

NTP 493: Cambios de actitud en la prevención de riesgos laborales (II): guía de intervención



Le changement d'attitudes dans la prévention des risques du travail (II): guide d'intervention
Changing attitudes in workplace risk prevention (II): interventional 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.

Redactora:

Anna Prades
Licenciada en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Objetivo

En la NTP anterior se presentaban distintas estrategias para cambiar las actitudes con la finalidad de incrementar la cultura preventiva dentro de la empresa. Las actividades a realizar pueden ser muchas y muy variadas. En esta NTP, a modo de complemento, se especifica cuándo y en qué circunstancias se ha de aplicar una u otra estrategia.

Para ello son necesarios dos pasos previos:

1. Conocer cómo cambiamos, cuáles son los estados de evolución del cambio.
2. Saber qué elementos hay medir o evaluar en la empresa para determinar la etapa de cambio de la que partimos.

Estos dos elementos son suficientes para decidir cuál es la estrategia más idónea a emprender. Las evaluaciones sirven para diagnosticar la fase del cambio de actitudes; una vez conocida la fase de cambio en la que está el colectivo o grupo sobre el que se pretende intervenir, se escogen las estrategias de cambio que inciden sobre esta fase, lo cual incrementa la efectividad de las acciones.

Fases del cambio de actitudes

Las actitudes no se cambian voluntariamente ni se cambian en un instante. La mayor parte de actitudes se adquieren durante el proceso de socialización, proceso mediante el cual se interioriza lo que está bien y lo que está mal. Este proceso si bien no termina nunca, es mucho más decisivo durante la infancia, por lo que las actitudes adquiridas en este periodo son mucho más difíciles de cambiar. Además, con el paso de los años, las actitudes se fortalecen, porque las actitudes son como unas gafas de colores que tiñen o filtran la información: dejan pasar con más facilidad aquella información que confirma las actitudes vigentes, y se rechaza o ignora aquella que las "desconfirma".

Por tanto, cambiar o crear una nueva actitud frente a cualquier tema es una tarea ardua. No se puede pretender hacer sin un buen análisis y una correcta planificación del proceso de cambio.

Consideraciones respecto al cambio de actitudes

Shein, en su teoría del cambio planificado, expone una serie de supuestos sobre el cambio:

1. Cualquier cambio implica no sólo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que ya está muy integrado en la personalidad y relaciones sociales del individuo.
2. Ningún cambio se logra al menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe, inducirla puede ser una de las grandes dificultades de todo proceso de cambio.
3. Los cambios en la organización (procesos, sistemas de incentivos, estructuras...) ocurren sólo a través de cambios en los miembros clave. Lo cual implica que todo cambio está mediatizado a través de cambios individuales.

4. La mayoría de los cambios que se operan en personas adultas implican cambios en la actitud, valores e imágenes que la gente tiene de sí misma. El abandono del tipo de respuestas que la persona está acostumbrada a dar en estas áreas es, al principio, inherentemente doloroso y amenazador.
5. El cambio es un ciclo de etapas múltiples.

Fases del cambio

En el último supuesto, Shein afirma que el cambio es un ciclo de etapas múltiples. En general, todas las teorías sobre el cambio de actitudes coinciden en postular cuatro etapas o fases de cambio:

1. Precontemplación, o no creencia,
2. Contemplación o creencia,
3. Preparación y acción o actitud,
4. Mantenimiento o valor.

La evolución que contemplan es la que se muestra en la figura 1. Según la fase de cambio en la que esté la persona o colectivo sobre el que se pretende influir, se debe aplicar una u otra estrategia. Por ejemplo, si se quiere que los ciudadanos ahorren en el consumo de energía, tendremos que aplicar distintas estrategias:

- Para un colectivo que desconozca que la energía escasea.
- Para un colectivo que lo sabe, pero no tiene conciencia que su pequeño esfuerzo de ahorro puede ser una ayuda significativa, o que no sabe cómo hacerlo.
- Para un colectivo que sí sabe cómo ahorrar pero no se decide a actuar.
- Para los ciudadanos que ya lo están llevando a cabo.

