



Carlos Martínez Corral. TSPRL. Psicólogo Industrial..

# El trabajador de la construcción.

## ¿Por qué le resulta más fácil incumplir que cumplir en PRL?

### Introducción

¿Cuántas veces hemos visto a un trabajador formado, informado, con EPIs entregados (y el montón de palabras que termina en "ado" que indican que su empresa ha cumplido "formalmente" con sus obligaciones legales), subir a una PEMP con arnés y no "rematar la faena" al dejar sin enganchar el mosquetón al correspondiente anclaje de la Plataforma?, ¿o disponer un tablón a 5 m. de altura, entre dos andamios, para pasar de uno al otro, en vez de bajar-subir?, ¿o retirar una barandilla, sin tomar medidas preventivas sustitutorias?. Y un largo etc.

No lo acabamos de entender. Por lo menos yo.

Y entonces surgen las dos alternativas de rigor:

1. Me enfado con el mundo, y me paso la mitad de mi vida profesional así.
2. Pienso si este comportamiento se repite con asiduidad (y así es), tratando de encontrar las claves comunes, si las hubiese (y las hay). A continuación tratar de manipularlas, si se dejasen (y se dejan), en pos del siempre noble fin preventivo.

### Puntualizaciones previas:

1. Es necesario desechar la idea de que somos totalmente racionales (ni mucho menos).
2. Todo lo aquí expuesto son reglas generales, que admiten excepciones.
3. Es evidente que la parte más importante de la gestión preventiva es la que precede al comportamiento (seguro o inseguro) de los trabajadores. Sobre esto se está insistiendo mucho en todos los foros, en los últimos años (se atiende o no).
4. Muchas empresas han tolerado, y a veces promovido, el incumplimiento de sus trabajadores. Y el trabajador rápidamente lo ha aprendido.
5. Actualmente la PRL es percibida por la mayoría de las empresas (sobre todo PYMES) como un coste. Sin lugar a dudas.
6. Causación no implica culpabilidad del trabajador.
7. Se manejarán en este texto de forma indistinta los conceptos de conducta y comportamiento. Y el trabajador al que se hace referencia es cualquier categoría profesional por debajo de los mandos.



Procedo al análisis entonces, tratando de aportar propuestas de solución, basadas en la teoría de las ciencias del comportamiento y con un mínimo respaldo empírico.

## ANÁLISIS:

### Los factores internos

Con todo lo que viene a continuación nos daremos cuenta que el cerebro humano es un apaño, y no el sistema perfecto e idealizado que se cree. Y en relación a las decisiones racionales, muchas las hacemos francamente mal (y nos quedamos tan frescos). Incluso en contra de la propia supervivencia.

Nos influye muchísimo lo último que nos ha pasado (tendiendo a olvidar lo anterior). De ahí que recordar el cumplimiento preventivo, la formación, la señalización, etc. deben de ser constantes inputs al trabajador, para que puedan ser influyentes. La presencia de las figuras preventivas evocan a la inmediatez del pensamiento (siendo influyentes) los recuerdos preventivos interiorizados.

Calculamos mal las probabilidades. Estadísticamente, en el plazo inmediato, un trabajador A tiene prácticamente la misma probabilidad de tener un accidente haciendo algo mal, respecto de otro B, que lo haga bien. Entonces A tiende a repetir, porque no pasa nada. Ésta es una de las bases del exceso de confianza: una demostración de que la probabilidad de ocurrencia de un accidente es remota, porque continuamente se hacen cosas mal y no pasa nada.

El problema radica cuando la mala conducta es repetida muchas veces por A. Ahí ya se distancian las probabilidades de A y B de tener un accidente (en perjuicio de A, evidentemente).

No se le puede dejar al trabajador la elección de cumplir o no hacerlo, porque tiene demasiados argumentos en contra de cumplir. Lo veremos.

Un trabajador (y en general cualquier persona) valora el riesgo y decide cuánto se protege frente al mismo, en función de tres parámetros básicos:

1. Probabilidad de ocurrencia del accidente.
2. Inmediatez de ocurrencia del accidente.
3. Importancia de las consecuencias del accidente.

