asociándolas siempre a un proceso de cambio. Además, hay que hacer frente a los factores que limitan la calidad de la toma de decisión en las organizaciones, y más cuando la mayoría de directivos sigue dudando de la rentabilidad socioeconómica de la acción preventiva. No superan el 5%, los empresarios que piensan que la PRL es un valor determinante de la productividad, la calidad o la reducción de costes, objetivos estratégicos en el mundo empresarial. El principal motivo que guía a la mayoría de empresarios en PRL, sin desmerecimiento alguno al respecto, es cumplir la legislación y en segundo término, evitar accidentes, así como una mala imagen derivada de tales incumplimientos. Las encuestas nacionales del INSHT sobre condiciones de trabajo también avalan a través de diversos indicadores que la conciencia preventiva de empresarios y directivos es limitada. Así vemos que: el nivel de integración de la PRL es bajo, se traslada mayoritariamente la responsabilidad preventiva a servicios ajenos, tras los accidentes de trabajo la mayoría no modifican el entorno de trabajo en el que éstos se han

producido, en las *pymes* la representatividad sindical a través de los delegados de prevención es baja, sin propiciarla debidamente, etc.

No obstante, deberíamos partir de la consideración de que la mayoría de personas, sea cual fuere su cargo en una organización, y entre las que incluyo a sus directivos, desean ejercer sus funciones de la mejor manera posible, tanto por amor propio como para demostrar eficacia ante la organización y los demás. Los que no lo logran es por alguno de los siguientes tres motivos. El primero y fundamental, por no tener las competencias necesarias, o sea, no conocen o no saben lo suficiente en la materia. En mucha menor medida, por no estar suficientemente motivados o implicados en su trabajo; lo que puede suceder por varias razones; o sea, realmente no quieren. O finalmente, existen condicionantes en ellos mismos y en su entorno laboral que les impide o les limita tomar decisiones acertadas, o sea, su racionalidad de decisión se ve condicionada, incluso a pesar de disponer de información provechosa que habría de ayudarles.

No nos detendremos demasiado en hablar de las necesarias competencias de los directivos en materia preventiva que habrían de ser adquiridas a través de la formación y el reforzamiento de su liderazgo participativo. Los empresarios y directivos deben conocer sus obligaciones preventivas tal como la reglamentación establece y la mejor manera de cumplirlas, así como las razones que las avalan. Pero al mismo tiempo, deben entender su valor estratégico para la organización, más allá de los mínimos reglamentarios, procurando optimizar sus actuaciones en este campo; algo esencial bajo la perspectiva de eficiencia empresarial.

Tampoco analizaremos los factores adversos de desmotivación para actuar en el sentido correcto, como pudiera ser el más grave, su desinterés por las personas de su entorno y sus condiciones de trabajo, propio de individuos con poca o nula sensibilidad. Difícilmente podremos concienciarles. Son una minoría muy reducida ya que el ser humano tiene por naturaleza el valor moral de la empatía. Pero al menos, deberíamos identificarlos para evitar que ejerzan cargos de responsabilidad sobre personas en tales condiciones. Son incompetentes para el cargo y acosadores morales en potencia. En cambio, sí que expondremos las razones por las cuales el entorno nos condiciona muchas veces a actuar erróneamente, sin quererlo.

No comparto la idea bastante generalizada de que a los directivos les guía exclusivamente en sus decisiones el lucro económico y que las consideraciones de orden moral o social queden en un segundo término. Se ha generado lamentablemente cierto desprestigio social ante muchas actuaciones indebidas de individuos con cargos de responsabilidad que han trascendido. A los directivos de empresas con los que me relaciono y que son muchos, les guía su profesionalidad y su afán de buen hacer, en el que la preocupación por las personas y sus condiciones de trabajo forma parte consustancial de su actividad. Suelen sentir la empresa como algo suyo, aunque no sean propietarios, y por ello, suelen vivir con apasionamiento su actividad, aportando lo mejor de sí en aras a lograr su saludable desarrollo. Dirigir grupos humanos constituidos por buenos profesionales es muy exigente en los tiempos actuales, pero a la vez es estimulante al poderse materializar con ellos los nobles compromisos adquiridos. Al menos eso es lo que muchos directivos manifiestan y que comparto. Estamos convencidos de que si los directivos no lo hacen mejor es porque no saben cómo, no porque no quieran.

Es cierto que en el siglo pasado el pensamiento predominante en el mundo empresarial era que el fin primordial de la empresa era ganar dinero y ello sigue aun influyendo en nuestra memoria colectiva. Uno de sus pensadores más reconocido fue Milton Freedman, quien recibiera el Nobel de Economía en 1976. Afortunadamente, en el nuevo milenio ello está seriamente cuestionado a través de los nuevos modelos de gestión, propugnados también por Nóbels de Economía y gurús del pensamiento empresarial. Por ejemplo, el modelo de Excelencia (EFQM) imperante en Europa a iniciativa del sector empresarial muestra claramente las premisas de lo que debiera ser una empresa eficiente y sostenible (ver NTP 870). La actual crisis económica internacional no ha hecho más que ponerle epitafio al viejo planteamiento economicista, aunque se piense que ello no vaya a suceder. Con la moralización de instituciones y organizaciones apoyada por códigos éticos; mayores exigencias reglamentarias asociadas a un mejor control de las responsabilidades jurídicas; y con mayor transparencia, los comportamientos egoístas a la vez que deshonestos habrían de verse sustancialmente reducidos.