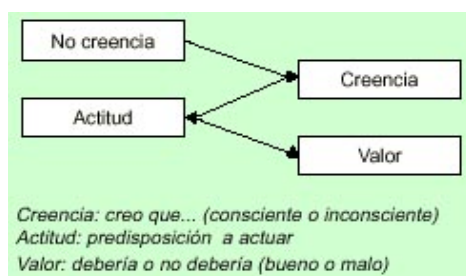


Fig. 1: Proceso de adopción de una idea, práctica o valor

A continuación se presentan los pasos del cambio de actitud:

Paso 1

En este paso hay que fundamentar la nueva actitud, es decir, lograr muchas respuestas favorables o desfavorables del individuo sometiéndolo a un número de estímulos. Esto es lo que pretende, por ejemplo, la publicidad: fundamentar una actitud positiva hacia el objeto anunciado mediante la emisión de mensajes asociados a aspectos positivos (eficacia, prestigio social, ternura, etc.).

En el supuesto 1 del cambio, se planteaba que nunca se parte desde cero: para cambiar una actitud no basta con aprender, antes hay que desaprender. Los miembros de la empresa tienen que percibir que sus métodos actuales ya no funcionan. ¿Cómo lograrlo?

Los datos “desconfirmadores” de su forma de actuar actual han de ser muy visibles. No basta con decir que la organización tiene demasiados gastos debido a lesiones, hay que creérselos, y eso requiere buena comunicación y una formación económica suficiente.

Paso 2

En el segundo paso, tendremos que personalizar la actitud: el sujeto tiene que identificarse con la actitud. Ésta tiene que ser útil y significativa para satisfacer sus necesidades, puesto que las actitudes se mantienen sólo mientras conducen a la satisfacción personal. La participación es básica para personalizar una actitud.

Aunque la gente crea los datos “desconfirmadores” que hemos difundido en la anterior fase, puede que aún no esté motivada a cambiar porque no asocia la información con algo que le importe.

Según Edgar Shein, los empleados no tomarán en serio la dirección hasta que se avergüencen o se sientan amenazados en su

seguridad. Para que se produzca este sentimiento de inquietud, el sujeto debe descubrir que si no aprende algo nuevo fallará al realizar alguno de sus objetivos - cosa que le hará sentir culpable - o que pondrá en peligro su seguridad o trabajo lo que le inquietará.

Paso 3

En este paso fijar la actitud es la clave para la "disposición a actuar". Es un paso emocional. Sólo en este momento lo que la persona ha aprendido en los anteriores pasos es operativo, es decir, pasa de estar pasivamente de acuerdo a estar activamente de acuerdo.

Para que se de este paso es necesaria una seguridad psicológica: los trabajadores - durante el proceso de aprendizaje o cambio - han de sentir que el entorno es tolerante con sus errores.

Las emociones pueden adoptarse de figuras de prestigio -lo que los psicólogos denominan "los otros significativos" - o del grupo mayoritario - por inmersión en determinados valores. Pero si faltan los medios para responder de forma efectiva - pasos 1 y 2 - no se puede lograr mucho; por ejemplo, pese a que un grupo después de un documental ecológico sea muy consciente del peligro que corre el medio ambiente, no sabrá cómo debe actuar ni si su actuación puede influir en mejorar esta situación.

Sin embargo, es bastante dudoso que alguien cambie su actitud si no lo ha experimentado por si mismo; esta experiencia puede ser física, mental o emocional, pero, sea como sea, debe darse para que el cambio tenga lugar. Así, por ejemplo, solemos tomarnos más en serio la seguridad con la electricidad cuando nos da la corriente eléctrica, y la gente deja de fumar cuando se muere algún familiar suyo de cáncer de pulmón.

Paso 4

Mantener una actitud viva requiere comprobar el estatus de esa actitud entre los individuos y los grupos. En esta etapa los cambios se estabilizan. Puede que cosas que hemos aprendido no encajen con nuestra personalidad o con el grupo de personas con las que hemos de trabajar, con lo que tendríamos que formar no sólo al individuo, sino también al grupo.

En la tabla 1 se enumeran algunas de las estrategias que podemos adoptar en cada etapa. La tabla está basada en las fases de Cambio de Actitudes según la Teoría transteorética del cambio, y la columna de objetivos se deriva de la Teoría del cambio planificado de Edgard Shein.

