

# INTERESES BÁSICOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LAS PRINCIPALES FIGURAS EN MATERIA PREVENTIVA

Ramón Pérez Merlos  
Carlos Martínez Corral  
Rafael Ruiz Calatrava



tirant | o blanch  
guías prácticas



# INTERESES BÁSICOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LAS PRINCIPALES FIGURAS EN MATERIA PREVENTIVA



PREMIO NACIONAL DE PREVENCIÓN PREVER 2015  
EMPRESAS E INSTITUCIONES

**GLOBALFINANZ**  
CONSULTORÍA DE RIESGOS Y CORREDURÍA DE SEGUROS

 **Liber Técnica**



ApprevenirT

  
**CONSULTORES**  
FORMACIÓN · GESTIÓN DEL APRENDIZAJE · COACHING

**ETOSA**

**CiesAtlántico**  
Consultoría técnica

www.  
**MultiGarBen**  
creaciones preventivas

 **obralia**

## COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT LO BLANCH

### **MARÍA JOSÉ AÑÓN ROIG**

*Catedrática de Filosofía del Derecho de la Universidad de Valencia*

### **ANA BELÉN CAMPUZANO LAGUILLO**

*Catedrática de Derecho Mercantil de la Universidad CEU San Pablo*

### **JORGE A. CERDIO HERRÁN**

*Catedrático de Teoría y Filosofía de Derecho Instituto Tecnológico Autónomo de México*

### **JOSÉ RAMÓN COSSÍO DÍAZ**

*Ministro de la Suprema Corte de Justicia de México*

### **OWEN M. FISS**

*Catedrático emérito de Teoría del Derecho de la Universidad de Yale (EEUU)*

### **LUIS LÓPEZ GUERRA**

*Juez del Tribunal Europeo de Derechos Humanos  
Catedrático de Derecho Constitucional de la Universidad Carlos III de Madrid*

### **ÁNGEL M. LÓPEZ Y LÓPEZ**

*Catedrático de Derecho Civil de la Universidad de Sevilla*

### **MARTA LORENTE SARIÑENA**

*Catedrática de Historia del Derecho de la Universidad Autónoma de Madrid*

### **JAVIER DE LUCAS MARTÍN**

*Catedrático de Filosofía del Derecho y Filosofía Política de la Universidad de Valencia*

### **VÍCTOR MORENO CATENA**

*Catedrático de Derecho Procesal de la Universidad Carlos III de Madrid*

### **FRANCISCO MUÑOZ CONDE**

*Catedrático de Derecho Penal de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*

### **ANGELIKA NUSSBERGER**

*Jueza del Tribunal Europeo de Derechos Humanos  
Catedrática de Derecho Internacional de la Universidad de Colonia (Alemania)*

### **HÉCTOR OLASOLO ALONSO**

*Catedrático de Derecho Internacional de la Universidad del Rosario (Colombia) y Presidente del Instituto Ibero-Americano de La Haya (Holanda)*

### **LUCIANO PAREJO ALFONSO**

*Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad Carlos III de Madrid*

### **TOMÁS SALA FRANCO**

*Catedrático de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social de la Universidad de Valencia*

### **JOSÉ IGNACIO SANCHO GARGALLO**

*Magistrado de la Sala Primera (Civil) del Tribunal Supremo de España*

### **TOMÁS S. VIVES ANTÓN**

*Catedrático de Derecho Penal de la Universidad de Valencia*

### **RUTH ZIMMERLING**

*Catedrática de Ciencia Política de la Universidad de Mainz (Alemania)*

Procedimiento de selección de originales, ver página web:

[www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales](http://www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales)

# INTERESES BÁSICOS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE LAS PRINCIPALES FIGURAS EN MATERIA PREVENTIVA

RAMÓN PÉREZ MERLOS  
CARLOS MARTÍNEZ CORRAL  
RAFAEL RUIZ CALATRAVA

**tirant lo blanch**

Valencia, 2016

Copyright © 2016

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant lo Blanch publicará la pertinente corrección en la página web [www.tirant.com](http://www.tirant.com).

© Ramón Pérez Merlos  
Carlos Martínez Corral  
Rafael Ruiz Calatrava

© TIRANT LO BLANCH  
EDITA: TIRANT LO BLANCH  
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia  
TELF.S.: 96/361 00 48 - 50  
FAX: 96/369 41 51  
Email: [tlb@tirant.com](mailto:tlb@tirant.com)  
[www.tirant.com](http://www.tirant.com)  
Librería virtual: [www.tirant.es](http://www.tirant.es)  
DEPÓSITO LEGAL: V-428-2016  
ISBN: 978-84-9119-582-5  
IMPRIME: Gráficas Díaz Tuduri, S.L.  
MAQUETA: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: [atencioncliente@tirant.com](mailto:atencioncliente@tirant.com). En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en [www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa](http://www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa) nuestro Procedimiento de quejas.



### **RAMÓN PÉREZ MERLOS**

Ingeniero Técnico Industrial. Graduado en Ingeniería Mecánica. Técnico Superior en PRL. Director del Servicio de PRL de Etosa. Coordinador de Seguridad y Salud. Auditor en PRL. Perito judicial. Miembro de 9 Comités de normalización de AENOR. Socio fundador y ex Presidente de AMP. Autor de dos monografías: “Seguridad práctica en obras de construcción” y “Diagnóstico del Sector de la Construcción en materia preventiva”. Autor del blog: [www.diagnosticoprllconstruccion.com](http://www.diagnosticoprllconstruccion.com)



### **CARLOS MARTÍNEZ CORRAL**

Psicólogo especialista en el Trabajo y Organizaciones. Técnico Superior de PRL. Perito judicial en PRL y auditor de Sistemas de Gestión de PRL. Formación especializada en Psicosociales, Psicología del Coaching, Negociación y Resolución de conflictos. Docente y autor de diversos artículos. Presidente de APROSAL. Miembro del Grupo Psicología y Coaching del Colegio Oficial Psicólogos de Galicia. Premio PREVER 2013.



### **RAFAEL RUIZ CALATRAVA**

Licenciado en Ciencias del Trabajo y Derecho, Graduado Social y Titulado Superior en Relaciones Industriales. Doctor con SCL en Seguridad y Salud Laboral (Psicosociología Aplicada). Prevencionista. Docente en diversas Universidades. Conferencista en diversos países de Europa y América. Autor de varios Manuales de SST. Presidente del Consejo General de Profesionales de Seguridad y Salud en el Trabajo. Académico correspondiente de la Real Academia de Jurisprudencia y Legislación de España.



# ÍNDICE

Prólogo.....	9
Agradecimientos.....	11

## Parte 1 INTERESES BÁSICOS

1. Introducción.....	13
2. Utilidades.....	21
3. Diagnóstico de situación de las principales figuras relacionadas con la prevención de riesgos laborales.....	23
3.1. Inspección de Trabajo y Seguridad Social.....	23
3.2. Técnicos de prevención de riesgos laborales de los Organismos autonómicos.....	29
3.3. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.....	33
3.4. Empresarios.....	35
3.5. Mandos intermedios.....	38
3.6. Técnicos de Prevención / Servicios de Prevención.....	46
3.7. Trabajadores.....	65
3.8. Representantes de los trabajadores.....	67
3.9. Trabajadores autónomos.....	71
3.10. Fabricantes, importadores y suministradores.....	73
3.11. Sector construcción.....	76
3.11.1. Promotor.....	77
3.11.2. Proyectistas.....	78
3.11.3. Coordinador de seguridad y salud en fase de proyecto.....	81
3.11.4. Coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución.....	82
3.11.5. Dirección Facultativa.....	86
3.11.6. Contratistas y subcontratistas.....	87
4. Conclusiones a la primera parte.....	89

## Parte 2 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

5. Introducción a los conflictos.....	91
5.1. Conceptos.....	91
5.1.1. Definición de conflicto.....	97
5.1.2. Causas de los conflictos.....	99
5.1.3. Tipos de conflicto.....	100
5.2. La gestión de los conflictos.....	102
5.2.1. El ciclo del conflicto.....	112

5.2.2. El conflicto es una oportunidad.....	115
6. Estrategias adaptadas al entorno laboral .....	116
6.1. Los conflictos laborales y sus soluciones .....	116
6.2. Negociación .....	119
6.2.1. Saber decir NO .....	127
6.3. Mediación.....	132
6.3.1. "Exigencias excesivas" .....	136
6.3.2. Alusiones a los conflictos y a su resolución en el ámbito laboral y de PRL .....	139
7. Conflictos surgidos por las relaciones entre las distintas figuras en ma- teria preventiva .....	140
7.1. Intereses compartidos e intereses divergentes.....	140
7.2. Casos prácticos .....	145
7.2.1. Trabajo conjunto, basado en los intereses comunes, de Prevencionista y Gerente.....	145
7.2.2. Sindicatos-Prevencionistas.....	147
7.2.3. Coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución en una obra de construcción-Prevencionista.....	149
7.2.4. Coordinadora de SyS (CSS) en fase de ejecución en una obra de construcción-Prevencionista (conflicto mal re- suelto).....	150
7.2.5. Trabajador - Encargado - Técnico de Prevención (como mediador).....	151
8. Conclusiones a la segunda parte .....	153
9. Glosario .....	154

## BIBLIOGRAFÍA

Libros.....	169
Legislación de obligado cumplimiento de ámbito estatal .....	169
Informes, notas técnicas y ponencias:.....	171

# Prólogo

Entender y gestionar los conflictos que tienen lugar en el trabajo ha pasado a ser un tema de importancia creciente a medida que los contextos de trabajo son más complejos y las relaciones interpersonales cobran importancia. No es sorprendente que en la segunda Encuesta europea de empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER 2) (EU-OSHA, 2015) se destacara que los factores de riesgo identificados con mayor frecuencia son los conflictos relacionales con clientes, alumnos y pacientes. También reveló que los riesgos psicosociales asociados se consideraban más complejos que otros y que no había información suficiente ni herramientas adecuadas para abordar los riesgos de forma efectiva en las empresas.

Lo mismo puede decirse de los conflictos que ocurren en el lugar de trabajo entre personas o grupos de personas, por ejemplo entre los empleados y la dirección, así como de algunos conflictos relacionados con el puesto de trabajo que tienen que ver con la relación entre la vida laboral y la vida personal. Los conflictos generados por factores externos han de abordarse adecuadamente mediante la gestión de los riesgos psicosociales con el fin de garantizar que los conflictos pueden ser beneficiosos y no perjudiciales para la salud y la productividad de los empleados.

Si bien, por estos motivos, la gestión de los riesgos psicosociales debería ser una de las prioridades tanto de las empresas como del sistema de prevención nacional, hace solo poco tiempo que la gestión de los conflictos en el trabajo ha dado lugar a consideraciones estratégicas y a sugerencias prácticas que afectan no solo a la dirección y a la mano de obra, sino también a los profesionales prevenciónistas y a las autoridades del ámbito de la seguridad y la salud en el trabajo.

Esta publicación es, por lo tanto, una contribución muy oportuna y una respuesta acertada a la necesidad general de entender mejor la naturaleza de los diferentes tipos de conflictos que tienen lugar en el trabajo y el papel que los agentes fundamentales de las

empresas pueden y deben desempeñar para prevenir los efectos negativos de los riesgos psicosociales y de otra índole en la seguridad, la salud y la productividad de la mano de obra que pueden derivarse de los conflictos.

Cabe destacar que los autores ponen de manifiesto el importante potencial de los profesionales prevencionistas para prevenir y mitigar los conflictos, ya que el asesoramiento imparcial que facilitan les ofrece una excelente oportunidad para contribuir al logro de una gestión eficaz y sin problemas de los riesgos, siempre y cuando cuenten con la capacidad y las competencias necesarias, en particular en el ámbito de la gestión de los riesgos psicosociales y la mediación.



## **HANS-HORST KONKOLEWSKY**

*Secretario General*

*Asociación Internacional de la Seguridad Social*

*Ex Director de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el trabajo*

# Agradecimientos

A Hans-Horst Konkolewsky por su magnífico prólogo.

A Tirant Lo Blanch y al Consejo General de Profesionales de Seguridad y Salud en el Trabajo por el apoyo y auspicio a este documento.

A las siguientes empresas patrocinadoras, las cuales han creído en este trabajo desde el primer momento:

CíasAtlántico S.L.U.

Creaciones preventivas S.L. (MultiGarBen)

Etosa Obras y Servicios Building S.L.U.

Ga Consultores

Globalfinanz

Portal Obralia

Al Consejo General de Relaciones Industriales y Ciencias del Trabajo y a Francisco Lucas Ramírez.

A Antonio Berzal Andrade, *Vicepresidente del Colegio de Graduados Sociales de Madrid y Creador-Director de AppvenirT.*

Y a las personas abajo indicadas. Ellas, con sus comentarios y aportaciones han contribuido a dar un mayor valor al documento.

Carlos Montero Gutiérrez. *Responsable Asesoría Preventiva PRYCON-SA*

David Pedrosa González. *BPG Coordinadores. Prevencionista*

Diego Martínez Rafecas. *Director Territorial de la ITSS de Murcia*

Gustavo Arcenegui Parreño. *Ex Director INVASSAT Alicante*

José Antonio Sanz Miguélez. *Jefe Unidad Especializada Seguridad y Salud Laboral de la ITSS de Murcia*

José Manuel Guerrero Carmona. *Dpto. Jurídico ETOSA*

Juan Vicente Figueres Fabra. *Técnico de prevención del INVASSAT de Valencia*

Luis Rosel Ajamil. *Ex Director de Seguridad y Salud de la Fundación Laboral de la Construcción*

Manuel Bartolomé Alonso. *Técnico de Prevención del Instituto Regional Seguridad y Salud de Madrid*

María Isabel Moreno de la Torre. *Inspectora de Trabajo y Seguridad Social*

Maximino García Sánchez. *Gerente de CiesAtlántico Consultoría*

Pablo Orofino Vega. *Subdirector Técnico del Instituto Nacional Seguridad e Higiene en el Trabajo*

José Ricardo Pardo Gato. *Abogado*

Tomás Pérez Fuentes. *Inspector de Trabajo y Seguridad Social*

# Parte 1

## INTERESES BÁSICOS

### 1. Introducción

Los **conflictos** forman parte de la realidad cotidiana, y por tanto, de las relaciones, incluyendo las laborales. Las **relaciones conflictivas** en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen un problema para las personas, empresas y organizaciones.

Los conflictos entre las personas nacen, en muchos casos, de los conflictos entre sus **intereses**. Los mismos que hacen fijar las posiciones (yo contra el otro; el responsable de producción contra el responsable de seguridad, etc.). Y las posiciones opuestas suelen derivar en la **lucha de poder**: “debes hacer esto porque tengo más autoridad”; “esto se hace así porque sé más que tú”, etc.

Pero la aparición inicial de un **conflicto de intereses** no tiene porqué derivar necesariamente en un conflicto de posiciones, y éste a su vez no tiene por qué hacerlo en una lucha de poder. Tras reconocer previamente los intereses propios y los de la otra parte, se puede administrar el conflicto con **negociación y diálogo**, con **respeto y cooperación**. Las personas tenemos las habilidades necesarias para ello, y llevamos poniéndolas en práctica desde el origen de los tiempos. La clave está en entender que **suelen ser menos importantes las diferencias, que los intereses compartidos**. Y uno de los intereses más universales e importantes, si no el que más, es la salud de las personas, y por derivación, la salud de los trabajadores.

Los conflictos que se generan en los asuntos relacionados con la prevención de riesgos laborales (PRL), entre las diferentes figuras que existen en materia preventiva, son muchos y variados. De hecho, no sólo se dan en el ámbito de la PRL, sino en todo el ámbito del Derecho; ello deriva de tener una vertiente legal, el hecho de atribuir derechos e imponer obligaciones. El Derecho no es una

ciencia exacta, por ello se generan dichos conflictos; son propios del Derecho.

Además, la propia idiosincrasia de la prevención incrementa estos conflictos, provocados por los siguientes aspectos:

- **Dificultad de aplicación de la legislación en materia preventiva.** La compleja, extensa, variada y ambigua legislación preventiva provoca que la gran mayoría de las figuras que intervienen en los procesos productivos no tengan el adecuado conocimiento de sus derechos y sobre todo de sus obligaciones y responsabilidades en materia preventiva. A veces se conocen estas obligaciones, pero no la forma de llevarlas a cabo.

Estas dificultades de interpretación de la legislación se produce por la separación de poderes de un Estado de Derecho, que provoca que “el legislador” o quien confecciona leyes sea una figura jurídica distinta de quien ha de interpretar dichas leyes.

Otro añadido respecto de la legislación es la poca discriminación que esta tiene. Se le exige prácticamente lo mismo a empresas grandes que pequeñas, a las que tienen riesgos importantes, frente a las que no las tienen; al menos en materia de gestión.