Los puntos 1 y 2 no motivan (probabilidad baja de accidente y a largo plazo). El Índice de Incidencia

de los últimos años del sector está en torno a unas pocas decenas de trabajadores con baja por cada mil trabajadores. ¿El resto novecientos y pico, son acaso cumplidores?. Es más: la mayoría de los trabajadores consideran que tienen menos probabilidad de tener un accidente que sus compañeros ("yo controlo"). Una auténtica ilusión estadística de falso control.

Hablando claro: **PENSAR QUE SE PUEDE TENER UN ACCIDENTE NO MOTIVA**. Se puede seguir diciendo en las reuniones con nuestros trabajadores: "no hagáis tal cosa, porque podéis tener un accidente", pero realmente sirve de bien poco.

Intervención. La solución pasaría entonces por motivar (externamente) con consecuencias inmediatas, que ocurran siempre que se produzca el incumplimiento y que sean importantes para el trabajador. "Vd. no puede seguir trabajando en esta obra", "firme este apercibimiento por haber incumplido", "queda suspendido de empleo y sueldo 4 días". Todo lo anterior, la segunda vez que incumplan, tras una primera y única advertencia verbal. Y no es ser drástico. Es que esta generación de trabajadores, de momento, no está preparada para que la PRL les sea algo natural y consustancial de su trabajo, y por tanto, **NO PUEDE CONTROLARSE POR SÍ MISMA**. Veremos qué pasa con la generación de niños que andan en bicicleta con casco y coderas.

**Las conductas no preventivas son reforzadas cuando no pasa nada** (vistas y toleradas por los mandos, y sin ocurrencia de AT -hasta que éste ocurre, y sin avisar-).

Las personas tenemos una enorme capacidad de **ADAPTACIÓN**, siempre y cuando exista la motivación suficiente, que rompa las resistencias iniciales a los cambios; la rutina es cómoda: produce poco gasto de energía en el cerebro.

Los incumplimientos han formado desde siempre parte de su trabajo, y la del resto de compañeros y demás oficios en obra. Está considerada entonces, una situación **NORMAL**. Son excepcionales las obras o situaciones de **CONTROL ESTRICTO**, que implica que los trabajadores tienen que reprimir su tendencia a realizar incumplimientos.

El cerebro humano funciona básicamente a través de las relaciones causa-efecto (causístico). Cuando se hace algo, ocurren unas determinadas consecuencias. ¿Perjudican?. Si la respuesta es no, se tiende a repetir sin ningún problema el comportamiento original. **Sólo si se obtienen consecuencias negativas (refuerzo negativo), se evitará la repetición de la conducta inicial.**



Si hemos explicado que el cerebro humano es causístico (los efectos producidos determinan nuestras futuras acciones), ¿qué pasa normalmente cuando incumple el trabajador?. NO PASA NADA (la probabilidad del accidente es estadísticamente muy baja y no hay sanción disciplinaria ni administrativa a la empresa). ¿Por qué tendría que cambiar entonces?. Es que además de no haber consecuencias negativas, las hay positivas: ahorro de material de seguridad, de tiempo, de esfuerzo, etc. etc. etc. Las conclusiones se explican solas, de evidentes.

Retomando la duda inicial: ¿qué se le pasa a un trabajador por la cabeza cuando no se ancla el dichoso arnés anticaidas?. Es muy fácil: NO LO HACE PORQUE NO PASA NADA.

Y por tanto, NO LE COMPENSA HACERLO, PORQUE LA PREVENCIÓN ES CONSIDERADA UNA PIEDRA EN EL ZAPATO DE LA PRODUCCIÓN.

La conducta preventiva, al no estar integrada en el proceso productivo (lo diré unas cuantas veces; pudiera ser importante entonces), ES CONSIDERADA UN EXTRA, un añadido, una molestia, que ocupa tiempo y esfuerzo, sin que se perciba su beneficio. Y al trabajador no le compensa, claro. Todo sigue "bien", igual, hasta que llega un momento en que se produce un error y, si se dan conjuntamente otros factores, ocurre un accidente laboral.