Se da por supuesto que el beneficio económico es factor determinante del desarrollo empresarial en una economía de mercado. Sin beneficios la subsistencia de toda organización queda en entredicho. El beneficio económico no solo sirve para satisfacer a accionistas y propietarios, sino también para reinvertir una parte sustancial del mismo con la que mantener la competitividad. Pero existen también otros beneficios de dimensión social que son determinantes para el futuro empresarial. Todos ellos son hoy medibles, aunque hayan de tener la consideración de activos intangibles. O sea, se sabe su repercusión en el beneficio empresarial, pero su cuantificación no resulta ni elemental, ni realizable con métodos convencionales. No obstante, a pesar del ascenso vital de los activos intangibles, entre los que se incluye junto al capital intelectual, la responsabilidad social de la que forma parte todo lo relativo a la prevención de riesgos laborales, por su inmediatez, lo intangible es siempre más evidente. Así por ejemplo, la venta de bienes inmuebles es lo que puede generar muchas veces la liquidez monetaria para poder salir de una situación de crisis. El propio Einstein ya advertía sobre la dicotomía existente entre tangibles e intangibles: *“Muchas cosas que pueden ser contadas, no cuentan: y otras muchas que cuentan, no pueden ser fácilmente contadas”*.

Por tanto, será necesario aplicar estrategias adecuadas para concienciar a los directivos -dependiendo de su carácter y mentalidad, así como de la cultura de organización- de los valores tangibles e intangibles de la prevención, demostrando su rentabilidad socioeconómica, y sobre todo, su aporte enriquecedor a su “profesionalidad” como líderes de grupos de trabajo que les corresponde ser, ayudándoles a descubrir cómo mediante la acción preventiva mejoran sus competencias personales, su reputación y la confianza generada, y como no, la eficiencia empresarial. Con tal descubrimiento se asentará realmente la conciencia preventiva, no antes.

El buen directivo pone énfasis en los resultados esperados (tangibles e intangibles) y en cómo lograrlos, aunque para ello haya de superarse la lógica tensión bipolar existente. Los resultados más tangibles ligados a la producción o a las ventas son evidentes en el corto plazo, pero los resultados con las personas, sus aportes y las mejoras de sus condiciones de trabajo, tienen sus repercusiones de manera no inmediata. Sucede de la misma manera con el futuro de toda organización que

debiera ser contemplado en el medio y largo plazo. No se puede pretender generar *de facto* cambios culturales en la manera de pensar y de actuar, sin tener en cuenta el proceso evolutivo y colectivo que los genera, contando para ello con los debidos estímulos (ver NTP 829).

La concienciación preventiva de mandos y trabajadores es una tarea básica a realizar antes de proceder a la implantación de un sistema preventivo que pretenda ser eficaz. Antes de proceder a implantar algo nuevo como una actividad o un programa preventivo es imprescindible que las personas implicadas en su ejecución tomen conciencia de su necesidad y de los beneficios esperables. Hay que diferenciar las actividades propiamente de concienciación de las posteriores actividades formativas en PRL, aunque estas últimas también contribuyan y refuercen el proceso de concienciación. La legislación aborda la necesidad de generar una sensibilización de todo lo relativo a la PRL, especialmente en el capítulo introductorio de la propia Ley de PRL. El estándar OH-SAS 18001 la sitúa como un requisito imprescindible a controlar, expresándolo en los siguientes términos:

“La organización debería dotar al personal bajo su control del conocimiento suficiente acerca de:

- La necesidad del cumplimiento de la política de SST
- La necesidad de ajustarse a los procedimientos
- Los procedimientos de emergencia
- Las consecuencias de sus acciones y comportamientos en relación con los riesgos
- Los beneficios de la mejora de los resultados en materia de SST”

Veamos a continuación elementos de interés para poder abordarlo con ciertas garantías para las que se requiere ciencia, pero en especial, arte. Todo proceso de cambio real de comportamientos debe estar impregnado de imaginación y de poder de convencimiento (no de seducción manipuladora), que permitan interiorizar el valor de los nuevos planteamientos. Sin poner pasión en tal proceso por parte de quienes deban concienciar, unido a la presión de contagio del entorno, no se podrán generar las emociones que las personas necesitan y conseguir que éstas puedan evolucionar. La concienciación debe ir de por sí asociada a un determinado proceso de cambio esperado, y en tal sentido, las personas empiezan a cambiar cuando se dan cuenta del propio potencial que tienen para cambiar las cosas, dando respuesta simultánea a sus intereses personales y de organización. Reiteramos que la presión del entorno es determinante en la rapidez de evolución favorable en la manera de pensar y de actuar.

En este documento y en el siguiente nos centraremos en aspectos genéricos para una concienciación efectiva en PRL de directivos. Sin tal concienciación no será posible alcanzar el necesario compromiso visible que éstos han de mostrar para poder cimentar un sistema preventivo eficaz. No nos focalizaremos en la concienciación en actividades preventivas concretas previa a su implantación, aunque puedan aprovecharse también algunas de las ideas expuestas.

2. RACIONALIDAD LIMITADA EN EL PROCESO DE CONCIENCIACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

Concienciar a personas que ejercen funciones de mando en algo que les implica nuevos compromisos de los que no se perciben claramente sus beneficios no es en

principio tarea fácil. Más cuando lo que se pretende es actuar ante quienes tal vez tengan una conciencia equivocada ante una situación en la que deben tomar decisiones y actuar con ejemplaridad. Primero, por lo que se ha expuesto en relación a la falta de conciencia colectiva de la importancia y el valor de la prevención, y en segundo lugar, por los condicionantes personales y de entorno que determinan la manera de pensar y de actuar de cada uno ante una situación que exige nuevos planteamientos, por más racionales que éstos sean. Para dificultar aun más la situación, el procesamiento de información se tergiversa con extraordinaria facilidad.