Una muestra palpable de dificultad de aplicación de la legislación se produce cuando **no existen unos criterios unificados entre diferentes administraciones, incluso dentro de una misma Administración.** Un claro ejemplo podría ser la normativa que legisla los lugares de trabajo (RD 486/97 de lugares de trabajo o RD 1627/97 de obras de construcción) frente al Código Técnico de la Edificación. Las alturas de las barandillas, dimensiones de peldaños, etc., son diferentes en unas normas y en otras, hecho que no tienen ningún sentido. A pesar de que la pauta es siempre utilizar lo más restrictivo, todos estos criterios deberían unificarse.

Lo anterior alcanza su máxima expresión en sectores como el de la construcción, donde además de su particularidad al existir una modificación continua de las condiciones de trabajo, la interacción de gran número de empresas y trabajadores autónomos, con la dificultad que conlleva su coordinación, intervienen una serie de agentes como el promotor, la dirección facultativa, coordinador de seguridad y salud, los contratistas y subcontratistas, etc., agentes para los cuales la legislación de obras de construcción no ha terminado de establecer con claridad sus responsabilidades, lo que da lugar a gran cantidad de conflictos en el transcurrir de estas obras de construcción.

- **Indefinición en el seno de las empresas de las responsabilidades de cada uno de los integrantes en el organigrama de su organización** (Dirección, mandos intermedios, técnicos de prevención, trabajadores, responsables de departamento, etc.), no estando estas concretadas en los planes de prevención (o en los planes de seguridad en el caso de obras de construcción). Es habitual en las empresas una ausencia generalizada de definición de las “competencias” en cada uno de los puestos de trabajo, lo que genera confusión y desconocimiento de cada figura, provocando a menudo conflictos, sobre todo cuando se produce un accidente de trabajo o a la hora de implantar procedimientos de trabajo seguros o procedimientos de gestión preventiva.

La legislación no ayuda en ocasiones a facilitar lo anterior, pues habitualmente utiliza conceptos jurídicos indeterminados, por ejemplo, cuando dice que el empresario debe tener la diligencia propia de un buen padre de familia, sin aclarar que es un buen padre de familia.

En ocasiones, cuando las responsabilidades en algunas empresas están establecidas, los cauces de comunicación son insuficientes, no se exige su cumplimiento o simplemente cada figura dentro de la empresa actúa más por su cuenta y para

eludir su responsabilidad que en pro de mejorar las condiciones de trabajo.

- **Judicialización de la prevención.** La corriente actual de la judicatura, en la cual se han judicializado (a menudo penalmente) los accidentes de trabajo, e incluso las situaciones de riesgo (donde ni siquiera se ha producido el accidente), está provocando que las diferentes figuras que intervienen en el proceso preventivo, realicen una labor más en defensa de sus intereses, que pensando en la prevención de una manera “proactiva”. Por desgracia es cada vez más habitual ver como los prevencionistas realizan una “prevención defensiva”; no hay nada más que ver evaluaciones de riesgos en las cuales se incluyen medidas preventivas generales donde se establece todo lo que se prevé que podría pasar, e incluso lo imprevisible.

Hay que decir que la judicialización de la prevención se produce en la mayoría de los casos, en supuestos de incumplimientos materiales de las empresas, que por desgracia conllevan daños para la salud de los trabajadores. Daños que implican responsabilidades penales de carácter individual, o civiles (con el fin de fijar una indemnización que compense al trabajador por los daños sufridos, sin mediar culpa o negligencia por su parte, e imputables únicamente al empresario). Sin olvidar la propuesta de recargos de prestaciones motivados por la relación causa-efecto existente entre los daños sufridos y la ausencia de medidas de seguridad por parte del empresario responsable. En estas situaciones, la judicialización se produce en la mayoría de los casos, bien a instancia del trabajador que solicita el reconocimiento del mismo; o en su caso del empresario, que una vez propuesto y reconocido, recurre la resolución por medio de la cual se reconoce.

- **Dificultad de establecimiento y valoración de multitud de situaciones de trabajo.** Por sorprendente que parezca en los tiempos actuales, la valoración de las condiciones de trabajo de multitud de empresas y sectores es extremadamente complicada. Desde el sector petroquímico al de la construcción

o desde una evaluación de riesgos de seguridad de una máquina compleja hasta evaluaciones higiénicas difíciles, por no hablar de evaluaciones psicosociales. La labor prevencionista es extremadamente complicada y multidisciplinar, y aunque hoy en día existen multitud de equipos, programas y procedimientos de evaluación de riesgos, basados algunos en estudios científicos, todavía es muy complicado evaluar muchas situaciones que se dan en el entorno laboral. Y no digamos establecer medidas preventivas. Por ejemplo, existen diversas metodologías para evaluar los riesgos psicosociales, pero en muchos de estos casos, las medidas preventivas que se derivan son medidas generalistas, que no resultan aplicables y cuya implantación ni siquiera resulta planificada en el tiempo. Eso sin olvidar que en muchos casos para la realización de este tipo de evaluaciones, no se siguen las metodologías o procedimientos establecidos, que permitan garantizar una verdadera participación de los trabajadores (con el fin de conocer la realidad de los riesgos existentes), o un verdadero análisis de esos riesgos, con el fin de conocer en cada caso la causa que los motiva, y poder así adoptar medidas preventivas concretas y eficaces. Todo esto conlleva gran cantidad de conflictos, sobre todo entre los servicios de prevención y las empresas y también con la propia Administración, como la Inspección de Trabajo y los Institutos Técnicos de las Comunidades Autónomas.

Quizá los prevencionistas estemos ahora en la misma situación en la que estaban los médicos hace algunas decenas de años, médicos generalistas que lo mismo trataban problemas gástricos, como hacían de traumatólogos o extraían un par de muelas. A veces a los técnicos de prevención se les pide que sepan de todo y eso es imposible. Aún no ha calado la especialización, mucho más atomizada en cada disciplina y mucho menos la actuación multidisciplinar.

- **Se hace excesivo hincapié en las condiciones materiales frente a la gestión preventiva.** La gestión preventiva, mediante el **establecimiento de procedimientos de trabajo “seguros”** en los que la prevención esté integrada en

la producción es el camino correcto, en tanto en cuanto los procedimientos implican la necesidad de planificar todo el proceso “antes” de que se realice, es decir, antes de realizarlo se debe establecer al menos (por escrito) **lo que se va a hacer, cómo, cuándo y con qué medios**. Por tanto, elaborar documentos que permitan “a priori” planificar, organizar, coordinar y controlar las actuaciones y establecer procedimientos de trabajo es el camino adecuado. Después vendrán las condiciones materiales.

El problema de lo anterior es que los trabajos en muchas ocasiones no se planifican (hablar de integrar la prevención en los procesos en muchas ocasiones continúa siendo una utopía). Y la ausencia de planificación da lugar al desorden, la improvisación y, por consiguiente, la materialización del accidente. Vivimos una cultura de exceso de improvisación, y eso no es nada bueno en el ámbito de la prevención de riesgos laborales.

Los intereses generan conflictos, desde el propio conflicto de intereses, como el de posiciones. Es curioso como en ocasiones en este ámbito se produce un conflicto por la lucha de poder, pero justo en sentido contrario; es decir, en muchos casos, dadas las citadas responsabilidades existentes en materia preventiva, así como el desconocimiento en esta materia, es habitual que muchas de estas figuras, sobre todo en el seno de las empresas, intenten “escurrir el bulto”, trasladar sus funciones a otras figuras, como suelen ser los propios técnicos de prevención. Hay un concepto todavía bastante generalizado de que **“esto de la prevención es responsabilidad del técnico de prevención”**, cuando la integración de la prevención que establece el artículo 1 del RD 39/97, Reglamento de los Servicio de Prevención, precisamente lo que pretende es la implicación de todas y cada una de las personas en las organizaciones. Por desgracia, la dejadez de funciones, sobre todo en los mandos intermedios, que son una figura clave para la adecuada gestión preventiva, es bastante habitual.

En este sentido, la **Circular 4/2011 de la Fiscalía General del Estado**, sobre criterios para la Unidad de actuación especializada

del Ministerio Fiscal en materia de siniestralidad laboral, establece, en referencia al delito contra la seguridad de los trabajadores (art. 316 Código Penal), que la condición de *sujeto legalmente obligado a facilitar los medios necesarios para que los trabajadores desempeñen su actividad con las medidas de seguridad e higiene adecuadas*, recaerá en el empresario y en quién éste delegue. Asimismo, refiere que *la mera constitución o concertación de un Servicio de Prevención por parte del empresario no convierte a los miembros de estos servicios en sujetos "legalmente obligados", sin perjuicio de lo cual, atendiendo al caso concreto, podrán ser responsables cuando se haya producido una auténtica y genuina delegación de funciones*.

Como se comentará posteriormente, es habitual en muchas empresas el recurso de un servicio de prevención ajeno pensando que de esta manera se ha solucionado el problema de la prevención de riesgos laborales en la empresa. La mentalidad de muchos empresarios les lleva a pensar que hacer prevención, es contratar con un servicio de prevención ajeno, sin supervisar el trabajo que este realice, con la idea de poder acreditar que se tiene "contratada la prevención de los riesgos de la empresa". Respecto a esto, clarificadora es la sentencia de la Audiencia Provincial de Guipúzcoa<sup>1</sup>, en la que se produce un accidente de trabajo con la consecuencia de la amputación de una mano a una trabajadora y el Juzgado de lo Penal sanciona no solo al empresario, sino también al servicio de prevención ajeno y al propio técnico del servicio de prevención ajeno. Es interesante conocer el tratamiento que la sentencia da a las tres partes acusadas. Más adelante profundizaremos en la sentencia.

Lo que es claro es que muchas empresas desconocen que la prevención empieza en la puerta de la empresa y no fuera de ella. Es el empresario el responsable de implantar la gestión preventiva en su empresa. Eso sí, para ello requiere de un adecuado trabajo

---

<sup>1</sup> Audiencia Provincial de Guipúzcoa, sección. 1ª, sentencia nº 41/2012, de 3 de febrero de 2012, recurso 1210/2011, respecto a sentencia del Juzgado de lo Penal nº 2 de Guipúzcoa, de fecha 25 de marzo de 2011.

de diagnóstico de la realidad preventiva de la misma, que debe ser realizado no pensando en su coste, o en el volumen de papel, sino en la necesidad de trasladar la realidad de los riesgos existentes, y las medidas preventivas concretas a adoptar. Medidas cuya adopción corresponde en primera instancia al empresario, sin olvidar la responsabilidad de los propios trabajadores.

Llegados a este punto, podríamos comenzar a hablar de **cómo tratar los conflictos**. Y la propuesta que se hace es resolver los que implican intereses divergentes, mediante su conciliación. Yendo más allá de las posiciones y de lo aparente, y de las posturas enfrentadas (por ejemplo: Inspección de Trabajo & gerente; mandos intermedios & coordinador de seguridad y salud, etc.), porque, como se ha dicho, suele haber más intereses compartidos y compatibles, que los que visiblemente están en conflicto (que normalmente son más llamativos, pero no más importantes).

Estos intereses divergentes, que en ocasiones son los que más llaman la atención, hacen que tendamos a creer que detrás de una posición enfrentada a cualquiera de nosotros hay unos fuertes intereses opuestos a los nuestros. Pero como hemos indicado, realmente no es así (al menos no siempre).

Una **perspectiva conciliadora** permitiría resolver adecuadamente los conflictos, viendo más allá de los intereses contrarios que los sustentan, y adoptando una posición alternativa, que podría satisfacer los intereses propios y ajenos.

La conclusión evidente de todo lo expuesto, aplicado a la Prevención de Riesgos Laborales, es que sería de una gran utilidad poder conocer los intereses<sup>2</sup> del conjunto de figuras profesionales que comparten espacio con los gestores de la seguridad y salud en el trabajo y que serán tratadas en la primera parte.

---

<sup>2</sup> No se ha considerado incluir los intereses personales, por tener éstos un tratamiento mucho más complejo, profundo y poco visible. Bestatén, al tratarlos (INSHT, 2012) propone que mediante los valores organizacionales y la eliminación de "contravalores", se puedan reorientar las (inadecuadas) conductas y conjugarse adecuadamente los intereses personales y colectivos.

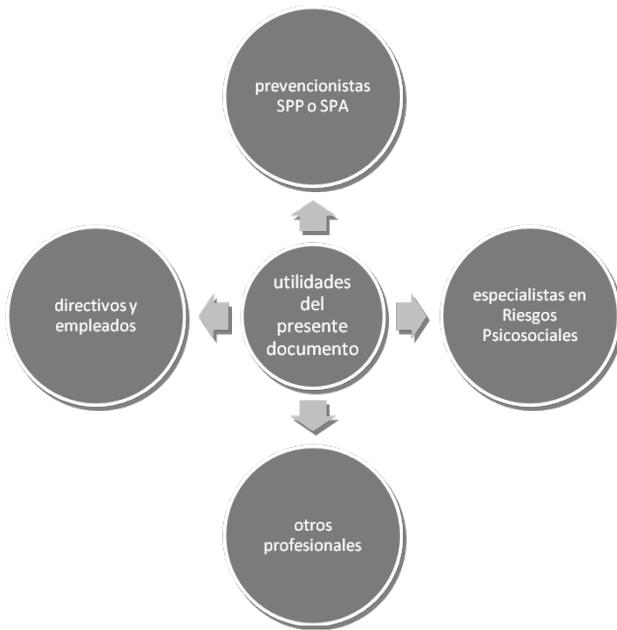
<b>Conflictos generados relacionados con la materia preventiva</b>	
<b>Conflicto:</b>	<b>Debido a:</b>
<b>Dificultad aplicación legislación PRL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es compleja, extensa, variada y ambigua</li> <li>• Quien confecciona las leyes no es quien las aplica</li> <li>• Poca discriminación</li> <li>• Falta criterios unificados entre Administraciones</li> </ul>
<b>Indefinición responsabilidades en el seno de las empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de integración de la prevención en las empresas</li> <li>• La legislación utiliza conceptos jurídicos indeterminados</li> <li>• Insuficiente comunicación en las empresas</li> </ul>
<b>Judicialización del a prevención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corriente actual de la judicatura ante accidentes, incluso ante situaciones de riesgo</li> <li>• Se busca resarcir el daño, pero además incluyendo la vía penal</li> </ul>
<b>Dificultad valoración situaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complejidad evaluar riesgos en todo tipo de sectores</li> <li>• Carácter multidisciplinar de la prl (seguridad, higiene, ergonomía, vigilancia salud, psicología)</li> <li>• Ausencia de metodologías con fiabilidad del 100% en muchos casos y disciplinas</li> <li>• Falta de especialización de los técnicos de prevención</li> </ul>
<b>Importancia mayor a las condiciones materiales que a la gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de planificación previa</li> <li>• Los trabajos no se plantean desde la perspectiva de la integración de la PRL en la producción</li> <li>• Falta de la implicación de todos los involucrados</li> </ul>

## **2. Utilidades**

Hemos considerado varias utilidades a este documento.

Los profesionales especialistas en Riesgos Psicosociales tendrán una buena base donde apoyar su actuación a la hora de analizar e intervenir sobre los conflictos individuales, grupales y organiza-

cionales en las empresas, ya que estas relaciones conflictivas en el trabajo y su mala gestión constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional<sup>3</sup>. En el ámbito laboral estas situaciones, cualquiera que sea su intensidad, pueden acabar generando entornos nocivos y tóxicos, siendo evidentes sus consecuencias sobre la salud psicosocial de las personas y también sobre el conjunto de la empresa, por el deterioro de las condiciones de trabajo y organizativas.



Además, en el contexto de cualquier intervención para resolución de conflictos en el ámbito de la PRL, entre personal de una empresa (encargado & trabajador; gerente & técnico de prevención, etc.) o entre empleados y terceros (Inspección de Trabajo y

<sup>3</sup> Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49, 16-18.

Seguridad Social & gerente; mando & sindicatos, etc.), esta información es útil a los efectos de disponer de información relevante para resolver el problema en cuestión relacionado con la seguridad y salud en el trabajo.

También los técnicos de los servicios de prevención (propios y ajenos) pueden disponer de una información valiosa para realizar intervenciones eficaces en sus empresas, más allá del trabajo más formal de elaboración de los Planes de Prevención de Riesgos Laborales.

Y, por supuesto, se pretende que sea un documento útil para cualquier profesional relacionado con la prevención de riesgos laborales y con el mundo de la empresa, pues se ha pretendido aportar una información desde una perspectiva que no sólo tiene en cuenta la legislación preventiva, sino también la problemática real que se genera en el “día a día” para la tan reclamada integración de esta normativa en el entorno laboral.