Tabla 1. Fases formación de actitudes y estrategias.

PASOS CAMBIO DE ACTITUDES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES
1. Fundamentos	1. Se tiene que negar o dejar de confirmar por un tiempo la antigua actitud.	Eslóganes de seguridad, pósters, charlas de seguridad. Películas de seguridad en general. Clases de formación y demostraciones en grupos sobre métodos y teoría. Políticas de empresa de seguridad. Concursos de seguridad . Métodos ergonómicos. Pictogramas y señales.
2. Personalización	2. La negación tiene que producir sentimientos de culpa o ansiedad. Puede que se de cuenta de que va a perder los incentivos que busca, o que no está respondiendo de acuerdo a un valor o ideal. 3. Creación de seguridad psicológica: tiene que sentir que puede cambiar, que es posible y que se le va a permitir un margen de error.	Formación en el trabajo sobre métodos seguros de trabajo. Buena supervisión: corrección inmediata de las violaciones del comportamiento seguro para construir hábitos seguros. Participación individual en mítines de seguridad, planificación de la seguridad e inspecciones de seguridad. Películas que tratan sobre los métodos de trabajo y sus secuencias. Reconocimiento de las contribuciones personales por el jefe o por figuras de autoridad. Premios individuales de seguridad. Observaciones preventivas o planeadas. Incentivos. Manuales de procedimientos.

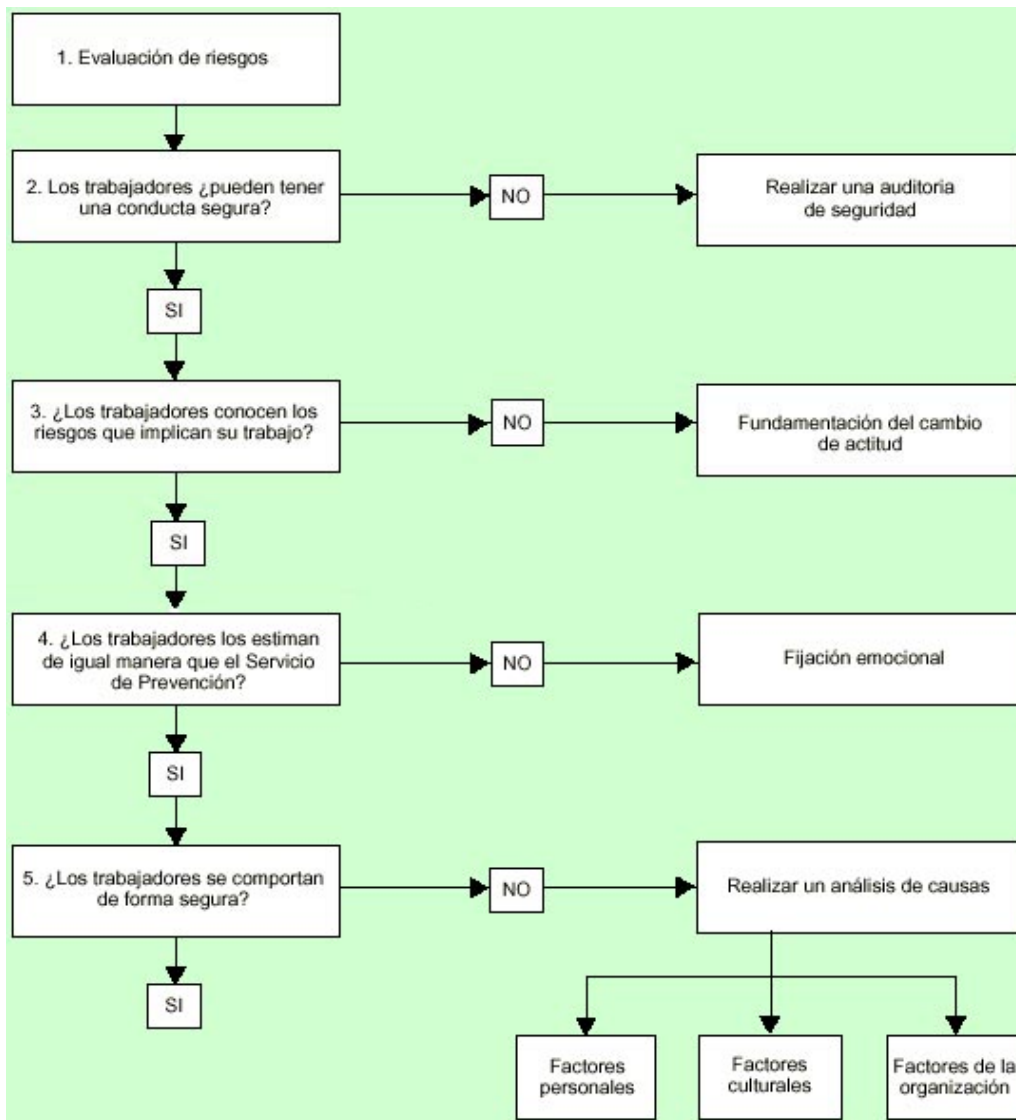
<p>3. Fijación</p>	<p>4. Identificarse con un rol modelo: ver cosas desde el punto de vista del modelo. Es importante que el consultor y los supervisores sean congruentes con sus conductas. Puede ser un mecanismo limitante, ya que reduce a una la fuente de información.</p> <p>5. Exploración del medio. Se explora el medio para obtener la información relacionada con un problema, se selecciona información entre múltiples fuentes</p>	<p>Discusión de accidentes reales relacionados con el trabajo con participación individual. Role playing, permite la identificación mediante la proyección. Películas con alto contenido emocional relacionado con la seguridad en general y a la actuación en el trabajo. Demostraciones reales de interés personal del director y de la alta dirección: haciendo de la seguridad una cuestión de primer interés. Outdoor training.</p>
<p>4. Mantenimiento</p>	<p>6. Determinar si la nueva actitud o comportamiento está en concordancia con el concepto que tienen de sí mismos. Una forma de hacerlo es adaptar nuestro mensaje o tipo de acción a sus valores. Por ejemplo, un programa de reducción de peso no se puede enfocar igual para los hombres que para las mujeres. Se ha visto que si se enfoca como competición de equipos, tiene mucho más éxito.</p> <p>7. El sujeto debería tener la oportunidad de determinar si otros sujetos, a quienes considera importantes, aceptan y confirman su nueva actitud o patrón de conducta. Una estrategia para evitar este problema es la formación en grupos.</p>	<p>Observación. Escalas de actitudes.</p>