Aunque seamos seres racionales, nuestras decisiones en su mayoría proceden de juicios intuitivos y de rutinas. Infinidad de estudios científicos lo avalan. La intuición tiene sus ventajas pero con frecuencia es contraria a la mentalidad racional. Uno de los padres de la neurociencia cognitiva. Michael S. Gazzaniga manifiesta que más del 95% de nuestras decisiones son inconscientes, fruto de hábitos adquiridos e intuiciones. Y además, las pocas decisiones conscientes que tenemos se basan en construcciones fundamentadas en gran parte en ilusiones y memorias falsas (ver Bibliografía).

Uno de los pensadores más influyentes sobre la racionalidad limitada de nuestros razonamientos y decisiones ha sido Herbert A. Simon, quien recibió el Nobel de Economía en 1978. Sus ideas son las más aceptadas, y también las más debatidas a partir de la década de los 80, con gran repercusión tanto en el campo de la psicología como de la economía. Pueden incluirse como modelos de racionalidad limitada a todos aquellos que sustituyen por explicaciones más realistas de la conducta individual algunas de las hipótesis ortodoxas del comportamiento racional.

Para Simon, la racionalidad personal está condicionada por tres dimensiones: 1) el conocimiento y la información disponible, que además suele ofrecer con mucha frecuencia carencias de presentación en forma y contenido, o sea el mensaje no presenta la calidad necesaria para influir en sus destinatarios, 2) la limitación cognoscitiva de la mente individual, que se ve condicionada por la contraposición continuada entre lo racional y lo intuitivo y las debilidades del propio procesamiento de información, y 3) el tiempo disponible para la toma de decisión que suele ser corto y por ello, muchas veces insuficiente para la debida reflexión. Ello determina que existan importantes condicionantes al comportamiento racional que sería esperable en una nueva situación.

En primera instancia está por tanto, la *imperfección del conocimiento*, ya que el ser humano sólo tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones que rodean a la acción y una ligera visión de las regularidades y de las leyes que hayan de permitirle deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento del presente. Este hecho plantea un difícil problema práctico al que se ha tratado de enfrentar dando por sentado que quien toma una decisión es capaz de aislar solo un número limitado de variables y una serie limitada de sus consecuencias. Es decir, las que están más estrechamente relacionadas con la decisión por sus causas y su temporalidad. Podríamos considerar que los factores que determinan tal imperfección del conocimiento son algunos de ellos externos a la persona, como la cultura organizacional o los modelos de gestión establecidos, y otros internos a su proceso mental de decisión al no tener, ni la estructura perfecta de preferencias, ni la capacidad completa de integración de razonamientos, y le afectan además enormemente, factores como la experiencia, las percepciones equívo-