### **3. Diagnóstico de situación de las principales figuras relacionadas con la prevención de riesgos laborales**

A continuación se van a desarrollar los intereses de las principales figuras que están relacionadas con la materia preventiva, análisis realizado desde nuestra experiencia, conocimiento y percepción del mundo de la empresa y de las relaciones laborales en el citado ámbito preventivo.

#### **3.1. Inspección de Trabajo y Seguridad Social**

La Inspección de Trabajo a menudo se encuentra en una posición incómoda. Por un lado tienen asignada, de acuerdo con el art. 12.2 de la Ley 23/15 Ordenadora de la Inspección de Trabajo, una función de **“asistencia técnica” desde el punto de vista legal** pero por otro lado, también son fiscalizadores para asegurar una adecuada labor preventiva en las empresas, estando entre sus cometidos *“vigilancia y exigencia del cumplimiento de las normas*

*legales, reglamentarias y contenido normativo de acuerdos y convenios colectivos"* (art. 12.1). El art. 22 de la Ley 23/2015, deja claro que los supuestos de requerimiento o advertencia implican la no existencia de perjuicios directos para el interesado o sus representantes cuando las circunstancias del caso así lo aconsejen. Por ejemplo, ante una falta de medidas de seguridad de un equipo de trabajo que origine un riesgo de atrapamiento, si se materializa el riesgo y se produce un accidente, lo normal es que se produjese un acta de infracción, y en su caso propuesta de recargo, sin perjuicio de otras medidas como la propia paralización del citado equipo. En caso contrario, cabría advertir o requerir, o sancionar, en función de la importancia del riesgo y de la probabilidad de que se materialice en un accidente de trabajo. Por ello, seguro que a menudo no es fácil discernir cuando en un requerimiento deben proponer simplemente una serie de subsanaciones y cuando proponer un acta de infracción, al considerar que el incumplimiento tiene la suficiente relevancia como para ser sancionado.

A lo anterior le unimos la complejidad ya comentada de sectores como la construcción, industria, pesca, etc., y que **la mayoría de integrantes del cuerpo de inspectores no tienen una formación técnica, sino jurídica**, ya que su función es fiscalizar el cumplimiento de la legislación, no de la técnica. Esto dificulta su especialización en muchas materias, y quizás su valoración técnica desde un punto de vista especializado, aunque no hay que olvidar la existencia en la mayor parte de inspecciones provinciales, de unidades especializadas de seguridad y salud laboral, cuyos integrantes son adscritos teniendo en cuenta no sólo su formación jurídica, sino también técnica (art. 55 del RD 138/2000, aún en vigor); sin perjuicio de la existencia de una actividad formativa permanente en relación a aquellas materias objeto de actuación planificada en los distintos sectores de actividad.

Aunque es un caso puntual, sentencias como la del caso Ardystil en los años 90, donde un Inspector de Trabajo en Alicante fue imputado y condenado por no haber sido capaz de detectar una situación que derivó en varias enfermedades profesionales que afectó a trabajadores de la aerografía textil, con varios fallecimien-

tos incluidos, también ha provocado la modificación de la forma de trabajar de muchos Inspectores de Trabajo, procurando también “cubrirse las espaldas” en sus visitas a los centros de trabajo<sup>4</sup>.

No obstante, hay que indicar que a raíz de esta sentencia, que realmente lo que se buscaba era la responsabilidad civil subsidiaria de la Administración, para que los afectados o sus familias fuesen resarcidos e indemnizados económicamente del perjuicio causado por la conducta empresarial, se modificó la Ley Ordenadora de la Inspección de Trabajo, para circunscribir la responsabilidad de los Inspectores solamente “a lo que van a mirar”, pretendiendo delimitar sus funciones en el curso de cada actuación. No tiene sentido que existiendo unidades especializadas, un Inspector de Seguridad Social investigue una enfermedad profesional motivada por ejemplo por exposición a sustancias químicas, siendo precisa la comprobación y análisis de fichas de seguridad o evaluaciones higiénicas.

En todo caso, cabe señalar que el criterio seguido por la jurisprudencia de nuestros tribunales, no es la búsqueda de responsabilidades en los Inspectores de Trabajo. Muy al contrario, la determinación de responsabilidades habitualmente se refiere al empresario, y a aquellas personas en las que delega la realización de actividades preventivas con el fin de salvaguardar la seguridad y salud de sus trabajadores.

Quizá en este momento es conveniente hablar de una consecuencia psicológica que en ocasiones se produce en los accidentes de trabajo, llamada **sesgo cognitivo o prejuicio de retrospectiva**. Se trata de un efecto psicológico consistente en la inclinación a ver los eventos pretéritos como predecibles; es decir, una vez que se sabe lo que ha ocurrido, se tiende a modificar el recuerdo de la opinión previa a que ocurrieran los hechos, en favor del resultado final.

Aplicándolo a la PRL, ocurrido el accidente o enfermedad profesional, tendemos a considerar evidente lo que antes de acontecer el resultado dañoso, no lo era.

---

<sup>4</sup> STS 537/2005 de la Sala 2ª de 25 de abril.

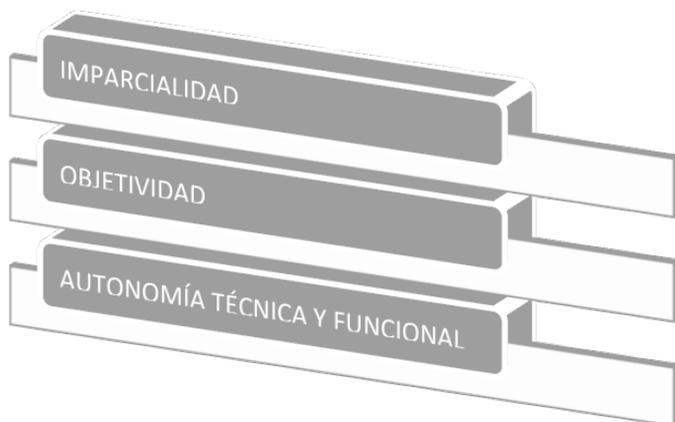
Todo el mundo considerará que debería haberse detectado determinado riesgo, o la presencia de un agente químico, o el potencial nocivo del mismo, o la conjunción de los factores desencadenantes, o la conducta del trabajador..., pero en esta valoración, estaremos condicionados por el conocimiento posterior de los acontecimientos. Sin dicho conocimiento, quizás las decisiones precedentes hubieran parecido correctas.

Es importante, resaltar estos extremos cuando se produce un accidente de trabajo, sobre todo si este se dirige a la vía judicial. A veces es necesario reflexionar sobre en qué medida era previsible un riesgo antes de que se produjera el accidente, no después. Seguramente esto nos pasa a la mayoría de profesionales, incluidos los técnicos de prevención, que siempre tenemos la certeza de que no hemos hecho lo suficiente para evitar el accidente.

Comentaba Andreu Sánchez en un post sobre la responsabilidad penal de su magnífico blog (<http://aspectosjuridicosprl.blogspot.com.es/>), que recordaba un juicio en el que tuvo ocasión de participar, por fallecimiento por inhalación de gas sulfhídrico producido por descomposición de desechos cárnicos. Ocurridos los hechos, todo el mundo parecía convencido de que debería haberse contemplado dicho riesgo (recordaba un testimonio especialmente duro del Inspector de Trabajo). Pero analizando las evaluaciones de riesgos de las empresas que se dedicaban a la misma actividad en España, en ninguna de ellas estaba contemplado. En este sentido, el técnico habilitado de la Comunidad Autónoma, tuvo la honestidad de declarar ante el Juez que a él mismo no se le hubiera ocurrido que la carne en esas condiciones, pudiera generar tal concentración de sulfhídrico. Reconoció que le constaba en aguas residuales y purines, pero que fue a raíz de ese accidente cuando iniciaron una campaña en mataderos, incineradoras y tratadoras de desechos cárnicos. Esta declaración llevó al Juez a superar el sesgo cognitivo, o perjuicio de retrospectiva y a valorar que antes del accidente, no era tan previsible la presencia de sulfhídrico, y que la omisión del técnico no podía ser por ello, calificada de imprudencia grave, acordando su absolución.

Por último, no siempre es fácil satisfacer los diferentes intereses por parte del cuerpo de la Inspección, en tanto en cuanto son un cuerpo nacional, es decir, dependen orgánicamente del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEYSS), y funcionalmente del MEYSS y de cada Comunidad Autónoma, debiendo seguir los criterios establecidos desde la Dirección General; pero por otro, dependen ejecutivamente de las diferentes Comunidades Autónomas donde ejercen su labor. **Ajustar los criterios y demandas de cada Administración seguro no es tarea fácil.**

De todas maneras, hay que decir que de acuerdo con la citada Ley Ordenadora de la Inspección de Trabajo, son las Comunidades Autónomas y el Estado los que fijan los objetivos a realizar anualmente por la propia Inspección de Trabajo en cada territorio. Objetivos que se fijan en las correspondientes comisiones territoriales teniendo en cuenta siempre los planteamientos y propuestas de empresarios y sindicatos. El hecho de que la Inspección de Trabajo dependa orgánicamente del Estado, y funcionalmente de ambas administraciones implica que deba atender las materias en las que se ha de actuar a juicio tanto del Estado como de cada Comunidad Autónoma. La actuación técnica de los inspectores de trabajo debe ajustarse a la normativa vigente al margen de otros intereses, y regirse por los principios de imparcialidad, objetividad, y autonomía técnica y funcional.



Respecto de Inspecciones de Trabajo donde recientemente se han transferido las competencias, como Cataluña y el País Vasco, seguro que en un futuro será más fácil de coordinar, aunque al ser algo tan reciente supondremos que aún se estará en periodo de ajuste.

Dicho lo anterior, con la reciente modificación de la **Ley Ordenadora del Sistema de Inspección de Trabajo**, se ha pretendido que lo comentado anteriormente tenga una mayor regulación, pues la ITSS se transforma en un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social, que presta servicio a la vez a la Administración General del Estado y a las Comunidades Autónomas. Objetivos:

- Reforzar el funcionamiento cohesionado de la ITSS en el conjunto del Estado y, con ello, la unidad del mercado de trabajo en España.
- Reconocer una mayor participación a todas las Comunidades Autónomas en la ITSS (forman parte del Consejo Rector, el máximo órgano de dirección del Organismo Autónomo).
- Dar mayor participación a los agentes sociales en la definición del funcionamiento y de los objetivos de la ITSS.

Todo lo anterior, en materia preventiva se pretende materializar de la siguiente forma:

- Aumentando los recursos destinados a la lucha contra la siniestralidad laboral, con la **creación de la Escala de Subinspectores de Seguridad y Salud Laborales**<sup>5</sup>.
- Garantizando un modelo generalista de ITSS: al visitar una empresa, el Inspector actúa en todas las materias competen-

---

<sup>5</sup> Orden ESS/1773/2015, de 31 de julio, por la que se convoca proceso selectivo para ingreso, por el sistema general de acceso libre y promoción interna, en el Cuerpo de Subinspectores Laborales pertenecientes a la Escala de Empleo y Seguridad Social.

cia de la Inspección (relaciones laborales, seguridad y salud laborales, Seguridad Social)<sup>6</sup>.

- Reforzando las garantías del personal inspector: independencia técnica, protección frente a amenazas y coacciones.

### **3.2. *Técnicos de prevención de riesgos laborales de los Organismos autonómicos***

También los Institutos Autonómicos de Seguridad y Salud han sufrido importantes cambios estos últimos años. Desde comienzos de los años 70, en los cuales se crearon los antiguos Gabinetes de Seguridad e Higiene<sup>7</sup>, donde algunos técnicos de manera “autodidacta” ejercieron una importante labor de “colonización preventiva”, desplazándose de una manera vocacional a pueblos, pedanías y lugares absolutamente lejanos a impartir formación a empresarios y trabajadores que desconocían que era eso de la “seguridad y salud”, hasta la fecha actual, donde muchos de estos técnicos ya se han jubilado o están a punto.

---

<sup>6</sup> El artículo 15.2 de la Ley 23/2015, indica que la especialización funcional que regula esta Ley será compatible con los principios de unidad de función y de actuación inspectora. En su virtud, cualquiera que sea el origen de su actuación, los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social podrán desplegar cuantas actuaciones de investigación y adoptar cuantas medidas consideren oportunas, respecto a la totalidad de las materia del orden social a que extienden sus competencias, con independencia de la Administración Pública a la que estén adscritos orgánicamente.

En todo caso, cuando el Inspector actúe en virtud de un servicio encomendado para la realización de una o varias actuaciones específicas, no serán exigibles otras distintas de las necesarias para la consecución de aquel. No obstante, si se apreciara de manera directa, en el curso de la visita, evidencia manifiesta de un riesgo grave e inminente para la seguridad y salud de los trabajadores, podrá adoptar, entre otras medidas, la indicada en el artículo 22.12, ordenar la paralización inmediata de trabajos o tareas por inobservancia de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, de concurrir riesgo grave e inminente para la seguridad o salud de los trabajadores.

<sup>7</sup> Orden de 9 de marzo de 1971 por la que se aprueba el Plan Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo.

Actualmente **los diferentes Institutos de Seguridad están en un proceso de incertidumbre**. Por un lado, durante mucho tiempo ha habido muchos técnicos que han pasado por ellos con un objetivo de “estar de paso”, es decir, personal que ha recalcado en los Institutos de Seguridad pendiente de ir a otros puestos de la Administración de su autonomía, como Industria, Agricultura, etc. Además, mucho del personal que se ha ido jubilando no ha sido sustituido, por lo que en muchos de estos Institutos su importante labor asesora y de investigación ha quedado reducida a la mínima esencia. Es una pena, se ha reducido mucho el carácter científico-técnico de estos institutos provinciales de seguridad.

Las **transferencias a las Comunidades Autónomas** han generado bastante dispersión de las actividades a realizar, en muchos casos similares y a su vez contradictorias, así como una limitación en los recursos científicos y técnicos. Por desgracia, son escasos los Institutos que hacen un esfuerzo y tienen medios para investigar, elaborar publicaciones de interés e impartir cursos y seminarios de especialización, debido a esa escasez de recursos.

Lo anterior aumenta aún más con el sentir general de los técnicos de los Institutos, donde hay un cierto “dilema” acerca de si estos institutos van a desaparecer o se van a ir quedando cada vez con menos medios y menos efectivos. Esto también se relaciona con la mencionada Orden de creación del Cuerpo de Subinspectores Laborales, pertenecientes a la Escala de Empleo y Seguridad Social. No está claro si esos puestos de **subinspectores de seguridad y salud** van a ser ocupados o no por el personal de las Comunidades Autónomas. Parece que no, pero si analizamos la citada Orden, las funciones de los Subinspectores de Seguridad y Salud será la revisión de las condiciones materiales, es decir, las mismas funciones que actualmente desempeñan los técnicos habilitados de las Comunidades Autónomas.

Por tanto, todo lo anterior provoca un grave conflicto de intereses en el trabajo de los técnicos de los Institutos de Seguridad y

Salud. Esa incertidumbre seguro que no favorece la motivación en su trabajo.

En los citados Institutos de Seguridad es importante diferenciar entre dos tipos de técnicos, los **técnicos clásicos**, con competencia asesora, de investigación de accidentes, etc., y los "técnicos habilitados", regulados por el RD 689/05, donde a los funcionarios **técnicos habilitados** se les atribuyen competencias para ejercer labores comprobatorias en relación con su capacitación técnica y que las actuaciones previas practicadas por dichos funcionarios, en las que se detecten irregularidades, tras un requerimiento inicial, puedan dar lugar directamente a un acta de infracción extendida por los Inspectores de Trabajo y Seguridad Social, sin necesidad de que éstos realicen obligatoriamente una visita posterior de comprobación.

Por tanto, los técnicos habilitados **gozan de la misma presunción de certeza de los hechos comprobados que la que tiene la Inspección de Trabajo y Seguridad Social**, pero solamente tienen competencias para en el ejercicio de las actuaciones de comprobación y control de las **condiciones materiales o técnicas de seguridad y salud**, mismas funciones, como comentábamos, que van a tener los nuevos Subinspectores Laborales de la ITSS.

En el caso de los técnicos habilitados, estos sí que han entrado en un conflicto de intereses. Muchos de estos técnicos han ejercido su labor asesora durante muchos años a las empresas. Y, en el momento en que aparece esta modificación legislativa, en 2005, los que han sido habilitados ha tenido que modificar su labor, teniendo una atribución además de asesora, "fiscalizadora". Embarazoso proponer un acta de infracción en empresas en las cuales durante años has sido un asesor y has tenido un contacto bastante periódico y cercano.