Guía de intervención

Para determinar en qué situaciones hacer formación, o en qué situaciones recurrir a un programa de incentivos, o a una técnica de resolución de conflictos, o hacer un concurso de eslóganes o lanzar una campaña publicitaria, por mencionar algunas estrategias de las disponibles, es necesario conocer en primer lugar el contexto y los individuos sobre los que se pretende influir.

En la tabla 2 se muestran los pasos de este análisis del entorno y del colectivo objeto de la intervención - lo que en marketing se denomina grupo diana. A continuación se explican con más detalle cada uno de estos pasos:

Tabla 2. Guía de intervención



1. Para conocer el contexto relevante de nuestra intervención, hay que tener la evaluación de riesgos y conocer los comportamientos necesarios para que la actividad se lleve a cabo de forma segura.

2. Una vez identificados los riesgos, o paralelamente a esta identificación, deberemos poder contestar a la siguiente pregunta: ¿Los trabajadores pueden tener una conducta segura?

La respuesta tiene que proceder de una auditoría de seguridad con las propuestas correspondientes. Esta pregunta se refiere directamente a lo que en la NTP anterior se presentaba como antecedentes necesarios: los determinantes situacionales que deben posibilitar una conducta segura.

3. Conocer el nivel de conocimientos de los trabajadores. Este paso responde a la pregunta: ¿Los trabajadores conocen igual que los técnicos del servicio de prevención los riesgos que implica su trabajo?

En este paso se asegura el nivel 1 del cambio de actitudes: se determina si el grupo diana está en la fase de pre-contemplación del cambio o en la fase de contemplación.

Si se detecta que puede haber resistencia al cambio pueden resultar de utilidad las estrategias propuestas en la tabla 1, estrategias analizadas con más detalle en la NTP anterior. En la tabla 2 se presentan las fases del cambio de actitudes, en la primera columna se enumeran los objetivos según la Teoría del cambio planificado y, en la segunda columna, se exponen algunas de las estrategias plausibles para cada fase.