## COSTE-BENEFICIO

¿Cómo es posible entonces que con un simple acto (ponerse unas gafas) no quiera evitarse un daño potencialmente muy grave (perder un ojo)?

¿Tanto cuesta?. La respuesta, a priori, parece fácil: si no costase nada, se haría, por simple instinto de conservación (no hace falta mucho artículo 19 para esto).

¿Pero qué tipo de coste es el que percibe el propio trabajador para no compensarle amarrar, con un gesto de 3 segundos, un simple arnés?. Vamos a explicarlo, y así entenderemos parte de la dinámica de pensamiento subyacente que está detrás de los comportamientos no preventivos del trabajador de la construcción.

Es necesario aclarar que únicamente se está analizando la conducta de los trabajadores respecto a las decisiones que ellos mismos pueden adoptar, y que suelen ser terminales en su organización laboral. Decidir el tipo de entibación que puede llevar una zanja no es de su

incumbencia. Insistimos en que los comportamientos relacionados con la seguridad laboral son el resultado final de un **proceso más o menos complejo de organización laboral**, en relación con la integración preventiva en los procesos rutinarios de trabajo.

El empresario no puede hacer descansar una parte de la seguridad en la decisión de un trabajador de colocarse o no un arnés, evitando con ello tener que implicarse en integrar desde el principio la actividad preventiva en todo el proceso productivo (eliminar riesgos, actuando sobre la organización del trabajo, planificando, ejecutando y controlando las protecciones necesarias, etc.). Frecuentemente sustituye medidas preventivas técnicas por la "MEDIDA PREVENTIVA UNIVERSAL": ¡TENER CUIDADO!. Un especialmente alto y mantenido sentido de alerta sustituye a las medidas preventivas legales o técnicas no implantadas. ¿Cuánto tiempo somos capaces de estar en ese estado de alerta?. Pues tenemos las capacidades para poder hacerlo de forma puntual, pero no constantemente. Y entonces el abuso de esta "sustitución" acaba generando accidentes.

¿A la empresa le puede compensar los incumplimientos preventivos de sus trabajadores?. Simplemente observando la situación cotidiana, se puede afirmar que así es. ¿Por qué?. Porque además de lo ya comentado, la PRL es percibida como coste. Y esto no ha cambiado mucho en los últimos años. El empresario, en general, cumple porque teme la acción punitiva de la administración, o por presiones externas (CSSFE y otros).

## La organización del trabajo

Deberíamos manejarnos dentro del modelo sistémico que considera al error como el resultado final de una serie de fallas preexistentes y, en el caso que nos ocupa, una de las más importantes: permitir reiteradas transgresiones intencionales (James Reason; El error humano) de normas preventivas por parte de los trabajadores.

El Principio Económico: casi todo se mueve por este principio, el de hacer lo máximo con lo mínimo.

Llevado este principio a la rutina laboral del trabajador, lo convertimos en COMODIDAD. Los trabajadores son tan cómodos como lo somos los demás. Tenemos un mandato biológico (igual que el económico): "consigue todo lo que puedas, con el mínimo esfuerzo posible". ¿Les vamos a criticar de forma hipócrita por ello?. Lo que debemos es darle un contexto a su trabajo de forma que sea esquivada esa tendencia a no ponerse



las gafas antiproyección por no ir a buscarlas a la caseta, que está a 50 m.

Si alguien piensa que lo que normalmente existe es un problema de organización, está en lo cierto, porque **EL TRABAJADOR HACE LO QUE SU ENTORNO LE PERMITE Y/O OBLIGA A HACER**, por supuesto incluso independientemente de su propia actitud y otros factores.