De todos modos, el citado RD 689/05 deja algunas dificultades para realizar adecuadamente el trabajo de estos funcionarios. La obligación de proponer un acta de infracción cuando se constate el incumplimiento de un requerimiento previamente formulado por aquellos es complicada, sobre todo en sectores como el de la construcción, donde las condiciones de trabajo están cambiando continuamente. Por ejemplo, cuando un técnico habilitado establece un requerimiento de que una red de seguridad está mal sujeta a los anclajes en una determinada zona de una obra, o vuelve a realizar visitas de comprobación unas horas después, o en su siguiente visita las condiciones habrán cambiado sustancialmente y seguro que esas redes ya nos estarán ubicadas en la zona donde el técnico realizó el citado requerimiento.

En los supuestos anteriores, seguramente se deberían tratar de requerimientos de cumplimiento inmediato. Es decir, las empresas en obra, deben estar en condiciones de adoptar las medidas preventivas requeridas en ese mismo momento, no pudiendo, ni debiendo continuar los trabajos en los tajos afectados en el caso de que no se adopten. Es más, en los casos en los que la falta de

medidas preventivas, pueda constituir un riesgo grave e inminente, el art. 63 del RD 138/00, en redacción dada por el RD 689/05, contempla la comunicación urgente de tal situación a la ITSS para que en su caso, si no se cumple de forma inmediata el requerimiento realizado se proceda por ésta a la paralización de los trabajos afectados.

Por último, al igual que comentábamos la insuficiente formación técnica de los Inspectores de Trabajo en algunas áreas, a los técnicos habilitados les sucede lo contrario, habitualmente tienen una formación técnica adecuada, pero no la jurídica, y no olvidemos que un acta de infracción tienen que tener ciertas garantías jurídicas; deben ser fundamentados los artículos incumplidos, por lo que en muchas ocasiones estas actas podrían cometer errores jurídicos.

### ***3.3. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo***

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (IN-SHT), creado en 1971, al igual que los antiguos gabinetes provinciales, siempre ha sido el referente en la Administración en materia preventiva. De hecho, los cuatro centros territoriales existentes (Madrid, Barcelona, Bilbao y Sevilla) han sido el órgano científico técnico de referencia; en nuevas tecnologías (Madrid), condiciones de trabajo (Barcelona), verificación de maquinaria (Bilbao) y medios de protección (Sevilla). El trabajo de investigación y de divulgación durante estos años ha sido extraordinariamente importante.

Lamentablemente, al Instituto le ha pasado como a los Institutos de Seguridad Provinciales. Ha perdido presupuesto y efectivos, lo que ha reducido su labor. Aun así, sigue siendo el órgano de referencia, por lo que debería dársele por parte de la Administración un mayor peso para volver a potenciar la investigación, la generación de equipos de trabajo multidisciplinarios que lideren la actividad preventiva, etc. En definitiva, debería ser el organismo que aglutine a los mejores profesionales de la prevención, cada uno en su área. Pero esto por desgracia está lejos de producirse.

Mención especial merecen las publicaciones que el INSHT ha realizado durante estos años, desde Guías Técnicas de desarrollo, Directrices, buenas prácticas, etc., documentos algunos de gran valor.

Año: 2011



INSTITUTO NACIONAL  
DE SEGURIDAD E HIGIENE  
EN EL TRABAJO



Notas Técnicas de Prevención

891

## Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I)

Procedures for autonomous solution of workplace violence conflicts (I)  
Des procédures de solution autonome des conflits de violence au travail (I)

**Redactores:**

Ana Mejías García  
*Licenciada en Derecho*

Enrique J. Carbonell Vayá  
*Doctor en Psicología*

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Miguel Ángel Gimeno Navarro  
*Licenciado en Psicología*

UNIVERSITAT JAUME I DE CASTELLÓ  
OBSERVATORI DE RIESGOS PSICOSOCIALES-UGT

Manuel Fidalgo Vega  
*Licenciado en Psicología*

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

*Esta NTP propone un procedimiento preventivo proactivo que sirva como marco de actuación eficaz frente a las situaciones de violencia en el trabajo. En esta primera parte se expone el alcance del procedimiento, el contexto de su aplicación y las características del mismo. Se pretende que el uso de esta herramienta sirva para guiar la actividad preventiva y afrontar de forma interna este tipo de riesgos, dado que actualmente parece existir un déficit en esta materia.*



Quizá el único aspecto mejorable del Instituto es su excesiva rigidez en muchos criterios relacionados con la prevención. La influencia de todos los agentes que de una manera u otra interactúan con el Instituto es importante. Quizá sería recomendable una mayor autonomía en algunos aspectos, de manera que se pudiesen realizar mejoras en documentos, y que después fuesen tenidos en cuenta para futuras modificaciones legislativas. Aunque es justo decir que estos últimos años se están elaborando publicaciones e interpretaciones por parte del Instituto que van más allá de la normativa, con apuestas valientes por darle una mayor claridad a la compleja legislación, por ejemplo las “Directrices para la integración de la prevención de riesgos laborales en obras de construcción”.

Dicho todo lo anterior, estos últimos tiempos se había rumoreado mucho sobre la continuidad en el futuro del propio INSHT. Las últimas noticias avalan que su continuidad está asegurada, por lo que quizá se establezcan políticas de dotación de recursos en el futuro que garanticen que vuelva a ser de nuevo el órgano de referencia. Sería deseable.

### 3.4. Empresarios

Sin lugar a dudas los empresarios son la figura más importante del entroncado productivo y preventivo en una empresa. **De su preocupación e involucración para con la prevención de riesgos laborales dependerá absolutamente la adecuada y correcta gestión preventiva** y, por tanto, el establecimiento de unas condiciones de trabajo seguras que garanticen la protección e integridad del trabajador, tal y como establece la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

Pero por desgracia, **la implicación en general de los empresarios en la prevención de riesgos laborales deja que desear**. Los empresarios siguen viendo la prevención como un gasto, que además de costar dinero, a menudo pone trabas o ralentiza el proceso productivo. Hay infinidad de estudios que indican que por cada euro invertido en prevención, hay un beneficio medio de la inversión de entre 2 y 3 €<sup>8</sup>. Pero este pensamiento no es el que tiene una gran parte del empresariado. **Muchos empresarios piensan que “es más rentable incumplir que cumplir”**, desde un punto de vista exclusivamente de no invertir en mejorar las condiciones de trabajo y pensando en que no les “pillará” la Inspección de Trabajo. Nada más lejos de la realidad. Está comprobado, independientemente del sector, complejidad de la empresa, etc., que la inversión en prevención genera unas mejores condiciones de trabajo que se traducen en ausencia de bajas laborales por accidentes y enfermedades profesionales, mayor productividad de los trabajadores, ausencia de actas de infracción, paralizaciones, etc.; así como la inexistencia de responsabilidad civil y penal al no producirse accidentes de trabajo en sus organizaciones. Pero la mentalidad del empresario es que todavía sigue siendo rentable incumplir. Es necesario un incremento de las medidas de supervisión y vigilancia a los empresarios incumplidores, beneficiando a los cumplidores (sistema bonus, facilitando acceso y concurso a obras y servicios de

---

<sup>8</sup> 2,2 € - estudio de la AISS realizado en 15 países sobre la base de un muestreo de 300 empresas.

la Administración e impidiéndolo a los incumplidores, etc.). En definitiva, implantar sistemas en los que el empresario solo tenga un interés, el cumplir escrupulosamente su responsabilidad en materia preventiva.



Hay que decir que cada vez hay mayor control por parte de la citada Inspección de Trabajo. Se ha producido un aumento de denuncias en especial en materia de economía irregular, falta de pago de salarios, o deficientes medidas de prevención; además de la existencia de actuaciones planificadas en determinadas materias (condiciones de seguridad en construcción, coordinación de actividades, condiciones de seguridad en otros sectores, riesgos musculo-esqueléticos en sectores como el de hostelería, handling, socio-sanitario, etc; riesgos psicosociales; empresas con mayor siniestralidad laboral, enfermedades profesionales, integración de la prevención en las empresas); sin olvidar las actuaciones tendentes a investigar los accidentes de trabajo al margen de su calificación como leves, graves, muy graves o mortales. Esto implica que muchos empresarios se sientan más "vigilados", lo que seguramente les incentiva para intentar hacer mejor las cosas.

Mucho se ha discutido sobre la falta de formación generalizada de los empresarios. La gran mayoría no tienen formación en general, y mucho menos en materia preventiva. Quizá habría que plantearse para ellos una formación mínima en materia de prevención de riesgos, al menos la de nivel básico, para que combinaran su carácter emprendedor con una mayor concienciación preventiva.

Lo que es obvio es que ya comienzan a aparecer empresarios que sí se han dado cuenta de la importancia de la prevención, tanto para la protección de sus trabajadores, garantizando entornos

seguros, como los grandes beneficios económicos, de ausencia de responsabilidad y también sociales, pues cada vez están mejor consideradas las empresas que apuestan por esta materia. Los que lo tienen claro han apostado de manera firme por esta materia. Estos empresarios, por desgracia aún en porcentaje inferior a los otros, tienen unos intereses claros. Sus organizaciones suelen ser seguras y saludables, conciliando incluso vida laboral con la familiar y facilitando un entorno donde el trabajador se siente protegido y valorado; de ahí que “sean empresas donde todo trabajador quiere trabajar”, sacrificando incluso mayores sueldos que pueden darse en otras empresas donde estos aspectos no son tenidos en cuenta.

No olvidemos que un mal clima laboral afecta a todos los trabajadores, no solo en el ámbito laboral, sino en el personal. Cada vez más los trabajadores consideran como aspecto prioritario trabajar en organizaciones donde el clima laboral es el adecuado; y para ello la adecuada gestión preventiva, comenzando por los riesgos psicosociales, es fundamental.

Diferenciando entre tipos de empresarios, seguramente las empresas referenciadas anteriormente donde la implicación es mayor, son empresas “profesionalizadas”, con Directivos contratados para ello, Departamentos de Recursos Humanos y de Prevención con gran implicación y respaldo, en detrimento del otro tipo de empresas, muchas de ellas todavía con una mentalidad anticuada, de hacer las cosas “como siempre”, sin afán de invertir, empresas condenadas a desaparecer si no se reinventan. Esto es lo que los empresarios deben tener claro.



Otro hándicap de **algunos empresarios respecto de su falta de implicación en materia preventiva es la idea de que se puede externalizar toda la prevención**. Como se ha comentado al principio, contratan con un servicio de prevención ajeno creyendo que con que le elabore la documentación será suficiente para el cumplimiento legal. Su desconocimiento y falta de interés en esta materia provoca estas situaciones, que no favorecen para nada la integración de la prevención en el seno de sus empresas, pues lo habitual es que cuando el servicio de prevención ajeno le elabora toda la documentación preventiva, la guarden en un cajón sin leer, no estudiando y analizando lo que en ella se dice.

Respecto a lo anterior, recordemos que la mayoría de actas de infracción de la Inspección de Trabajo y de sentencias condenatorias (civiles y penales), debidas a una inadecuada gestión preventiva del servicio de prevención, repercuten en el empresario. Cada vez más se está sancionando a los servicios de prevención por no hacer bien su trabajo, pero siempre solidariamente con el empresario. Por tanto, el empresario no se puede desentender del trabajo que realice el servicio de prevención ajeno. Deberá comprobar (personalmente o designando a las personas que sean necesarias), que las evaluaciones de riesgos, planificaciones, formación, etc., se está realizando adecuadamente por parte del servicio de prevención contratado y que se implementan correctamente en su empresa.

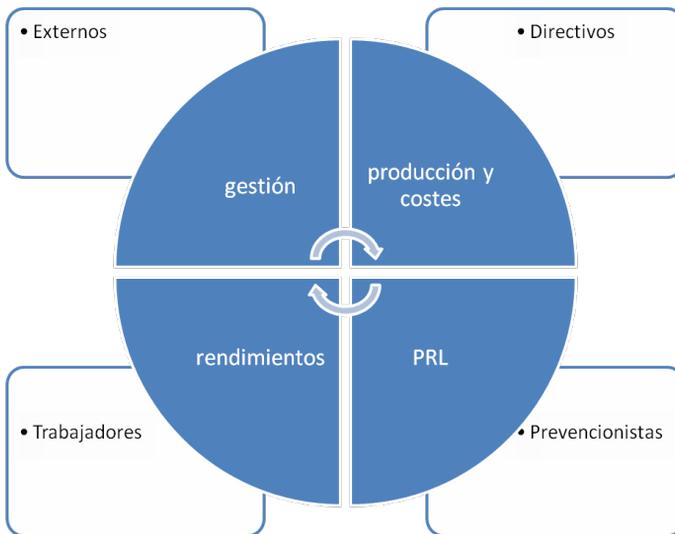
Quizá sea importante la intervención de los representantes de los trabajadores para que algunos de los empresarios incumplidores se sientan vigilados y se impliquen en mayor medida con la seguridad y salud, aunque seguramente el sistema sindical que tenemos no sea el más idóneo. Esto lo trataremos en el capítulo correspondiente.

### **3.5. Mandos intermedios**

Entendemos por mando intermedio a las personas contratadas por las empresas que **ejercen parte de la función de dirección del empresario** y se encuentran en las distintas posiciones de

mando dentro de la escala jerárquica comprendida entre la posición empresarial y la del simple trabajador u operario.

Los **mandos intermedios son una figura crucial en el funcionamiento adecuado de las empresas en materia de seguridad y salud, pues viven la realidad de la empresa desde los estratos más bajos hasta la más alta dirección**, a la que se subordinan. Están en una posición "extraña", pues representan a la Dirección en los niveles más bajos de la organización, viéndose involucrados en la ideología del coste y la eficiencia, pero, por otra parte con las personas con las que trabajan día a día y las que dirigen en la empresa. Por tanto, están situados entre el nivel estratégico y el operativo de cualquier empresa.



Sus funciones son a menudo las de la vigilancia y control de la actividad laboral. Tienen una posición privilegiada para tomar las decisiones oportunas. Además, no solo están obligados a transmitir órdenes, sino también a impartir una cierta formación de primera mano, respondiendo preguntas, dando referencias de orden técnico y práctico, etc.

Estos mandos intermedios, ya sean jefes de departamento, jefes de sección, encargados, etc., cada uno en su nivel de responsabilidad, se encuentran a menudo en una posición complicada dentro de sus organizaciones, pues su obligación es cumplir con los criterios de producción del producto/servicio que esté elaborando (eficacia, plazos de entrega, imprevistos que puedan surgir, etc.), pero además cumpliendo con unos criterios de calidad, respetando las condiciones laborales y de seguridad y salud de operarios y/o empresas subcontratadas, y respetando además el medio ambiente. Es una **posición de extrema responsabilidad que requiere personal con las ideas muy claras, buena capacidad para coordinar y organizar a equipos de trabajo y un gran tesón**, además de formación completa, especializada y adecuada a las tareas encomendadas. Y, por supuesto, **deben disponer de los medios necesarios para llevar a cabo su tarea**. Estas exigencias generan a menudo situaciones de estrés, y por qué no decirlo, un conflicto de intereses, pues hasta hace poco, el único criterio o, al menos el más importante, era el de cumplir con la producción exigida, quedando todo lo demás en segundo término. Las exigencias de la sociedad y de los mercados, y la fuerte presión competitiva exige que todos los aspectos antes mencionados sean de gran importancia, lo que genera una importante presión de las empresas hacia estos mandos intermedios.

Es obvio que para que los mandos intermedios no tengan conflictos de intereses en su labor, es muy importante que en las empresas tengan perfectamente **definidas sus competencias**, en las cuales se le exigirán todos los requisitos mencionados, definición de competencias que suele ser uno de los puntos débiles de la mayoría de organizaciones.

Además, **deberán tener un importante apoyo por parte de sus superiores jerárquicos, comenzando por la dirección**. Solo así en materia preventiva podrán dar cumplimiento a las necesidades de la organización. Para ello el Plan de Prevención de Riesgos Laborales de las empresas, debería ajustar su contenido a lo previsto en el art. 2 del RD 39/97, relacionando a todos y cada uno de los trabajadores que asumen funciones en materia de gestión

preventiva, funciones concretas que asumen, medios de los que disponen para asumirlas, y formación o cualificación requerida para ello. Para conseguir esto, será necesario el trabajo en equipo y la comunicación permanente entre todos los departamentos de las organizaciones. En estos casos es donde es crucial que se ejerza el liderazgo de los directivos y jefes de departamento de las empresas.

Hay muchas ocasiones donde sí tienen definidas sus competencias, pero seguramente estas no están correctamente transmitidas e implantadas. O nos encontramos con situaciones en las que es muy complicado su cumplimiento, en tanto en cuanto la empresa establece unos plazos, unos medios humanos o materiales, en definitiva, unas condiciones que no son compatibles con la prevención de riesgos laborales. En estas situaciones se ve en un bloque el mando y la tendencia es a sacrificar la prevención.