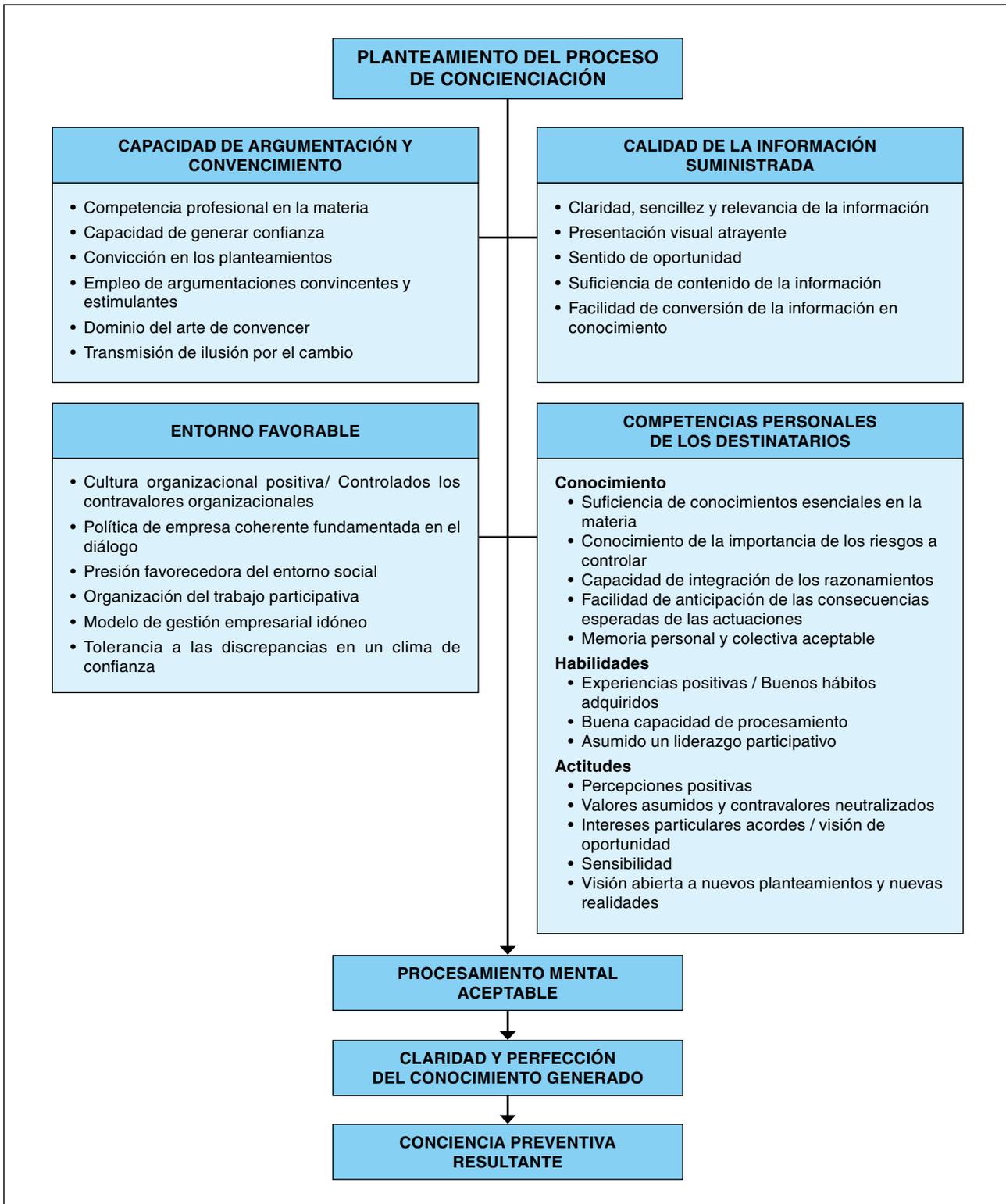


Figura 1. Factores favorables en el proceso de concienciación de directivos en PRL

cas, sus creencias y valores, y la sensibilidad personal. La persona trata de ser racional con lo que tiene, casi siempre convencida de que tiene razón, sin contraponer sistemáticamente puntos de vista diferentes. Suele ver lo que quiere ver y escuchar lo que quiere escuchar. A pesar de ello, con estrategias adecuadas se pueden salvar algunas de tales dificultades y, por supuesto, poder tomar decisiones acertadas. Es imprescindible para ello seleccionar y utilizar elementos claros y simples de cono-

cimiento que sean fáciles de generar, muy cercanos a sus intereses personales, y de ser posible, con un atractivo poder visual, sin tener que recurrir sistemáticamente a análisis complejos o exhaustivos.

Hay también que estar dispuestos a conducir paso a paso el proceso de concienciación y la evolución emocional y cognitiva que comporta. Además, el directivo suele ser celoso en su manera de proceder, evitando que alguien se entrometa para modificarla. Por ello, las

acciones de concienciación deberían tener el encanto necesario que hagan surgir la necesidad de evolución, sin que nadie se sienta coaccionado.

Hay que considerar también la dificultad de anticipar todas las consecuencias de los cursos de acción deseados. La imaginación de las personas no llega a concebir todos los modelos probables. Esta valoración está limitada en su exactitud y consistencia, ya que al pertenecer al futuro, el individuo la debe suplir con su experiencia. Evidentemente, estará aferrado a lo que le haya generado satisfacción en el pasado y vea claramente que pueda seguir generándose en el futuro. La prevención de riesgos laborales es pura anticipación a daños futuribles que cabe pensar que no vayan a suceder. Si el esfuerzo que se ha de realizar para evitarlos se percibe considerable y además no se ha interiorizado tal necesidad, no es fácil que se actúe como se debiera, salvo que se exija. Por ejemplo, difícilmente la reducción de los costes de los accidentes sea un elemento potente de concienciación para una *pyme*, en la que realmente la memoria histórica de accidentes acontecidos es muy baja por mera cuestión estadística. Además, las empresas y en especial la *pyme* debe enfrentarse a importantes retos para poder pervivir (exigencias y fluctuaciones del mercado, necesidades tecnológicas y de recursos siendo estos muy limitados incluidos los financieros, cargas fiscales,...) que por su inmediatez desplazan los aspectos de PRL a un segundo término.

Ver fig. 1 en la que se muestra el conjunto de factores determinantes de la concienciación. No se puede actuar simultáneamente sobre todos los factores que condicionan tal proceso, pero actuando de manera posibilista sobre algunos de esenciales se estará también influyendo en la alteración de otros que sean adversos al estar afortunadamente todo de algún modo interrelacionado.

La persona es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno a través del aprendizaje. Por tanto, ante la variabilidad de los referidos límites de racionalidad, puede al menos asumir algunos de ellos, considerando los condicionantes existentes para alterarlos y mejorar así sus decisiones. Afortunadamente, trabajando en grupo y sin asimetrías de relación se podrá comprender mejor y más rápido la realidad así como las necesidades existentes para mejorarla, asumiendo con más facilidad la conciencia de lo que corresponde hacer. El ser humano tiene la ventaja de que puede aprender y contar sus experiencias a otros, reduciendo el proceso de aprendizaje de estos últimos. El papel de los buenos profesionales sean directivos o no- es determinante en el proceso de cambio de actitudes de las personas del grupo a través de su ejemplaridad y de su liderazgo natural. Por eso es necesario implicar a tales personas y saber aprovecharlas en el proceso de concienciación.