La gran contradicción. Los trabajadores han comprobado frecuentemente un **DOBLE LENGUAJE**: por una parte, se les dan mensajes acerca de la obligación de cumplir, en situaciones como las reuniones periódicas de coordinación en obra, en los cursos de formación, delante de determinados profesionales preventivos (Técnicos de Prevención, Coordinadores de seguridad y salud, Inspectores y Técnicos de la administración, etc.), o incluso al empezar los trabajos. Pero por otro lado, y en la mayoría de las situaciones de trabajo cotidiano, **SE ACABAN TOLERANDO LOS INCUMPLIMIENTOS**, incluidos los avisos anteriores. ¿A cuál de los dos mensajes acaba por atender el trabajador?: Se le dice: "cumple!!!! (aunque si no cumples no pasa nada, incluso mejor todavía, que ahorramos costes)". Las consecuencias son evidentes.

Otro asunto más importante, si cabe, que los anteriores comentados: **¿por qué los mandos son tolerantes con los incumplimientos?** Existen varias razones posibles: porque le conviene a producción; porque no son capaces de aplicar la disciplina necesaria (no son verdaderos mandos) o no quieren enfrentarse a los compañeros; porque realmente muchos están cansados de repetir lo mismo, con resultados estériles al no aplicar con contundencia las potestades disciplinarias de que disponen; porque no perciben que están incumpliendo, o porque en muchos casos el mando tiene la misma escasa cultura preventiva que sus trabajadores subordinados. ¿Acaso son igual de tolerantes con los incumplimientos que perjudican la producción?. No hace falta explicar a nadie que **LOS MANDOS SON EL SISTEMA NERVIOSO DE LA EMPRESA**: hacen cumplir a los músculos (trabajadores) las órdenes del cerebro. El encargado no hace nada contrario a lo que la empresa pretende. Por tanto, **si el mando tolera, es porque la empresa tolera**.

Formación. Desengañémonos, en general el personal no está formado. Puntualizo: no está correctamente formado. **Falta todavía mucho esfuerzo de calidad formativa y de seguimiento de su eficaz aplicación?** En cuanto al tema de aprendizaje de su profesión, es otro factor en contra, pues han aprendido por imitación de otras personas que han aprendido y trabajado hace

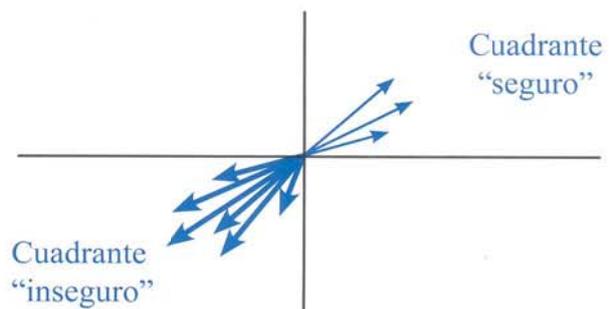
décadas, cuando no se manejaba siquiera el término prevención, y sólo existía la seguridad, nada que ver con el modelo PRL actual.

Y que nadie se ofenda, pero cuando se realiza la formación preventiva, se enseña generalmente qué hacer, pero no cómo hacerlo, de forma integrada en la rutina del trabajo. Y por ello hay pocos cambios significativos post-formación.

## Sistema de fuerzas

Para ir ordenando y entendiendo bien la explicación, podemos recurrir a una analogía con la física: LA CONDUCTA ES LA RESULTANTE DE UN SISTEMA DE FUERZAS.

Entonces las fuerzas serían los factores que hemos comentado anteriormente, junto a los que se comentan a continuación.



Las fuerzas, con sus respectivas magnitudes y sentidos, serían los diferentes factores que determinan el comportamiento.

Por tanto, seguimos hablando de incumplimientos, basándonos en este símil, citando brevemente algunas de los factores (fuerzas) más importantes desde el punto de vista de la psicología social y otros, que operan sobre el comportamiento:

**Actitud.** Con una cultura preventiva más bien escasa, el procesamiento espontáneo de la razón lleva a no influir sobre la conducta en la dirección adecuada (caerá entonces en el cuadrante "inseguro").

**Norma Social Subjetiva.** Al igual que con la actitud, sin cultura preventiva, no existe presión de los compañeros y círculo influyente por incumplir (por tanto: cuadrante "inseguro").

**Control conductual percibido.** Recupero aquí lo expuesto anteriormente: LA PREVENCIÓN ES CONSIDERADA UN EXTRA MOLESTO para realizar el trabajo. (otra vez cuadrante inseguro).