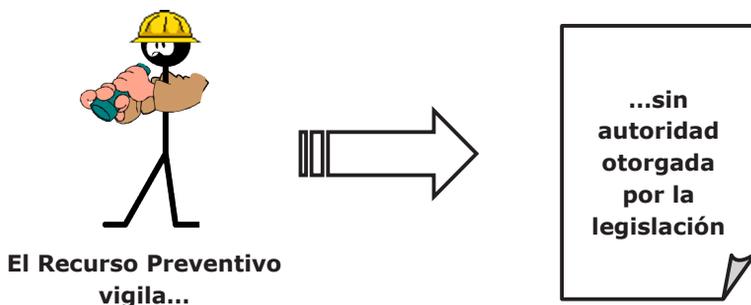


**Necesidades básicas de los mandos intermedios**

No olvidemos que los mandos intermedios **son los ojos del empresario en la organización**. Ellos son los que mejor conocen la problemática de su empresa en su parcela de responsabilidad, por lo que tendrán que exponer los problemas que surjan en mate-

ria preventiva, proponer soluciones e incluso intentar anticiparse a posibles inconvenientes que puedan generarse posteriormente. Por ello, las empresas que apuestan por formar, potenciar y apoyar a los mandos intermedios son las que consiguen condiciones de seguridad y salud muy adecuadas y beneficiosas, lo que se traduce en una mejora de los procesos productivos y satisfacción de empleados y empresas contratadas.

Hay una figura dentro de este apartado que requiere una atención especial: es la figura del **Recurso Preventivo**. Podríamos definir un recurso preventivo como al conjunto de recursos de que dispone la empresa para gestionar la prevención. Personas que deben estar presentes para supervisar situaciones en las que se realicen actividades o procesos peligrosos o con riesgos especiales, o en casos en que los riesgos puedan verse agravados o modificados, en el desarrollo del proceso o la actividad, por la concurrencia de operaciones diversas que se desarrollan sucesiva o simultáneamente y que hagan preciso el control de la correcta aplicación de los métodos de trabajo o cuando lo requiera la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.



Es una figura en permanente conflicto, en tanto **el legislador le ha otorgado facultades de vigilancia, pero no la adecuada autoridad para tomar decisiones; solo para informar al empresario de situaciones de riesgo**. Sería algo así como “el chivato con los brazos cruzados”. Una figura de importante responsabilidad, ya sea actuando como recurso preventivo o como

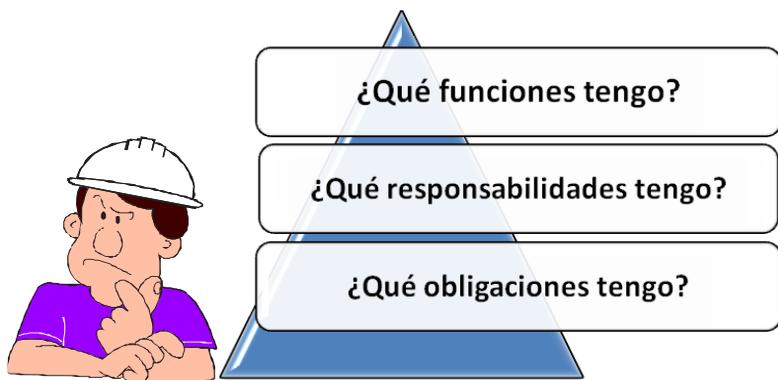
trabajador asignado, pero que parece no tiene las suficientes armas para poder “conseguir” la mejora de las condiciones de trabajo en su ámbito de responsabilidad.

La creación de la figura del recurso preventivo, que aparece por primera vez en 2003 con la reforma de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (Ley 54/03), se podría asemejar a lo que la antigua Ordenanza llamaba vigilante de seguridad, aunque con matices; no es exactamente la misma figura, pues el vigilante de seguridad tenía que vigilar el cumplimiento de todas las medidas preventivas o de todas las actividades preventivas, mientras que el recurso preventivo sólo tiene que verificar para aquellas actividades especiales en las que previamente se ha establecido con concreción la necesaria presencia.

Su función debe limitarse a aquellos supuestos ya mencionados anteriormente, en los que puedan requerir su designación y su presencia, tal y como establece el art. 22 bis del RD 39/97. De hecho en el Plan de Prevención, o en la propia evaluación de riesgos, o en su caso en el Plan de Seguridad de la obra, deben quedar delimitadas tanto las tareas encomendadas al recurso preventivo, en la obra o centro de trabajo, como las funciones que se le asignan en relación a las mismas, al margen de que exista constancia formal de su nombramiento en relación a las mismas. Tampoco le corresponde proponer medidas preventivas. Muy al contrario debe velar por la aplicación de las ya existentes, y de los procedimientos de trabajo previamente elaborados e incluidos en la evaluación de riesgos de la empresa o en el Plan de Prevención de Riesgos Laborales; o en su caso en el Plan de Seguridad de la obra. Sin olvidar que debe también verificar la eficacia de las medidas preventivas propuestas en inicialmente, a los efectos de que proceda la mejora de las mismas. No debemos confundir la función de los técnicos de prevención de las empresas o los SPA, con las del recurso preventivo; ni en el caso de obras de construcción, las de estos dos con las de los coordinadores de seguridad y salud de las mismas.

Su labor genera los conflictos en las empresas antes mencionados por el mismo motivo que se genera en los mandos intermedios,

porque en la mayoría de empresas no están definidas las responsabilidades de cada una de las figuras del organigrama, hecho que debería estar detallado al menos en el Plan de Prevención. Ello provoca en la gran mayoría de los casos un **gran desconocimiento por parte de los recursos preventivos de sus obligaciones y responsabilidades**, las cuales en algunos casos se le dan a firmar, pero no se le explican con detalle y con claridad cuáles son. Más bien es un formalismo que verdaderamente no ayuda en nada a que los recursos preventivos puedan acometer su trabajo con las adecuadas garantías.



#### Problemas usuales de los Recursos Preventivos

Antes de analizar lo que debería ser la actuación del recurso preventivo, hay un tema que no se debe pasar por alto. **La designación de un recurso preventivo**, de un vigilante, **no acarrea ninguna mejora de las condiciones de trabajo. Habría que plantearse en primer lugar la posibilidad de eliminar o minimizar los riesgos por el que supuestamente es obligatoria la designación de estos recursos preventivos.**

Un recurso preventivo debería garantizar que aquellas “actividades o procesos peligrosos o con riesgos especiales”, situaciones que no siempre son fáciles de establecer, sean ejecutadas siguiendo la planificación propuesta por él mismo y por los diferentes responsables del trabajo a ejecutar (incluida en la evaluación de riesgos o

en el plan de seguridad y salud en el caso de obras). Esos trabajos especiales deberían ser vigilados continuamente por alguien, ya sea el propio recurso preventivo o por un trabajador designado con experiencia. Por ello, la presencia de un recurso preventivo debe ser permanente y cercana, tiene que “hallarse en el tajo”.

Hay una discusión interesante que se genera a menudo; es el hecho de considerar si tiene que intervenir en todos los procesos de riesgo, por ejemplo en trabajos con amianto, o en montaje de andamios. En estos dos ejemplos, dado que son trabajos que requieren personal especializado (y formado), el cual tiene su propia regulación normativa, no tiene sentido la intervención del recurso preventivo. En el caso de montaje de andamios, existe la figura del director de montaje, el cual tendrá que realizar las labores de vigilancia y supervisión durante el montaje y desmontaje de un andamio. Para los trabajos con amianto, dado que la empresa que realice el desamiantado será una empresa autorizada por el RERA<sup>9</sup>, y existirá un plan de desamiantado aprobado por la autoridad laboral, la presencia del recurso preventivo en estos trabajos supondría su exposición al contaminante, por lo que entendemos que tampoco debería estar presente en los focos de riesgo (entendiendo que en este caso el recurso preventivo no pertenece a la empresa que realiza el desamiantado). Por ello, estas y otras situaciones deberán ser analizadas para establecer en qué momentos se requiere su presencia.

Para llevar a cabo una eficaz aplicación de las medidas preventivas propuestas, sería interesante requerir el documento que llamamos “permiso de trabajo escrito”. Dicho documento facilitaría la labor del trabajador al cual se le encargue la “presencia”, permitiéndole fijar documentalmente la actividad desarrollada. Por desgracia, son excepcionales los trabajos en los que se requiere su

---

<sup>9</sup> Real Decreto 396/2006, de 31 de marzo, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud aplicables a los trabajos con riesgo de exposición al amianto.

presencia en los que se establecen permisos de trabajo escritos, de ahí la dificultad de poder cumplir con su labor.

Decir por último, que a veces se tiene la sensación de que al surgir la figura del recurso preventivo se ha eliminado la responsabilidad de otros mandos intermedios ya mencionados anteriormente. Nada más lejos de la realidad; los mandos intermedios son en la mayoría de los casos los responsables de la adecuada gestión de los trabajos, tal y como establece la mayoría de la jurisprudencia existente, por el hecho de que son los que tienen atribuciones en sus empresas para ello. No olvidemos que las decisiones las toma quien organiza los trabajos, es decir, quien la Dirección de la empresa ha designado para ello y le ha otorgado la autoridad, con la consiguiente responsabilidad que ello conlleva.

En definitiva, el recurso preventivo para ejercer bien su labor debe tener el apoyo total del empresario y de la línea de mando. Se trata de comprobar si su designación es un mero acto formal; o realmente pretende llevar a cabo un adecuado seguimiento en el cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo seguros en los centros de trabajo. Debe ser los ojos del empresario a pie de tajo, en cada puesto de trabajo con especial riesgo que motiva su presencia, y no sólo informar para que se mejoren las medidas preventivas existentes; debería vigilar y actuar (dejando constancia de lo actuado), para que cesen las situaciones de riesgo existentes. No hay que olvidar que a la vista de su actuación en relación a los riesgos existentes, y de la acreditación escrita de la misma, el recurso preventivo puede incurrir en responsabilidades de tipo penal cuando se produzcan daños para la salud de los trabajadores, relacionados con la ausencia de medidas, en tareas cuya supervisión tenían atribuidas; o cuando se produzcan en las mismas situaciones de grave riesgo para la integridad física de los trabajadores.

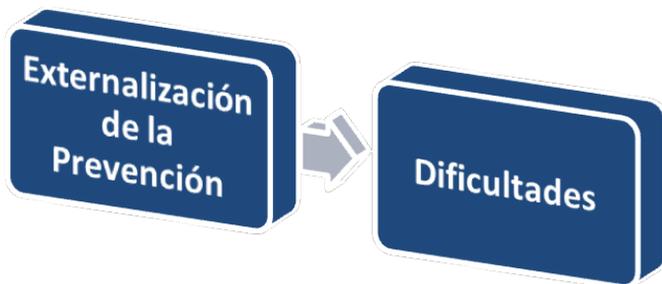
### ***3.6. Técnicos de Prevención / Servicios de Prevención***

La figura del técnico de prevención es una figura en permanente conflicto, pues seguramente **todavía no ha sido asimilada con**

**naturalidad dentro del tejido empresarial**, a pesar de que ya han transcurrido veinte años desde la aparición de la Ley 31/95. Al igual que en las empresas se ha asumido con cierta normalidad los departamentos de calidad o de medio ambiente, todavía una parte del empresariado como se ha comentado anteriormente que considera la prevención de riesgos laborales como un coste dentro de sus organizaciones, lo que obviamente no facilita el trabajo de los técnicos de prevención, generando continuados conflictos en su quehacer diario. A veces, incluso la problemática existe con esos departamentos mencionados, los cuales aparecen fusionados los tres, sin delimitar claramente funciones a realizar.

Vamos a diferenciar entre dos tipos de técnicos de prevención; los que realizan su labor en servicios de prevención ajenos (en adelante SPA's) y los que lo hacen dentro de las empresas, ya sea como trabajadores designados o como miembros del servicio de prevención propio o mancomunado (para grupos de empresas).

Comenzando por los **técnicos de los servicios de prevención ajenos**, quizá lo primero que habría que indicar que no facilita su labor es la estructura actual del sistema preventivo. El Reglamento de los Servicios de Prevención establece que en las empresas la prioridad tiene que ser gestionar la prevención por medios propios, mediante trabajadores designados, servicios de prevención propios, etc.; y solo cuando no se opte por esta opción, se recurrirá a servicios de prevención ajenos. La realidad es que la gran mayoría de empresas han optado por externalizar la prevención, contratando "supuestamente" las cuatro especialidades preventivas a estos SPA's. Es obvio que la mayoría de la pequeña o mediana empresa carece de medios para constituir un servicio de prevención propio, o para permitirse "formar" a trabajadores que asuman funciones preventivas en calidad de trabajadores designados, al margen de prescindir de los mismos en tareas que no sean preventivas. No hay que olvidar que sólo las empresas de más de 500 trabajadores, o de 250 en su caso tienen la obligación de constituir un servicio de prevención propio.



Pero los SPA's han considerado estos contratos de la actividad preventiva "completos" desde un punto de vista de carga horaria, es decir, han establecido unas horas anuales que consideran que es suficiente para dar servicio a las empresas clientes, horas que en la mayoría de los casos son insuficientes para dar un servicio de calidad a estas empresas.

Hemos de tener en cuenta que los contratos con los SPA's deben tener un contenido mínimo exigido desde el RD 337/2010, que dio redacción al art. 20.1 del RD 39/97, contenido que no se ajusta muchas veces a lo previsto reglamentariamente. En muchos casos, la oferta de servicios es baja para captar a los clientes, pero cuando se lee el clausulado del contrato se comprueba que muchas de las actividades que es preciso realizar por parte de la empresa en función de los riesgos de su actividad no están incluidas en el precio del contrato, representando un coste adicional, que en muchos casos no puede ser asumido por algunas empresas.

Respecto de lo anterior, también hay que recordar que muchas veces en relación a determinados riesgos, no es preciso una evaluación específica de los mismos, ya que a veces la directa apreciación profesional del técnico, permite determinar la gravedad de riesgo existente proponiendo las medidas preventivas que considera eficaces, conforme a lo previsto en el art. 5.2 del RD 39/97.

El empresario, poco sensibilizado en general, ve la prevención como un impuesto revolucionario; más fácil de resolver externamente (menos gastos generales), que hacerlo internamente. En

muchas ocasiones piensa que contratar con un servicio de prevención es sólo para cubrir expediente, sin tener en cuenta la calidad. Esto ha generado una “guerra de precios” en el ámbito de los SPA’s para conseguir captar clientes, lo que ha provocado en muchas ocasiones que se contratase con una carga horaria muy por debajo de la necesaria para dar un servicio adecuado a las empresas. Para evitar esto, seguramente habría que sensibilizar en mayor medida a los empresarios y mejorar el control de las administraciones públicas sobre las actuaciones de los SPA y sobre los empresarios.

Lo anterior ha provocado una encrucijada en muchos de los técnicos en plantilla de los SPA’s. Por un lado estos técnicos consideran que necesitan un mínimo de horas anuales para dar un servicio aceptable a las empresas, pero por otro lado, la imposibilidad de dedicar esas horas necesarias, primero porque desde el propio SPA no le asignan esas horas suficientes, y por otro lado, porque la mayoría de los técnicos han tenido (y tienen) un **volumen de empresas muy importante**, por lo que es materialmente imposible que le puedan dedicar el tiempo necesario a cada una de ellas.

Esa sobrecarga de empresas en los técnicos de los SPA’s ha propiciado, es necesario decirlo, que la calidad de las evaluaciones de riesgos, planificaciones de la actividad preventiva, formación, etc., haya sido, en el mejor de los casos mejorable. Muchas de las evaluaciones de riesgos realizadas por estos SPA’s parten de formatos genéricos, normalmente aplicaciones informáticas, donde se contemplan infinidad de riesgos y medidas preventivas “tipo”, donde es difícil ver una dedicación personalizada a la idiosincrasia de cada empresa. Es curioso como muchas evaluaciones de riesgos elaboradas por el mismo servicio de prevención son tan genéricas que podrían servir para casi cualquier empresa que realizara trabajos similares (solo cambiando los datos de la empresa). Desde nuestro punto de vista es necesario huir de “documentos tipo”, genéricos, pues estos no aportan el valor necesario para su implementación en las empresas.