Los factores instintivos o intuitivos de tipo personal, aunque limitan sustancialmente la racionalidad del conocimiento, en el caso de la prevención de riesgos laborales por su vinculación a derechos universales y a valores morales, relacionados además al éxito empresarial, pueden actuar como muy favorecedores. La mayoría de personas querrá sumarse a planteamientos que mejoren las potencialidades de las personas y sus condiciones de trabajo, siempre que exista un buen clima laboral, las metas sean asequibles y su esfuerzo por alcanzarlas pueda ser asumido con relativa facilidad. Así, por ejemplo, no habría de condicionar en exceso para tomar conciencia preventiva el no poder demostrarse los beneficios directos de un conjunto de acciones preventivas al no disponerse aun de experiencia propia que lo avale. En tal caso, la ex-

periencia de lo que han hecho empresas excelentes de referencia habría de ayudar en el proceso de concienciación. Los empresarios suelen estar atentos a lo que piensan y hacen los mejores, y en especial dentro de su actividad sectorial.

Hay que destacar, que a pesar de los condicionantes limitadores de la racionalidad expuestos, la intuición, puede ser en determinadas circunstancias certera, aunque los razonamientos y la lógica apunten en otra dirección, ya que surge de instintos primitivos recogidos en nuestros genes (miedos, necesidad de supervivencia, estímulos de desarrollo personal, etc.).

Pero, veamos un poco más cuáles son los aspectos que condicionan nuestras percepciones equívocas. Como humanos solemos percibir equivocadamente la generalidad de nuestras creencias, valores y comportamientos. Solemos sobreestimar la cantidad de personas que comparten nuestras opiniones. Así se llega a considerar que nuestros valores y opciones son relativamente habituales y válidos, y que las respuestas alternativas son raras, e incluso pervertidas por otros intereses. Como consecuencia de nuestras predisposiciones solemos dar por supuesto que las creencias de los demás serán como las nuestras. En las empresas este tipo de suposiciones crea considerables barreras para el éxito de los cambios. Y para complicarlo aun más, muchos directivos suelen rodearse de personas que bajo el concepto equívoco de fidelidad no critican lo criticable y reafirman lo que sus directivos esperan escuchar, no corriendo así aparentemente riesgo alguno en su cotidianidad. En la bibliografía y también en nuestra mente están recogidos casos históricos de decisiones desacertadas basadas en el peso de malos asesores acordes al pensamiento dominante del líder y la nula influencia de los pocos que fueron críticos. Algunos elementos conducentes a la percepción equívoca se recogen en la fig. 2. Por tanto, resulta necesario crear un marco de respeto y tolerancia a las ideas ajenas, en un clima de libertad en donde cada uno pueda manifestar lo que piensa. Ello facilitará el proceso de concienciación, fundamentándolo en el diálogo y en la confianza.

- Sobreestimación del consenso fácilmente manipulable
- Infravaloración de las evaluaciones objetivas
- Subestimación de las ideas de algunas personas por una desacertada imagen de las mismas
- Predisposición errónea ante lo que hagan o digan determinadas personas con espíritu crítico.
- Descarte de informaciones constructivas pero que entrañan riesgos, dificultades de aplicación inmediata, o requieren de un mayor estudio
- Necesidad de confirmación de las propias creencias

Figura 2. Elementos frecuentes de percepción equívoca

Nos hemos estado refiriendo a las limitaciones en el procesamiento mental de las personas a concienciar y en las de información, o sea, en el mensaje a transmitir, pero no hemos de obviar a las limitaciones del propio "concienciador", o sea del mensajero que ha de convencer con las argumentaciones necesarias y desarrollar las estrategias para que éstas puedan ser asumidas. Se requiere emplear argumentaciones convincentes y estimulantes para generar suficiente confianza a través de ellas, tener poder

de convicción en los planteamientos, saber aprovechar el sentido de oportunidad y sobre todo, transmitir ilusión que responda a intereses personales y colectivos. El mensaje debiera llegar en el momento oportuno y en un entorno favorecedor. El proceso de concienciación debe basarse en las mejores estrategias y técnicas de comunicación interpersonal y colectiva.

3. ELEMENTOS ESENCIALES DE CONOCIMIENTO PARA LA CONCIENCIACIÓN PREVENTIVA

La concienciación de directivos en prevención puede realizarse de diversas maneras, desde las más convencionales, basadas en la formación, a otras más participativas e innovadoras. La cultura y tamaño de empresa, los intereses de partida y los recursos disponibles, ayudarán a definir las estrategias más idóneas. A ello dedicaremos la siguiente NTP, pero veamos cuales son los ejes de razonamiento y de análisis para motivar y concienciar. Están todos ellos entrelazados. Representan lo que consideramos las cinco motivaciones (legales, económicas, morales, sociales y organizacionales) que determinan el valor de la PRL, y que deberíamos procurar que todo directivo conociera y pudiera verificar en su medio (ver fig. 3). Pasar de la suposición a la constatación es determinante para el asentamiento de la conciencia preventiva.

Tengamos en cuenta que la Prevención de Riesgos Laborales, por lo que comporta de atención a las condiciones de trabajo de las personas, constituye un medio determinante para alcanzar niveles óptimos de calidad de productos y procesos, contribuyendo con ello a que la empresa sea más eficiente y competitiva. Sólo con personas cualificadas, motivadas y respetadas, se puede lograr el nivel de innovación, creatividad y compromiso que las organizaciones necesitan. La prevención y en general la atención a las condiciones de trabajo, regidas por principios éticos, son la mejor manera para lograr la confianza de los trabajadores, reforzar el liderazgo de los directivos y demostrar ante la sociedad el nivel de responsabilidad social asumido en materia laboral.