4. También debemos conocer el nivel de percepción del riesgo de los trabajadores. Esto respondería a la pregunta: ¿Los trabajadores estiman los riesgos de forma similar a los técnicos del servicio de prevención?

Esta pregunta es básica. En general, los técnicos perciben los riesgos de su campo de formación de forma diferente que los no técnicos o los técnicos de otros campos. Tanto si se trata de trabajar con ruido, como si se trata de la instalación de un vertedero o una central nuclear cerca de nuestra casa.

En el caso de los vertederos y de las centrales nucleares, los técnicos hacen su estimación a partir del número de afectados; mientras que las personas “de la calle” la hacen a partir de la descripción del riesgo unida a la no voluntariedad de la exposición (a diferencia del riesgo de tener cáncer por fumar, lo cual es una exposición al riesgo voluntaria).

En el caso del riesgo en una empresa, por ejemplo por exposición prolongada al ruido o al amianto, otra vez la estimación de los riesgos difiere: los técnicos se basan en el número de casos (llámese estadísticas o epidemiología) mientras que los trabajadores en la descripción del riesgo. Por tanto, si el riesgo no tiene efectos importantes a corto plazo no se estima igual por los no entendidos como por los entendidos.

En esta fase es cuando, según Edgar Shein tenemos que crear un miedo mayor que el miedo a cambiar. Hay que fijar emocionalmente la actitud, predisponer a la acción, no sólo a un determinado tipo de valoración y conocimiento. Hay que aplicar estrategias que incrementen la percepción del riesgo o que impliquen una carga emocional que descongelen la actitud anterior.

5. Por último hay que analizar si los trabajadores están trabajando de acuerdo con estos comportamientos.

Comprobar los comportamientos de los trabajadores después de las otras fases no parece muy lógico. ¿Por qué tan tarde? ¿Por qué no en primer lugar? Porque la seguridad y la excelencia en prevención dependen de que todos los trabajadores sepan y sean conscientes de los riesgos y de la gravedad que implican para ellos, sus familias y su empresa. Por tanto, pese a que su conducta sea segura, lo que más nos importa es que conozcan los riesgos y los perciban como los técnicos de prevención.

Lo normal es que en algunos casos sí lo estén haciendo y en otros no. Pero aunque estén comportándose de forma segura no podemos deducir que su conducta será segura en un futuro: puede que un trabajador lleve el equipo de protección individual porque ha visto que todo el mundo lo hace así pero que no sea consciente de que es necesario y un día no se lo ponga y tenga un accidente.

Si no falla ni el conocimiento ni la estimación del riesgo, es decir, si la percepción del riesgo es adecuada, hay que investigar la causa para saber qué tipo de acciones deberemos emprender. Las causas pueden ser de los tipos siguientes:

- a. Factores personales: estrés, fatiga, enfermedad, medicamentos.. Estrategias: cambiar de puesto de trabajo, dar tiempo libre...
- b. Desacuerdo personal: por ejemplo, que no se ponen los guantes porque al ser tan gruesos creen que la probabilidad que se les resbale el vaso con líquidos corrosivos y les salpique el cuerpo es mayor. O no se ponen los cascos de determinado color porque son típicos de cierta clase social. Estrategias: tener en cuenta el punto de vista del trabajador.
- c. Factores culturales: en el grupo quien cumple determinadas medidas de seguridad no es valorado y es estigmatizado.
- d. Factores organizacionales: la gestión de los equipos no es adecuada, no hay forma de actuar seguramente, o el equipo está demasiado lejos del lugar de seguridad. Las recompensas son inadecuadas: no se asciende a nadie por ser seguro, si no por ser productivo pese a ser inseguro. Se recompensa sólo en función de la productividad.

Bibliografía

(1) ESPLUGA TRENC, JOSÉ.
Actos inseguros en el trabajo: guía de intervención.
Notas Técnicas de Prevención, 1996, nº 415.

(2) HANNAFORD, EARLE S.
Supervisors guide to Human Relations.
Chicago: National Safety Council, 1967. 341 p.

(3) SHEIN, EDGAR H.
Psicología de la organización.
México: Prentice Hall International, 1982. 252p.