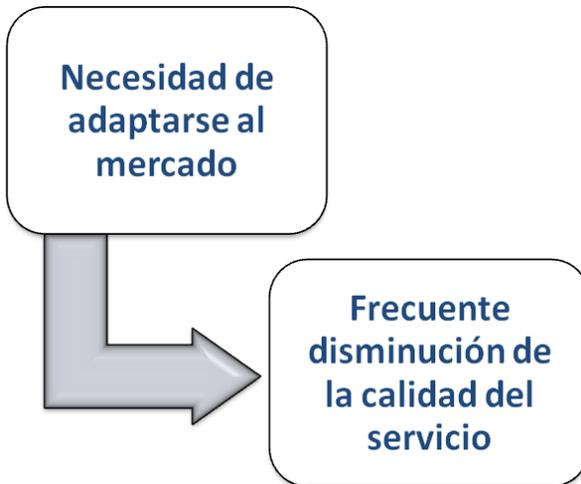
Lo comentado anteriormente tampoco ayuda a ser mejorado con las exigencias actuales de la normativa y de la propia Admi-

nistración fiscalizadora de la labor de los servicios de prevención. Es cierto que la ORDEN TIN/2504/2010, que modifica el RD 39/97, Reglamento de los Servicios de Prevención, en lo referido a la acreditación de entidades especializadas como servicios de prevención, memoria de actividades preventivas y autorización para realizar la actividad de auditoría del sistema de prevención de las empresas ha pretendido regular la labor de los servicios de prevención y sobre todo los recursos humanos y materiales que deben poseer. Pero de momento el control de esto es mínimo, y difícil de realizar.

Desde la propia Inspección de Trabajo y desde los Organismos Técnicos de las Comunidades Autónomas se exigen documentos específicos, concisos y concretos, pero la realidad es que cuando se producen accidentes de trabajo, se acaban buscando en las evaluaciones de riesgos que la medida preventiva que hubiese evitado el accidente esté incluida. Y en muchos casos, esa medida preventiva es tan obvia que seguramente no tendría que haberse contemplado en la evaluación de riesgos; no todo se puede y se debe poner por escrito. Apelemos al sentido común. **Es necesario que se aclare cuál es la exigencia en las evaluaciones de riesgos; riesgos y medidas preventivas concretas y específicas sobre los trabajos a realizar, o evaluaciones de riesgos donde se incluyan todos los riesgos y medidas preventivas que existan o incluso pudieran preverse**, aunque sea en situaciones excepcionales. Esto último es lo que más habitualmente se está realizando, provocando evaluaciones de riesgos genéricas, de cientos de páginas, sin estructuras de **procedimientos de trabajo**, y elaboradas desde un punto de vista "defensivo", es decir, desde la idea principal del técnico de prevención de "curarse en salud", para que en caso de un accidente de trabajo en una empresa por él evaluada, no se le pudiese imputar ninguna responsabilidad por no haber evaluado un puesto de trabajo o no haber incluido una medida preventiva, por muy obvia que esta fuese. Esto seguramente es un error. Tratar de plasmar todas las posibles situaciones que se pueden dar, lo único que consigue al margen de que sean evaluaciones genéricas y engorrosas, es que no se profundice sobre las medidas preventivas

concretas a adoptar (que es lo más importante), y al final el riesgo permanezca latente y se acabe materializando en un accidente.

Lo correcto entendemos debería ser evaluar las tareas en la empresa, los equipos de trabajo, las sustancias o productos utilizados; elaborar procedimientos de trabajo seguros y sencillos, de fácil comprensión para los trabajadores. Gran parte de los accidentes ocurren por las deficiencias no corregidas en equipos de trabajo (en muchos casos, ni se encuentran evaluados, carecen de manuales de instrucciones, o no existen procedimientos de trabajo seguros para su utilización), o porque el empresario no facilita o no vela por el uso efectivo de los EPI's; o por la falta de adopción de medidas preventivas de carácter colectivo, estuvieran o no previstas en la evaluación de riesgos; y en algunos casos por la imprudencia de los trabajadores (temeraria o profesional).



#### **SERVICIOS DE PREVENCIÓN AJENOS**

Todo lo anterior genera un gran conflicto en los técnicos de los SPA's. Por un lado una carga de empresas que imposibilita el poder dedicar un tiempo necesario en cada una de ellas para realizar un trabajo de calidad. Y por otro lado, la utilización de fichas tipo de evaluación de riesgos (muchas de ellas impuestas por el propio

SPA), que dificulta la autonomía del técnico y la independencia a la hora de evaluar los puestos de trabajo. No debemos olvidar que a pesar de la situación del mercado laboral, en especial, en relación a las empresas que actúan como SPA, **cada uno debe ser responsable de lo que hace y lo que firma**, por lo que lo anterior no puede servir de excusa para no cumplir con las obligaciones preventivas establecidas legal y reglamentariamente.

Quizá al margen de la carga excesiva de trabajo, habría también que acudir a la escasa formación de los técnicos de prevención. Seguramente la formación del “master de prevención” que se ha realizado los últimos años, mucha de ella impartida sin las necesarias horas presenciales, donde los profesores puedan realmente aportar a los alumnos su sapiencia, ha ido en detrimento del nivel de estos futuros técnicos de prevención.

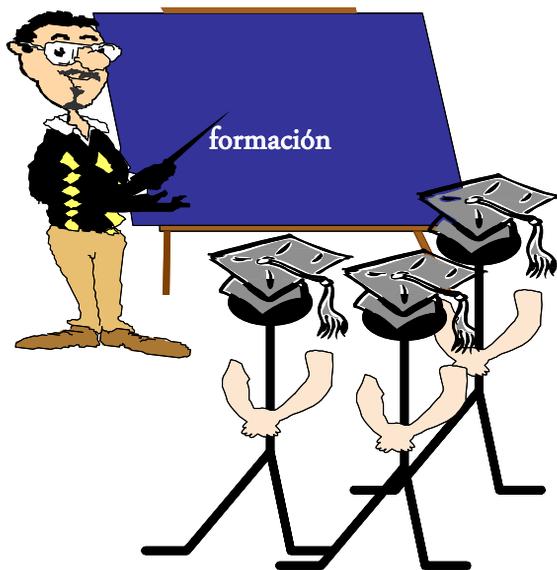
Hay un último aspecto que se produce en los técnicos de los SPA’s que es necesario comentar. Muchos se quejan de la falta de concienciación preventiva de las empresas (hecho ya comentado), y que cuando elaboran toda la documentación preventiva, comenzando por la evaluación de riesgos, esta es guardada en un cajón por la empresa, sin establecer las medidas preventivas contempladas en la evaluación. En la siguiente visita del técnico, en muchos casos comprueba como la empresa “no ha hecho nada” de lo indicado en la evaluación de riesgos. Esto es cierto, y no ahondaremos más en lo ya comentado de la falta de cultura del tejido empresarial, pero también es cierto que un aspecto del que adolecen los técnicos de prevención es la falta de sección para cambiar la actitud de empresarios y trabajadores. **En la formación en las carreras universitarias y en los master de prevención no se enseña a “entrenar” a los técnicos de prevención para que “convenzan”** a empresarios y trabajadores de la importancia y necesidad de establecer las medidas preventivas necesarias. Sería deseable que el técnico de prevención, tanto en los servicios ajenos como en los propios, fuese un **“conseguidor”**, una persona que además de realizar el trabajo técnico, anime a mentalizar a los empresarios que lo contemplado en la evaluación de riesgos no puede ser guardado en un cajón, sino que debe analizarse y adoptar las medidas

preventivas que se propongan, siempre y cuando sean coherentes y aplicables. Al igual que debe ser un motivador con los trabajadores, para que estos sean los primeros interesados en la seguridad y salud de su puesto de trabajo. Por eso, para facilitar la labor de los técnicos de prevención, quizá sea necesario formarlos en comunicación, para que puedan transmitir su trabajo adecuadamente, y sobre todo, formarlos en negociación, para que puedan “convencer” a todos los implicados de la necesidad e importancia de esta materia. Sería un paso importante para conseguir la implementación de las medidas preventivas.

Una vez dicho lo anterior, también es justo decir que actualmente hay servicios de prevención ajenos que están realizando una labor de bastante calidad, ya sea porque están especializados en ciertas materias o sectores, porque son contratados por empresas concienciadas que no les importa establecer un presupuesto “acorde” con los criterios que van a exigir, o simplemente porque han optado por tener unos honorarios mínimos, por debajo de los cuales consideran que no se puede realizar una labor adecuada en las empresas clientes. Por desgracia estos SPA’s no son los que más predominan en el sector, pero seguro que en el futuro serán los más habituales. Para ello seguramente es necesario un replanteamiento de la labor de los servicios de prevención ajenos y que el mercado se reajuste y la dedicación horaria en las empresas sea acorde a la complejidad y responsabilidad que genera esta materia.

Mención especial merece la **formación que se ha estado impartiendo por parte de los servicios de prevención**. La calidad de la formación en PRL en general es baja. En muchas ocasiones se limita a desarrollar puntos genéricos, sin tener en cuenta realmente los equipos de trabajo, protecciones, medios auxiliares, etc., que realmente utilizan los trabajadores de sus empresas clientes. Al analizar a qué se debe esto, se pueden obtener fácilmente conclusiones: inadecuada formación del técnico de prevención, lo que se traduce en que no conozca debidamente los procesos; ausencia de tiempo para preparar adecuadamente una correcta formación a las empresas debida a los motivos comentados; formación en grupos (incluso de diferentes empresas) con el objeto de llenar aulas

que permita optimizar los costes del formador; formación teórica en aulas, en vez de impartir la formación en el propio puesto de trabajo; movilidad del personal en sectores como la construcción o agricultura, que no facilita el cumplimiento del artículo 19; poca concienciación del empresario, a quien lo que le preocupa es contar con los diplomas formativos, etc. Ello sin olvidar que al margen de las carencias de la formación teórica es prácticamente nula la existencia de formación práctica en las empresas.



Es necesario mejorar la formación en materia preventiva. Para ello, entendemos que se deberían preparar conjuntamente entre el servicio de prevención y los responsables de las empresas los cursos de formación, impartiendo la formación "in situ" en el centro de trabajo y en el puesto de trabajo, siendo una formación en materia preventiva, pero también de cualificación profesional, donde el encargado / responsable de sección, que es quien mejor conoce su área de trabajo, colabore y explique a los trabajadores implicados el funcionamiento de los equipos de trabajo, herramientas, etc.,

siendo complementado y validado por el técnico del servicio de prevención.

Además, debemos considerar las **nuevas tecnologías y los nuevos métodos de formación**. Un ejemplo interesante es la **gamificación**, la cual, bajo la idea de que “el juego es algo inherente en el ser humano y una fuente inagotable de aprendizaje y satisfacción”, consiste en aplicar para la formación juegos para alcanzar objetivos que no tienen nada que ver con el juego. Se trata de conseguir que algo rutinario y pesado como puedes ser un curso de formación convencional se convierta en dinámico y entretenido.

Cuando jugamos tomamos conciencia de nuestros conocimientos y habilidades, pero también de nuestras carencias. Surgen necesidades de información y de práctica por la dinámica del propio juego.

La aplicación del juego a la formación genera motivación y compromiso para aprender. Se basa en la consecución objetivos y de obtener el reconocimiento del resto de jugadores. Y esto, porque las personas tenemos aspiraciones y necesidades de recompensa, estatus, logro, expresión y competición, en todas las culturas.

Realizando cualquier actividad formativa mediante un conjunto apropiado de mecánicas de juego, se logra crear una experiencia de aprendizaje consiguiendo, además, algunas de estas necesidades humanas.

Goleman, conocido mundialmente por la difusión del concepto de inteligencia emocional, afirma que los juegos que plantean desafíos cognitivos cada vez más complejos —es decir, juicios más exactos y complejos, reacciones más rápidas, una atención concentrada y una ampliación consciente de la memoria de trabajo— provocan cambios cerebrales positivos. El cerebro aprende y recuerda mejor cuanto más intensa es la concentración. Los videojuegos enfocan nuestra atención y nos obligan a repetir una y otra vez los mismos movimientos y también son, por ello mismo, poderosos tutoriales.

Científicos del Instituto Max Planck, Alemania, comprobaron que los videojuegos aumentan nuestra materia gris beneficiándose

capacidades cerebrales como la orientación espacial, la formación de la memoria y la planificación estratégica, así como las habilidades motoras. En la investigación realizada pidieron a varios adultos jugar al videojuego "Super Mario 64" durante un período de dos meses, durante 30 minutos al día, comparándolo con otro grupo control que no jugaría. En comparación con el grupo de control, los videojugadores mostraron aumentos de la materia gris y un aumento de la plasticidad cerebral en el hipocampo derecho, corteza prefrontal derecha y cerebelo. Estas regiones del cerebro están involucradas en funciones como la navegación espacial, la formación de la memoria, la planificación estratégica y la motricidad fina de las manos. Lo más interesante es que estos cambios eran más pronunciados cuanto mayor era el deseo de jugar de los participantes.

¿Se puede aplicar la gamificación a la formación en prevención de riesgos laborales? Ya existen empresas de áreas productivas tan distintas como la industria cárnica o automovilística que se están sirviendo de estas herramientas para gamificar muchos de sus programas formativos. A modo de ejemplo, ¿qué tal una estrategia como la aplicación de serious game en el área de mantenimiento de Nissan España, que tuvo una aceptación por parte de los trabajadores de más del 90%?

En los siguientes enlaces se muestran ejemplos de aplicación de la gamificación:

[http://ga-consultores.com/interactivos/1\\_acc.caso2/index.html](http://ga-consultores.com/interactivos/1_acc.caso2/index.html)

[http://ga-consultores.com/interactivos/3\\_juicio%20Campo-frio%20-%20demo/index.html](http://ga-consultores.com/interactivos/3_juicio%20Campo-frio%20-%20demo/index.html)

[http://ga-consultores.com/interactivos/5\\_carretillas/index.html](http://ga-consultores.com/interactivos/5_carretillas/index.html)

[http://ga-consultores.com/interactivos/6\\_PRL\\_Oficinas/index.html](http://ga-consultores.com/interactivos/6_PRL_Oficinas/index.html)

Respecto a todo lo comentado anteriormente para los servicios de prevención ajenos, es conveniente hacer mención a un hecho que se está repitiendo con más asiduidad. Cada vez se están emitiendo más actas de infracción por parte de la Inspección de Trabajo

a los servicios de prevención ajenos por un inadecuado trabajo a las empresas; es decir, cuando el Inspector de Trabajo considera que la labor del servicio de prevención en la empresa ha sido insuficiente, además de imponer una sanción administrativa al empresario, lo hace también **solidariamente al servicio de prevención ajeno**.

Y no solamente en vía administrativa; también está empezando a haber **condenas a técnicos y responsables de servicios de prevención ajenos por su deficiente labor**. A este respecto, es de interés volver a la mencionada sentencia de la Audiencia Provincial de Guipúzcoa (nota al pie 1).

La sentencia es relativa al accidente que se produce en una trabajadora que realizaba su labor en una máquina de una empresa dedicada a la fabricación de productos con materiales plásticos, accidente que le ocasionó la amputación traumática del cuarto proximal del antebrazo derecho. El Juzgado de lo Penal nº 2 de Guipúzcoa condena al empresario, al responsable del servicio de prevención ajeno y al técnico de prevención del servicio de prevención ajeno a 9 meses de prisión e inhabilitación. Se produce el recurso únicamente del responsable del servicio de prevención ante la Audiencia Provincial de Guipúzcoa, alegando que él, como responsable del servicio de prevención había designado a un técnico, a un profesional para que realizase la gestión preventiva en la empresa cliente. El auto de la Audiencia Provincial es claro, indicando:

[...] no trasladó información ni ofreció formación a la trabajadora lesionada —que llevaba cinco meses trabajando en la empresa cuando se produjo el suceso— sobre los riesgos generales y específicos a los que estaba expuesta, ni de las medidas preventivas o de emergencia que debía de adoptar. En concreto, únicamente se le había indicado cómo tenía que accionar el botón de parada y el de puesta en marcha del molino sin que se le hubiera comunicado la necesidad de desconectarlo previamente de la corriente eléctrica, tal y como se disponía en el punto 11 de su apartado 6 del manual de instrucciones de la referida máquina. Tampoco se le trasladó que en caso de atasco del molino debían avisar al responsable [...].

[...] efectuó una evaluación de riesgos insuficiente pues en relación a los riesgos que afectan al operario de producción se hace referencia una única vez y de forma muy genérica al “riesgo de atrapamiento por o entre objetos”, proponiéndose como medida preventiva que las labores de mantenimiento y reparación de la máquina se deberán realizar con la misma parada [...].

[...] los equipos de trabajo no han sido evaluados, existiendo una relación de la maquinaria utilizada en la empresa, sin señalar sus características, ni los riesgos derivados de su utilización y omitiendo toda referencia a las medidas preventivas necesarias para evitar o reducir al mínimo posible esos riesgos [...].

[...] no giró las visitas anuales de comprobación —cuatro cada año—, pues el año 2004 giró tres visitas, en el año 2005 dos y, finalmente, en el año 2006 únicamente una [...].

Nota de los autores: tenía contratadas cuatro visitas cada año en el concierto con la empresa cliente.

Se arguye, también, que “la función de responsable del servicio de prevención queda reducida a enviar un técnico cualificado para desarrollar la labor de asesoramiento (cuestión esta que nadie ha cuestionado en el presente procedimiento); proveer al técnico de los medios para desarrollar su función (cuestión que tampoco nadie ha cuestionado) y, por último, revisar el funcionamiento de la prestación del servicio, en el caso de que la empresa cliente transmitiera quejas sobre deficiencias en dicha labor de asesoramiento, cosa que no ocurrió nunca”.