Para diseñar e implantar un Sistema de Prevención eficaz, los directivos tienen que tomar conciencia que se precisan desarrollar cuatro requisitos esenciales. En primer lugar hay que *querer* hacerlo. La dirección debe actuar de acuerdo a las exigencias reglamentarias, pero además debería entender su valor y su contribución a sus intereses personales y al buen funcionamiento de la empresa. Una definición clara de compromisos y objetivos contribuirá en tal empeño a todos los niveles, y un buen asesoramiento debería ayudar a descubrirlo. Las actividades de concienciación deben enfrentarse con rigor a este primer requisito.

En segundo lugar y en coherencia con lo anterior, hay que *poder* hacerlo, o sea, es necesario disponer de los recursos necesarios tanto materiales como organizativos para conducir el proyecto a buen término, aprovechando en gran medida los medios con los que la empresa cuenta y con la mayor simplicidad posible. La definición y exigencia de funciones preventivas a todos los miembros de la organización para que las integren de manera natural en todos sus cometidos y en todas sus actuaciones, disponiendo de recursos para ello, será condición indispensable.

En tercer lugar hay que *saber* hacerlo, siendo necesarios los conocimientos y destrezas en materia preventiva, acorde a las características de la empresa y sobre todo, la importancia de los riesgos laborales a los que hay que

enfrentarse. La formación en PRL debe formar parte consustancial de la formación integral que deben recibir los trabajadores. Se trata de que las personas asuman las competencias necesarias para una correcta ejecución de su trabajo al que han de integrarse plenamente los principios preventivos que la reglamentación establece. Una gestión por competencias en los cometidos de las personas, en la que se integre la evaluación de su desempeño a través de indicadores claros y transparentes habrá de contribuir a la excelencia del sistema productivo. Los procedimientos de actuación facilitarán enormemente que las personas sepan actuar como corresponde.

Finalmente, habría también que *demostrar*, interna y externamente, que lo que estamos haciendo, además de cumplir la legalidad, es útil personal y colectivamente a todos los miembros de la organización. Sólo así, los cambios de actitudes serán favorables a los intereses empresariales, asentando una verdadera cultura preventiva. Lamentablemente, estos cuatro ámbitos no se superponen debidamente y el espacio común resultante entre los mismos es reducido, por lo que la eficacia del sistema también suele ser limitada. Por razones de eficiencia en la administración de sus recursos, la empresa debiera procurar avanzar gradualmente, integrándolos debidamente.

Veamos de forma muy resumida los cinco ejes de razonamiento y argumentación para la motivación y concienciación de directivos en PRL. El especialista en prevención debiera tener un buen dominio de los mismos para aprovecharlos y priorizarlos debidamente a cada situación.

Valores legales

Es impensable que una empresa pueda subsistir ante la Administración y la misma sociedad incumpliendo la reglamentación, la cual establece los mínimos a respetar. Quedó de manifiesto en anterioridad que el principal objetivo de los empresarios en materia preventiva es cumplir la legislación y ello debiera ser debidamente aprovechado en el proceso de concienciación. Las responsabilidades jurídicas y en concreto las penales, deben ser especialmente entendidas y asumidas, pero sin generar miedos que podrían ser contraproducentes. El tener un marco reglamentario amplio y hasta cierto punto complejo, dificulta su aplicación. Muchos directivos creen cumplir la legislación desconociendo su nivel de incumplimientos y su importancia. Los empresarios y directivos deben conocer perfectamente los riesgos laborales a los que le personal a su cargo está potencialmente expuesto, su importancia, y los mecanismos de control implantados o en proceso de implantación ante los mismos con la implicación que les es exigible. La evaluación de riesgos bien ejecutada asociada a la planificación preventiva para controlarlos -todo ello bien presentado y argumentado- debieran ofrecer un valor esencial para facilitar la concienciación preventiva.

Hay que reconocer que toda obligación cuando es entendida como una carga que no aporta beneficios directos relevantes conduce a comportamientos estrictamente imprescindibles, sin carga emocional positiva que estimule a ir más lejos. La falta de cultura preventiva lo propicia. Ello debiera ser paliado buscando la manera más sencilla posible de dar a conocer las exigencias legales en PRL y aplicarlas, empezando por simplificar el sistema documental exigible (ver Guía Técnica del INS-HT sobre "Simplificación del sistema documental"). Su cumplimiento, a través de sistemas preventivos activos, regidos por principios de calidad y de eficiencia ha de

generar resultados positivos a todos los niveles. Hay que hacer entender que nuestro marco reglamentario deriva de una conciencia social europea al respecto y de buenas prácticas empresariales.