**Intención de implementación.** Relacionado con la planificación previa. Cualquier actividad se lleva a cabo con más probabilidad si ha existido previamente una planificación de la misma (se confirma lo evidente). El trabajador normalmente no planifica su trabajo integrando las cuestiones preventivas (no sabe ni le obligan). Por tanto otro factor-fuerza al cuadrante "inseguro".

**Correspondencia reactiva con la empresa.** ¿Por qué me tengo que poner el casco cuando la empresa no apuntala un voladizo con riesgo de caerse? (sí, hasta ese punto somos cabezones, aún a costa de nuestra propia integridad). ¿Por qué ponerme el casco, si lo que cobro es penoso?. ¿Por qué ponerme el casco, si me tratan mal?. Etc. Cuadrante "inseguro".

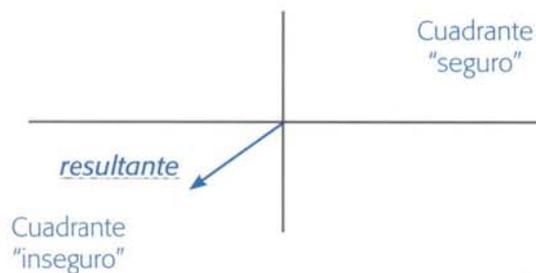
**El hábito.** Posiblemente la fuerza con mayor magnitud. Y es que decidir constantemente, agota. Una vez implantado una forma de trabajar, cuesta un mundo hacer modificaciones sustanciales. Cuadrante "inseguro".

**La falsa sensación de control.** El ya comentado "yo controlo". Cuadrante "inseguro".

**El heroísmo.** Es un valor grupal y social. Aunque deberíamos recordar que sólo nacen dos héroes cada siglo, más o menos. Cuadrante "inseguro".

## CONCLUSIÓN FINAL:

La resultante se quedaría en el cuadrante "inseguro".



**No se puede confiar en la autotutela del trabajador.** Acaba incumpliendo, básicamente, por dos razones: porque tiene más factores internos que le empujan a incumplir que a cumplir, y porque se lo tolera su organización laboral (empresa u obra).

Por tanto, ya que no podemos cambiar las condiciones humanas, **cambiamos las condiciones laborales de tipo organizativas**, para que no tenga cabida la violación de normas preventivas (muchas veces justificada perversamente por una supuesta razón de supervivencia o competitividad empresarial).



## SOLUCIONES PROPUESTAS:

- A. **En el corto plazo**, se basan en suplir la inexistente motivación interna (del propio trabajador) por una motivación externa:
1. Realizar una **planificación preventiva** previa, un **control** riguroso, e **intervenir** siempre que se produzca un incumplimiento. Y es fundamental que estas tres medidas SE HAGAN AL PRINCIPIO, cuando se produce la adaptación del trabajador y empresa al nuevo contexto, y posteriormente ser repetidas con la constancia apropiada.
  2. Realizar (y aplicar) **buenos procedimientos de trabajo**, en los que ya estén integradas las medidas preventivas.
- B. **A largo plazo**, además de mantener las anteriores, crear una cultura preventiva real, con formación de calidad (en la infancia, en el período de formación inicial, y en la formación continua), lo cual incidirá significativamente en todas las variables analizadas anteriormente.

## Agradecimientos:

A mis compañeros prevencionistas por sus aportes, a Manoli Costa por sus lecciones y a los trabajadores que con su sinceridad (muchas veces ciertamente comprometedor) me han descubierto explicaciones normalmente escondidas.

A los estudios sobre conductas que intervienen en la seguridad vial, cuyas bases son comunes al comportamiento en los trabajadores y a los modelos cognitivos del comportamiento, que me permiten su aplicación al campo de la PRL.

Y por supuesto a los trabajadores, mandos y gestores de obras y empresas que se escapan de lo expuesto en este artículo, pues se toman la actuación preventiva como parte importante de su trabajo, y a los que ciertamente deberíamos cuidar. ■