La contestación de la audiencia es clara, desestima el recurso de apelación del responsable del servicio de prevención alegando, en primer lugar, que había quedado demostrado que se realizó una inadecuada labor preventiva en la empresa cliente: falta valoración de los riesgos de los equipos de trabajo, ausencia de formación y de información en materia de riesgos laborales a los trabajadores. El responsable del servicio de prevención no controló por decisión propia —como le correspondía— que la persona en la que delegó la función que le competía —cumplir los deberes asumidos para evitar riesgos prohibidos para la vida y salud de los trabajadores de

la empresa que había concertado con él el servicio de prevención externo— la llevaba a cabo de la forma concertada. Ni siquiera verificó que se llevaban a cabo las visitas anuales previstas, precisamente, para supervisar la aplicación de las medidas preventivas y correctoras contempladas en el estudio de evaluación de riesgos. Por lo tanto, omitió los deberes jurídicos de seguridad que le eran imputables y, desde esta perspectiva, incurrió, tal y como se indica en la sentencia, en la responsabilidad a la que se hace mención en el artículo 318 del Código Penal. Por tanto, la delegación no constituye un título por el que se transfiere la posición de garante.

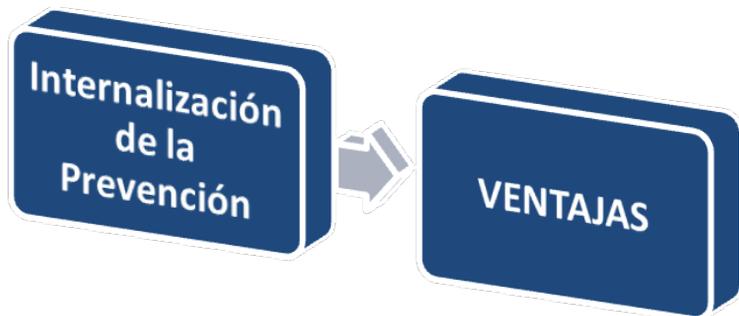
Es una sentencia de gran interés, pues no es la única que va en esta línea, por lo que está sentando jurisprudencia. Por tanto, entendemos que muchos servicios de prevención ajenos deben mejorar notablemente su actividad en las empresas clientes.

Una vez analizados los **técnicos de prevención** que realizan su labor en SPA's, pasamos a hablar de los que la realizan en **servicios de prevención propios, mancomunados de grupos de empresas** (propios a todos los efectos) o a trabajadores designados que son contratados para que lleven a cabo la integración de la prevención en el seno de las mismas, supervisando y haciendo un seguimiento de la labor de los técnicos de prevención de los SPA's, fórmula que seguramente debería ser la más correcta en empresas de cierto tamaño que carecen de servicio de prevención propio o mancomunado.

En realidad todo lo expuesto para los técnicos de los SPA's se puede extrapolar a los técnicos propios, pero aquí hay varias particularidades que es interesante comentar. En primer lugar, estos técnicos están en plantilla en las empresas, por lo que **tienen un conocimiento muchísimo mayor de su organización**; para lo bueno y lo malo; es decir, conocen en la mayoría de los casos al detalle todos los puestos de trabajo, con los riesgos que existen y las medidas preventivas necesarias a establecer. Esto evidentemente es ideal, de ahí que la propia legislación haya indicado que lo idóneo es que la gestión de la prevención en las empresas se realice de manera interna.

Pero por otro lado, en muchas ocasiones no son expertos o no tienen el aparatage suficiente para realizar determinadas evaluaciones o estudios específicos. Para ello los SPA's son adecuados como complemento a su labor.

**Al estar dentro de las organizaciones tienen una mayor interacción con el empresario, directivos, mandos intermedios y trabajadores.** Esto puede y debiera ser bueno, y de hecho en la mayoría de los casos lo es. Pero en otras ocasiones puede no serlo, pues pueden recibir presiones dentro de la empresa por parte de los agentes comentados, presiones por ejemplo como tener que modificar una medida preventiva por no parecer adecuado especificarla "por escrito". En algunos casos se impide por parte de sus empresas a estos técnicos llevar a cabo una prevención real y efectiva, buscando una **prevención aparente**.



En muchos casos la realización de evaluaciones concretas y específicas, la elaboración de procedimientos de gestión preventiva, o procedimientos de trabajo seguros, la impartición de cursos de formación teóricos y prácticos adecuados a los riesgos de los puestos de trabajo, implican tiempos y costes que las citadas empresas no están dispuestas a asumir. No son conscientes de la importancia de la prevención y del ahorro de costes que representa a largo plazo. No hay que olvidar además que estos SPP no disponen en muchos casos de medios personales y materiales propios, adecuados al número de trabajadores de la empresa/s afectadas por su actividad, a

la dispersión geográfica de centros, o a la complejidad de su actividad. Hay algunos servicios de prevención propios o mancomunados donde abundan sistemas de formación "on line" o a distancia. Sobre todo cuando se trata de empresa con varios centros de trabajo dispersos geográficamente.

Todo lo anterior evidentemente genera un conflicto de intereses en su trabajo, conflicto que seguramente si estos técnicos fuesen externos no se produciría, o se daría en menor medida. En estos casos, el técnico debe tener muy claro su trabajo, negociar de la mejor manera posible con todos los implicados para conseguir "convencerles" de la importancia de adoptar las medidas preventivas propuestas.

Hay ocasiones en los que los técnicos de prevención de las empresas tienen **facultades de vigilancia y de paralización de los trabajos**. Son los casos menos habituales, pero los hay. Evidentemente aquí cambia su rol respecto a las situaciones en que son exclusivamente asesores en materia preventiva. Cuando en caso de no establecerse las medidas necesarias tienen facultades de paralización de los trabajos, por un lado se facilita su trabajo, pues de esta manera "no tienen las manos atadas", sino que la Dirección les ha otorgado una atribución seguramente necesaria en muchos casos para hacer las cosas bien. Pero por otro lado, genera una gran responsabilidad en estos técnicos, responsabilidad que por una parte puede generar importantes tensiones con los Directivos y mandos intermedios de los diferentes departamentos implicados en las empresas, y por otra, en caso de que se haya producido un accidente de trabajo o enfermedad profesional, puede generar una posible responsabilidad civil o penal por no haber tomado las medidas necesarias en su momento, si eran conocedores de ello.

Seguramente los casos anteriores son los que generan mayor estrés en los técnicos de prevención, sobre todo cuando tienen estas atribuciones establecidas de "manera formal", pero en la realidad no tienen la autoridad suficiente para adoptar las medidas necesarias.

En cualquier caso, seguramente no es el mejor camino dotar al técnico de prevención de facultades más propias de los mandos intermedios, pues en ocasiones dotarle de esta capacidad puede hacer derivar la de los mandos y estos entender que la responsabilidad es de otro y no de ellos, provocando casi seguro una disociación y falta de integración de la prevención. Seguramente **la labor idónea de un técnico de prevención es tener la suficiente capacidad para realizar lo posible para que los que organizan y dirijan los trabajos organicen, adopten medidas y “paren el tajo” en caso de ser necesario.**

En definitiva, el técnico propio también tiene que ser “un consejador”, el que logre que la prevención se vea como una oportunidad para eliminar responsabilidades de todos los integrantes de la empresa, para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores, y por tanto, mejorar su satisfacción en el trabajo, y por qué no decirlo, para lograr que la empresa adquiera una dimensión social muy buena, pues no olvidemos que las empresas que gestionan adecuadamente la prevención hoy en día se están desmarcando del resto, y aportan un valor añadido a la sociedad que está generando beneficios importantes, como el sistema bonus, el poder participar en ciertos concursos de la Administración en los que las que incumplen no pueden, etc. La única forma de conseguir lo anterior es **contando con el total apoyo de la Dirección de sus empresas.**

Dentro del sentimiento a veces pesimista de los técnicos de prevención, hay un punto de optimismo en la profesión, generado de nuevo por la jurisprudencia. La Directiva 89/391/CEE, en su art: 7.2 ya indicaba que: *“Los trabajadores designados no podrán sufrir un perjuicio derivado de sus actividades de protección y de sus actividades de prevención de los riesgos profesionales.”*

La transposición de Directiva en la Ley 31/95 de Prevención de Riesgos Laborales también ha regulado esto, indicando en su art 30.4: *“Los trabajadores designados no podrán sufrir ningún perjuicio derivado de sus actividades de protección y prevención de los riesgos profesionales en la empresa. En ejercicio de esta función, dichos trabajadores gozarán, en particular, de las garantías que para*

*los representantes de los trabajadores establecen las letras a), b) y c) del artículo 68 y el apartado 4 del artículo 56 del texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores."*

Y esa protección también se extiende a los trabajadores integrantes del servicio de prevención, el segundo párrafo del art. 30.4 dice: *Esta garantía alcanzará también a los trabajadores integrantes del servicio de prevención, cuando la empresa decida constituirlo de acuerdo con lo dispuesto en el artículo siguiente".*

Derivado de este articulado, ya hay **numerosa jurisprudencia al respecto en la que se condena a las empresas por despido improcedente de los técnicos de prevención y trabajadores designados, obligándoles en la mayoría de los casos a readmitir al técnico de prevención**. A continuación se referencian algunas de esas sentencias:

- Tribunal Superior de Justicia de Comunidad de Murcia, S. Social, Sentencia núm. 795/2006 de 17 de julio de 2006. Readmisión y condena por mala fe al negar la empresa la condición de trabajador designado.
- Tribunal Superior de Justicia de Madrid, S. Social, Sentencia núm. 898/2009 de 4 de diciembre de 2009. Readmisión técnico de servicio de prevención propio.
- Tribunal Superior de Justicia de Cantabria, S. Social, Sentencia núm. 520/2010 de 29 de junio de 2010. Readmisión responsable técnico de prevención. Consideración como trabajador designado.
- Tribunal Superior de Justicia de Asturias, S. Social, Sentencia núm. 2502/2013 de 20 de diciembre de 2013. Readmisión en despido por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción
- Tribunal Superior de Justicia de Madrid, S. Social, Sentencia núm. 353/2014 de 25 de abril de 2014. Prioridad de permanencia, readmisión y salarios. Contrato de duración determinada.

- Tribunal Supremo, S. Contencioso, Sentencia de 18 de julio de 2014. Prioridad de permanencia en ERE's salvo despido de todo el servicio de prevención
- Juzgado de lo Social nº 41 de Madrid, Sentencia núm. 392/2014 de 2 de octubre de 2014. Readmisión tras despido por no aptitud sobrevinida no concurriendo causa. Inclusión del trabajador en servicio de prevención. A pesar de la negativa de la empresa.

Por último, nos gustaría mencionar la definición “**toma de conciencia**”, tan utilizada en temas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral. Por ejemplo, en temas medioambientales se define como la transmisión del conocimiento medioambiental, creación y fomento de actitudes favorables con el fin de que los componentes de la organización se comprometan firmemente con el cuidado del entorno, contribuyendo así a la mejora medioambiental de la organización. Es fundamental transmitir la toma de conciencia en materia preventiva a las organizaciones. Los técnicos de prevención deben ser los impulsores para transmitir la toma de conciencia preventiva en las organizaciones.



Para conseguir lo anterior, los técnicos deben dialogar continuamente con todos los implicados en esta materia, incluidos los

trabajadores. Por ello, consideramos que la figura del técnico de prevención es clave, y por ello tendrá que tener una serie de capacidades, como “fluidez en la comunicación, poder de persuasión y seducción, capacidad de organización, capacidad de respuesta y resolución de problemas, saber gestionar la documentación, capacidad para analizar y tratar la información, disponer de una visión global de los procesos en las organizaciones en que trabaja o evalúa, técnicas específicas de prevención, etc. Ahí es nada.

### **3.7. Trabajadores**

Con los trabajadores surge el mismo conflicto de intereses que sucede con los mandos intermedios.

En primer lugar, la ausencia de cultura preventiva existente en muchos trabajadores, influida entre otras cosas porque no se les ha enseñado desde la infancia a prevenir, provoca que estos trabajadores piensen que la prevención no va con ellos, y por supuesto, que a ellos nunca les va a suceder un accidente. Hay una ausencia generalizada de percepción del riesgo por parte de una gran parte de los trabajadores, lo que provoca que en su trabajo su máxima (y casi única) prioridad sea la producción, porque tradicionalmente la propia empresa le ha inculcado que esa debe ser su única prioridad; no le ha incentivado a cumplir las normas de prevención de riesgos laborales, en detrimento de otros aspectos como son su propia seguridad y la de los compañeros que interactúan con ellos.

También hay que decir que **no se cuenta lo suficiente con los trabajadores para la adecuada gestión en el ámbito preventivo**. No olvidemos que un trabajador es el que mejor conoce su trabajo, la problemática que genera y por supuesto, los riesgos a los que está sometido.

Y tampoco debemos olvidar que **la ausencia de cultura preventiva se produce no solo en los trabajadores, sino en todos los ámbitos laborales**, independientemente de la línea jerárquica. No nos han enseñado a prevenir desde la infancia, por lo que todos

los que intervenimos en el ámbito laboral adolecemos de esa mentalidad preventiva "per sé".

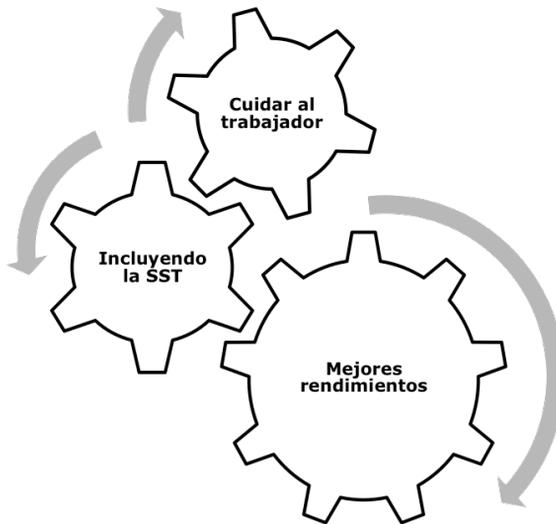
Por todo lo anterior, es complejo exigirle a estos trabajadores un cumplimiento estricto de las medidas preventivas; en primer lugar, porque en muchos casos ni si quiera se le dotan de unas condiciones de trabajo seguras, y en segundo lugar, porque a menudo es embarazoso pensar que un trabajador se va a quejar a sus superiores, y mucho menos va a interrumpir su trabajo, porque su entorno no sea seguro. Y menos aún en la situación actual, donde es poco viable que un trabajador se queje en materia preventiva o laboral, pues hay mucha más oferta que demanda de trabajadores.

Incluso tradicionalmente los trabajadores que han hecho algún comentario acerca de falta de medidas de seguridad o de situaciones de riesgo en su puesto de trabajo o en su entorno se les ha tachado de quejicas y blandos. Por desgracia, la falta de cultura preventiva dificulta enormemente remontar estas situaciones, de ahí que hacer cambiar la actitud de los trabajadores sea una carrera de fondo.

En cualquier caso, no debemos olvidar que la Ley de Prevención, en su artículo 21 faculta a los trabajadores a *"interrumpir su actividad y abandonar el lugar de trabajo, en caso necesario, cuando considere que dicha actividad entraña un riesgo grave e inminente para su vida o su salud"*.