Valores económicos

La no Prevención como la no Calidad genera costes ocultos muy altos en la empresa, que incluso pueden llegar a dañar la imagen y la reputación de una empresa, afectando a su pervivencia. Como se ha dicho, el principal activo de una organización y que la diferencia de las demás son las personas y el capital intelectual que éstas generan. Los accidentes de trabajo y otros daños laborales, además de costosos económicamente son indicadores claros de ineficiencia que afectan a la motivación y el comportamiento de las personas. Si estas no perciben interés de la dirección por sus condiciones de trabajo su motivación se verá perjudicada y sus comportamientos no serán los esperados. Aunque aparentemente no haya accidentes con baja en una organización -especialmente si ésta es pequeña- hay centenares de incidentes que están pasando desapercibidos de manera continuada y que están generando costes considerables no controlados, que se trataría de identificar. Además, hay que alertar que los accidentes muy graves y mortales pueden generar costes inmensos, especialmente por recargos de prestaciones de la Seguridad Social que podrían hacer peligrar el futuro de una organización por actuaciones imprudentes o temerarias que suelen ser fácilmente demostrables. Ello debe ser bien conocido por los directivos al máximo nivel. Una gestión eficaz convierte los costes de la Prevención en una inversión rentable y en un "valor" en alza. Lamentablemente, la mayoría de empresas no analizan la rentabilidad de sus acciones cuando en ellas hay activos intangibles tan importantes como es su reputación, su capacidad innovadora, el nivel de motivación e implicación de los trabajadores, y en general, la inversión en lo humano y lo organizacional. Toda empresa ha de ser gestionada siempre, bajo principios de rentabilidad, especialmente en el medio y largo plazo. El no tener experiencia en la evaluación de las inversiones en activos intangibles, como puede ser la formación eficaz de los trabajadores y otras medidas organizativas, no debería ser impedimento para que la empresa iniciara de forma sencilla el proceso de medición de la rentabilidad de las acciones de mejora en unidades piloto, antes de proceder a su generalización en la totalidad de la empresa. El especialista en PRL debiera estar dispuesto a asumir tales evaluaciones con la implicación de otras unidades funcionales de la empresa: financiera, producción, mantenimiento. De ahí surgirán indicadores cualitativos y monetarios que permitirán demostrar los logros y las ventajas del propio modelo de evaluación como instrumento de cambio y de mejora (ver NTP 911,912 y 913). La motivación y la concienciación habrían de basarse preferentemente sobre el valor y los aspectos positivos a generar y mucho menos sobre los negativos a reducir. .

Valores éticos

Contribuir a que una organización respete valores cívicos, valorando la dignidad del trabajo y generando riqueza y bienestar a todos sus miembros, es motivo de orgullo y satisfacción profunda de quienes la dirigen y de quienes en ella trabajan. Ahí radica el gusto del trabajo bien hecho que enriquece a quienes lo gestionan y a quienes lo ejecutan. Los valores están en la esencia del ser humano, y

son los que en realidad guían los comportamientos para darles riqueza y sentido. Respetar principios éticos, es una creciente exigencia de las personas y de la sociedad. La ética del trabajo, más allá de lo reglamentado, está en la raíz de la acción preventiva. La prevención de riesgos laborales bien gestionada debería ayudar a recuperar el orgullo por el trabajo bien hecho y despertar el espíritu de excelencia empresarial en la organización y en cada uno de sus miembros. No es fácil lograr que los trabajadores se sientan identificados plenamente con la empresa, aunque habría que procurarse. Pero sí que es imprescindible que los trabajadores estimen su trabajo; las empresas que no lo logren no podrán resistir en nuestras latitudes la fuerza de la globalización y de la competitividad. Las personas necesitan estimar lo que hacen para sentirse bien consigo mismas y poder dar lo mejor de sí. Por tanto, redefinir la visión empresarial y los valores organizacionales sobre los que fundamentar el desarrollo empresarial es un primer paso que habría de acometerse de inmediato en todas las organizaciones. Será con la implantación de tales valores lo que permitirá construir los cuatro pilares de la sostenibilidad empresarial que son: la Productividad, la Calidad, la Innovación y la Responsabilidad social (Ver NTP 947, 948 y 949).

Dentro de este grupo de motivaciones de índole moral habrían de incluirse las motivaciones personales de los mandos encaminadas a potenciar dos valores que les son indispensables para sentirse bien consigo mismos y ser altamente eficientes: Estos son: la *profesionalidad* y el *liderazgo*. Todo buen profesional está siempre aprendiendo de su trabajo, cuida de evitar fallos procurando anticiparse a que se generen, planificando cuidadosamente lo que va a hacer y revisando los aspectos esenciales del mismo; y cuando algo falla, averigua sus causas para evitar que vuelvan a suceder. La prevención de riesgos laborales es determinante en esta manera de proceder. La PRL es utilizada en muchas empresas con éxito como vía efectiva para desarrollar el liderazgo de mandos (ver NTP 817).

Valores organizacionales

La empresa debe optimizar recursos para alcanzar sus objetivos previstos. Para ello es necesaria la integración de sistemas como partes de un todo; lo que obliga a racionalizar y simplificar políticas y recursos, incluidos los relativos a los procedimientos de actividades preventivas y a las instrucciones de trabajo, aprovechando además las sinergias mutuas que se habrían de producir. Existe un gran vínculo entre Calidad, Prevención de riesgos laborales y el Medio ambiente. Los sistemas normalizados de gestión en tales campos facilitan la unificación de muchos de los procedimientos de actuación. La empresa es un sistema complejo en la que todo está interrelacionado. Una eficaz acción en un ámbito tendrá influencias positivas en otros, si además se procura propiciarlas. Los procedimientos son esenciales para generar nuevos hábitos y con ellos construir cultura de empresa. En particular, los procedimientos preventivos son valiosos instrumentos, no solo para asegurar unas condiciones de trabajo, seguras y saludables, sino también, para el aprendizaje en el trabajo, el diálogo constructivo entre mandos y trabajadores y la generación de confianza, reforzando así el liderazgo, y la calidad y eficiencia en el trabajo. De ahí que la prevención haya de ser gestionada con eficacia e integrarse plenamente y de manera natural al sistema de gestión empresarial tal como la reglamentación establece, contribuyendo así a mejorar la organización del trabajo y el éxito del proyecto empresarial

Valores sociales

En sociedades democráticas los ciudadanos y en general los consumidores desean conocer mejor a quienes les suministran sus productos y servicios. Quieren saber cómo y en qué condiciones éstos se producen, no estando dispuestos a aceptar abusos de ningún tipo. Es evidente que se quiera estar más cerca de las personas y organizaciones responsables y se rechace a quienes no lo son. La imagen corporativa y los factores de incentiva-ción como las recompensas, la publicación de premios recibidos o de penalizaciones por falta de prevención, son factores de creciente trascendencia. La Prevención es la primera Responsabilidad Social Empresarial según manifiesta el Libro Verde de la UE sobre esta materia. No hay que confundir acciones prioritarias como la PRL por tener una base legal y ética, de otras acciones sociales de carácter voluntario que la empresa pueda considerar convenientes. La Guía ISO 26000-2010 de Responsabilidad Social aporta pautas y experiencias de buenas prácticas de las que poder aprovecharse. La responsabilidad social, como se ha dicho, es uno de los pilares de la empresa excelente y sostenible, en el que se incluye la política en PRL, la cual es determinante para mantener los otros tres pilares empresariales citados: la productividad, para generar más y con más valor; la calidad integral de los productos, servicios, y de los procesos que los generan, para satisfacer plenamente las necesidades e inquietudes de los clientes y trabajadores; y la innovación, para adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del mercado y de la sociedad, asegurando su competitividad. Solo conjugando responsabilidad y competitividad la empresa puede tener futuro.

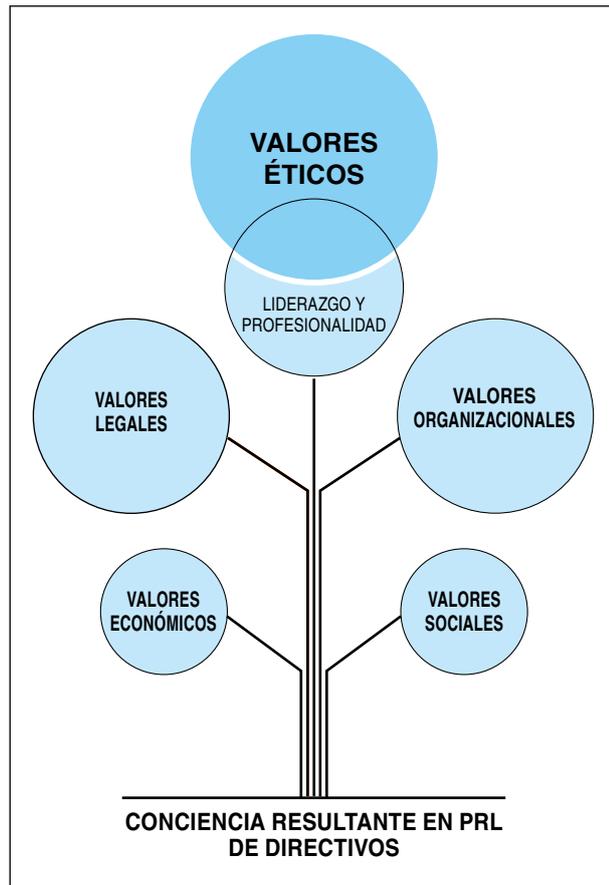


Figura 3. Eje motriz de los tipos de argumentaciones para la concienciación en PRL de directivos

BIBLIOGRAFÍA

BRANGIER, E.

La mise en place de documents professionnels en entreprise: la psychologie ergonomique à la croisée de l'ergonomie cognitive et de la psychologie social.

Journée d'étude en psychologie ergonomique. SFP, département Recherche. Nantes. 2001

BRETON, Philippe

El arte de convencer.

Edit. Paidós. Barcelona, 2009

CROSS, Robert L. y BRODT, Susan E.

El valor del juicio intuitivo en la toma de decisiones. Dirigir en la incertidumbre.

Edit. Deusto. Barcelona, 2008

FAVARO, M.

La prise en charge de la sécurité dans les PME. Quelques réflexions préalables à la conception d'actions de prévention.

Cahiers de Notes Documentaires - Hygiène et Sécurité du Travail, INRS. Paris, 1999

GAZZANIGA, Michael S.

¿Quién manda aquí? El libre albedrío y la ciencia del cerebro".

Paidós. Barcelona. 2012

GROSJEAN, Vincent

Comment favoriser chez les chefs d'entreprise une plus large prise en compte de la prévention?

Cahiers de Notes Documentaires - Hygiène et Sécurité du Travail, n° 190. INRS Lorraine. 2003

LLACUNA, Jaime y BELTRAN, Rafael

La comunicación interpersonal.

INSALUD, Dirección-Gerencia de Atención Primaria, Las Palmas. 1996

SANCHEZ-TOLEDO, Agustín y FERNANDEZ, Beatriz

Cómo implantar con éxito OHSAS 18001.

AENOR ediciones, Madrid. 2011

SIMON A., Herbert

Models of my life.

The Mit Press, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts. 1996

INSHT (www.insht.es)

Colección de Notas Técnicas de Prevención

NTP 642 y 643 Responsabilidad Social Empresarial
NTP 745 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo

NTP 753, 941, 942 y 943. Innovación y condiciones de trabajo

NTP 810 y 817. Transparencia y condiciones de trabajo

NTP 870. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo

NTP 911, 912 y 913. Productividad y condiciones de trabajo

NTP 947, 948 y 949. Valores y condiciones de trabajo

NTP 966 y 967. Eficacia preventiva y Excelencia empresarial

Observatorio Estatal de Condiciones de Trabajo