Una vez analizada la realidad de los entornos de muchos trabajadores, hay otra situación mucho mejor, que por suerte cada vez se observa más en muchas organizaciones que apuestan por la prevención de riesgos laborales. Y es la que se produce en empresas donde las condiciones de trabajo son seguras. Los trabajadores que comienzan a trabajar en este tipo de organizaciones, muchos de ellos acostumbrados a convivir en situaciones con riesgo en su puesto de trabajo, de repente se encuentran en unas condiciones de trabajo idóneas, desde un punto de vista de la seguridad, la ergonomía, el clima laboral, etc. En estos trabajadores de repente desaparece el conflicto de intereses, trabajan favorablemente y no se les pasa por la cabeza "incumplir". No olvidemos que los trabajadores hacen lo que su entorno le permite. Si su entorno le aporta

situaciones de trabajo seguras y favorables, y no tolera los incumplimientos, los trabajadores no tendrán intención en ningún momento de “saltarse las normas”. Es más, trabajadores que tienen la oportunidad de realizar su labor en este tipo de empresas, cuando vuelven a trabajar en otras donde la prevención queda relegada a un segundo plano, se sienten incómodos, con una permanente sensación de riesgo, intentan evitar en la medida de lo posible continuar en este tipo de organizaciones, en pro de otras donde se valore en mayor medida su integridad. Porque no olvidemos que en las organizaciones donde todos estos aspectos se valoran, también se aprecian el resto de aspectos necesarios para el bienestar del trabajador; no suele existir término medio. Actualmente **las empresas o se preocupan por todos los aspectos relacionados con tener satisfecho “y seguro” al trabajador, o todo lo contrario. Y el trabajador esto lo percibe y lo siente.**



### **3.8. Representantes de los trabajadores**

Los representantes de los trabajadores en materia preventiva tienen una gran importancia en el mundo de la prevención de riesgos

laborales. Sus sindicatos participan de forma muy significativa en asuntos importantes, como la elaboración de convenios, informan sobre los borradores de normas en elaboración, etc. Disponen (o al menos han dispuesto) de grandes cantidades económicas gracias a la aportación de los afiliados, de subvenciones, etc., las cuales sirven para campañas, asesoramiento, formación y otras actividades. Además, organizan las elecciones sindicales, donde son elegidos los delegados de prevención, con su indudable repercusión en las actuaciones posteriores de los Comités de Empresa y Comités de Seguridad y Salud y otras muchas actividades. Por ello, también deben ser conscientes de su importancia y del gran papel que pueden desempeñar en la mejora de las condiciones de seguridad y salud de los centros de trabajo de las empresas donde se encuentran los trabajadores, con el valor añadido de que están más cercanos a los trabajadores que las organizaciones empresariales.

Por desgracia, en muchas ocasiones la prevención no se utiliza desde la perspectiva necesaria. En ocasiones se utiliza como moneda de cambio en las negociaciones para conseguir otras mejoras laborales.

Es una pena que al igual que de manera continuada demandan a las organizaciones empresariales que mejoren las condiciones de los trabajadores de sus empresas, respecto a la negociación de los convenios colectivos y demás, siguen poniendo dificultades a temas como la lucha contra el alcoholismo o la flexibilidad en las contrataciones. No deberían desatender cuestiones tan importantes como la erradicación del consumo de drogas.

Respecto a lo anterior, precisamente se acaban de legalizar las pruebas de alcoholemia en Colombia. Indica la noticia lo siguiente<sup>10</sup>:

*“La Corte Suprema de Justicia en Colombia ha establecido un fallo de tutela mediante el cual ningún trabajador podrá negar-*

---

<sup>10</sup> <http://prevention-world.com/actualidad/noticias/legalizadas-pruebas-alcoholemia-empresas-colombia/>

*se a hacer la prueba de alcoholemia cuando su jefe o superior lo soliciten sin tener que acudir a una institución como el Instituto Medicina Legal.*

*La Sala Laboral de la Corte ha establecido que no hay norma que declare dichas pruebas como algo exclusivo del citado instituto y recordó que “el hecho de presentarse al trabajo en estado de embriaguez puede tener mayores niveles de gravedad, por el alto riesgo que entraña para la seguridad de las personas y de los bienes de la empresa”.*

*Esta nueva medida es un recurso preventivo para controlar cualquier riesgo de accidente que pueda ser provocado por un trabajador en estado de embriaguez, especialmente en el caso de los pilotos, cirujanos y conductores, entre otros.*

*“El trabajador debe asumir el uso de los dispositivos para medir el grado de embriaguez etílica como una carga legítima, no invasiva de sus derechos fundamentales, previamente concebida y que tiene fines adecuados y razonables, como la seguridad de todos los trabajadores y la prevención de la accidentalidad”.*

Curioso que en otros países, en teoría menos adelantados en prevención hayan avanzado mucho más en esta materia. A continuación tenemos otro ejemplo muy ilustrativo:

### **Pruebas de alcoholemia en las obras de ampliación del canal de Panamá**



Fuente: Miguel París Rodríguez. Director del SPM Grupo Sacyr

Volviendo a los representantes de los trabajadores, aceptan quizás con demasiada alegría asuntos como que sobre un trabajador con un curso de PRL de nivel básico, recaiga la responsabilidad de ser asignada su presencia como recurso preventivo, sin darle la necesaria información y asesoramiento continuado.

Los representantes de los trabajadores tampoco deben olvidar que los mandos intermedios, encargados, técnicos de prevención, etc., también son trabajadores, por lo que el apoyo no solo deben darlo a los operarios, sino a todos los trabajadores de las empresas.

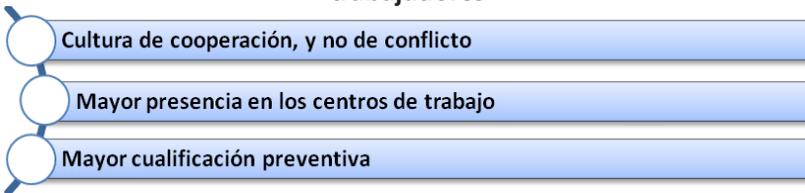
En definitiva, la debida implicación de las organizaciones sindicales con la seguridad y salud tiene un gran potencial. Lo que pasa es que quizás su actuación en materia preventiva no sea lo más acertada posible. Es necesaria una mayor presencia en los centros de trabajo ejerciendo una función real, con un asesoramiento más práctico que formal. No solo deben estar cuando se acercan los procesos electorales.

Deben estar en negociación constante con las empresas para la mejora de los aspectos preventivos. Es necesaria una mayor cualificación preventiva por parte de estos representantes. Esta carencia se pone de manifiesto muchas veces de la lectura de los propios convenios colectivos. Normas que surgen de la concertación social entre empresas y representantes de los trabajadores. Normas en las que por desgracia no intervienen los técnicos de prevención cualificados, en las que se establecen obligaciones y regulaciones apartadas en muchos casos de la realidad de los centros de trabajo y las empresas. Situación similar a la que se manifiesta a través de las normas legales o reglamentarias en la materia. El problema es la falta de cercanía y de conocimiento de los problemas no sólo por parte de los representantes sindicales; sino por aquellos que deben establecer regulaciones en la materia.

De todos modos, es justo decir que en muchas empresas hay donde los representantes de los trabajadores no solo no ponen trabas a la actuación de estas empresas, sino que colaboran y participan activamente en la mejora de las condiciones de trabajo, de manera que quien gana es el trabajador y el empresario. Así debe ser.

Las organizaciones sindicales quizás deberían tener un papel similar al de otros países, donde se negocia para encontrar un beneficio para el trabajador y en la empresa, pues no olvidemos que el beneficio de la empresa se traducirá en mejores condiciones de todo tipo en los trabajadores, o al menos así debería ser. Por eso, deben actuar más conjuntamente con las empresas comprometidas y que se toman en serio esta labor, lo que provocará una evolución positiva en todos los sentidos; y, por el contrario, deben tomar las medidas que consideren necesarias para impedir que las empresas incumplidoras y que obligan a los trabajadores a realizar trabajos en condiciones inadecuadas y penosas, sigan actuando de esta manera.

### **Vías de potencial desarrollo de los representantes de los trabajadores**



### **3.9. Trabajadores autónomos**

Entre los más de 3 millones de autónomos que en nuestro país cotizan a la seguridad social en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA), existe una importante heterogeneidad si nos atenemos a su actividad profesional y especialmente a la manera en que desempeñan la misma.

Hay diversidad de formas jurídicas en las que se pueden agrupar los autónomos; por ejemplo Comunidades de Bienes, Sociedades Laborales, Sociedades Cooperativas, etc. No vamos a entrar a diferenciar este tipo de sociedades, pues no es objeto de este trabajo. Nos vamos a referir a situaciones en las que los autónomos no son empresarios, es decir, trabajadores autónomos que realizan su la-

bor en los centros de trabajo, propios o de otras empresas (lo más habitual).

Los autónomos que no tienen trabajadores a su cargo no poseen la condición de empresarios y, por tanto, no tienen la obligación legal de realizar una gestión preventiva para con ellos mismos. Los trabajadores autónomos están excluidos del ámbito de aplicación de la Ley 31/95 de PRL, excepto en las obligaciones establecidas en el artículo 24 y desarrolladas en el RD 171/04, sobre coordinación e actividades empresariales. No tienen la obligación legal de tener formación, haber realizado el reconocimiento médico, evaluación de riesgos, etc., lo que en cierto modo puede influir en un futuro accidente de trabajo. Imaginemos un autónomo, que maneja una grúa móvil en obra, que tiene problemas de falta de visión. Podría provocar una colisión de la carga transportada con los trabajadores de la obra al no verlos adecuadamente. Un reconocimiento médico podría haber evitado esto. Por tanto, **desde aquí defendemos que a los autónomos se les exija lo mismo que si fuesen trabajadores por cuenta ajena.**

La Ley 20/2007, del Estatuto del trabajo autónomo (LETA), impone obligaciones a los empresarios en cuyos centros presten su actividad trabajadores autónomos y en los supuestos en que, aun cuando no prestando su actividad en el centro de trabajo, la realicen con materiales o herramientas proporcionados por el empresario. El artículo 8.4º de la LETA impone al empresario el deber de vigilar que los trabajadores autónomos cumplan con las normas de prevención siempre que presten sus servicios en sus locales y se trate de la propia actividad de la empresa.

Dicho todo lo anterior, y siguiendo el razonamiento de apartados anteriores, la ausencia de concienciación preventiva en los autónomos es quizás mayor que en otras figuras preventivas; primero porque al no tener trabajadores a su cargo no tienen obligaciones legales para su protección; y segundo porque minusvaloran bastante la coordinación con otras empresas o autónomos en situaciones de interacción de actividades, pues habitualmente suelen "ir a lo

suyo". Esto genera que sus intereses vayan en sentido bastante alejado de lo que sería recomendable.

Todo lo anterior se agrava aún más en sectores como el de la construcción, donde además de toda la legislación general de prevención, nos encontramos con normativa aún más restrictiva, como la Ley de Subcontratación. Por no hablar de algunos empresarios, acostumbrados a tener trabajadores en plantilla y a subcontratar a otras empresas y autónomos, que de repente dejan de tener trabajadores en plantilla, por tanto dejan de ser empresas y se convierten en autónomos puros. En ese momento pierden el REA (Registro de Empresas Acreditadas) y, aun así, pretenden seguir funcionando como una empresa, subcontratando trabajos, haciendo trabajos de intermediarios, etc., cuando la Ley de Subcontratación lo prohíbe. Lo que es claro es que todo esto dificulta en gran medida la integración de la prevención en los centros de trabajo, sea obras de construcción o no.

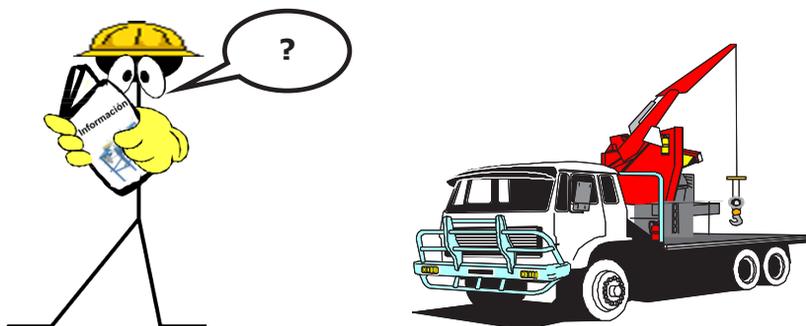
### **3.10. Fabricantes, importadores y suministradores.**

Los fabricantes, importadores y suministradores de equipos de trabajo también tienen una importancia significativa en la seguridad y salud laboral. Hemos de recordar que para ellos, el artículo 41 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales establece que:

Los fabricantes, importadores y suministradores de maquinaria, equipos, productos y útiles de trabajo *están obligados a asegurar que éstos no constituyan una fuente de peligro para el trabajador*, siempre que sean instalados y utilizados en las condiciones, forma y para los fines recomendados por ellos [...] los sujetos mencionados [...] deberán suministrar la información que indique la forma correcta de utilización por los trabajadores, las medidas preventivas adicionales que deban tomarse y los riesgos laborales que conlleven tanto su uso normal, como su manipulación o empleo inadecuado [...] los fabricantes, importadores y suministradores de elementos para la protección de los trabajadores están obligados a asegurar la efectividad de los mismos, siempre que sean instalados y usados en las condiciones y de la forma

recomendada por ellos. A tal efecto, deberán suministrar la información que indique el tipo de riesgo al que van dirigidos, el nivel de protección frente al mismo y la forma correcta de su uso y mantenimiento [...] los fabricantes, importadores y suministradores deberán proporcionar a los empresarios, y éstos recabar de aquéllos, la información necesaria para que la utilización y manipulación de la maquinaria, equipos, productos, materias primas y útiles de trabajo se produzca sin riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores, así como para que los empresarios puedan cumplir con sus obligaciones de información respecto de los trabajadores.

Es decir, **los fabricantes, importadores y suministradores** (en adelante FIS) **están obligados a proporcionar equipos de trabajo seguros, los cuales serán utilizados de acuerdo a sus manuales de instrucciones.** Pero la realidad es que nos encontramos con gran cantidad de equipos de trabajo que no cumplen con estos requisitos mínimos de seguridad y salud durante su utilización. Por ejemplo en el sector de la construcción nos encontramos con dobladoras de ferralla, mesas de corte, etc., que tienen accesibles zonas donde se puede producir el corte o el atrapamiento de los trabajadores. Por tanto, ya nos encontramos frente al primer problema.



**Existen deficiencias importantes en la información de los fabricantes respecto de los equipos de trabajo que comercializan**

La segunda contrariedad se genera en los manuales de instrucciones de estos equipos de trabajo. Son genéricos y casi no indican medidas preventivas, por lo que no suelen aportar la información que sería necesaria para evitar accidentes de trabajo durante su utilización.

Otro serio problema es la costumbre que tenemos los usuarios de alquilar o comprar los equipos incompletos, por separado, sobre todo cuando tratamos de equipos que tienen que ser instalados o desinstalados de manera continua, por ejemplo un sistema de encofrado en el sector de la construcción. Comenzando por el desconocimiento de las empresas usuarias acerca de los equipos que compran o alquilan, es práctica común por parte de los propios fabricantes, importadores o suministradores (FIS) proporcionar un equipo de trabajo que no está completo. Por ejemplo, cimbras sin plataformas de montaje, sistemas de entibación sin la barandilla de protección en la coronación, grupos electrógenos sin todos sus elementos, andamios sin barandilla de montaje, etc.

Por todo lo anterior, es necesario exigir el equipo completo. Es necesario que no se permita que los FIS suministren los equipos incompletos. No puede ser que un FIS suministre un sistema de encofrado, y no aporte con él la barandilla a instalar en el frente de forjado. Con la finalidad de evitarlo, la labor de los servicios de prevención de las empresas debe ser importante, concienciando a los mandos intermedios que adquieran equipos de trabajo seguros, los cuales deben llevar integrada todos los elementos de seguridad necesarios.

Quizá habría que cuestionarse porqué algunos fabricantes y suministradores tienen una excesiva protección en estos asuntos, hecho que propicia que en el mercado se sigan comercializando equipos de trabajo peligrosos y, lo que es peor, que en algunos trabajos no se hayan diseñado aún equipos "seguros"; por sorprendente que parezca, hay en el mercado equipos para realizar ciertos trabajos que siguen adoleciendo de falta de medidas de seguridad, debido a un deficiente diseño y continúan comercializándose bajo esos diseños, sin que nadie haga nada al respecto.

Seguramente a lo anterior contribuye una manifiesta **ausencia de coordinación entre la Inspección de Trabajo y los organismos técnicos de las Comunidades Autónomas con otros organismos competentes como pueden ser Minas o Industria**. Habría que definir más claramente las competencias de unos y otros.

Y de paso, debería plantearse la modificación del artículo 2 de la Ley de Sanciones e Infracciones del Orden Social, de manera que se incluya a los fabricantes, importadores y suministradores como sujetos responsables de infracciones administrativas laborales, quedando dentro de la competencia sancionadora administrativa de la Administración Laboral.

Lo anterior se comenta sin perjuicio de que el empresario tiene la obligación, antes de adquirir un equipo, de contar con un asesoramiento técnico con el fin de comprobar que este dispone de todos los elementos de seguridad que exige no solo el RD 1644/08, sino el RD 1215/97.

### **3.11. Sector construcción**

Una vez analizados los intereses entre las principales figuras en materia preventiva que se producen en nuestra sociedad, era necesario, por su particularidad, realizar un apartado especial para el sector de la construcción. Este sector tiene una idiosincrasia muy especial. Por un lado la interacción de numerosas empresas en un mismo centro de trabajo; una modificación continuada de las condiciones de trabajo, donde en minutos cambia la situación y los riesgos existentes se modifican; una mano de obra todavía poco especializada; la falta de industrialización del sector; etc. Si a esto le sumamos la cantidad de sujetos que intervienen en el proceso productivo, se hace necesario analizar los principales agentes implicados, aunque sin entrar a profundizar en cada uno de ellos, pues esto daría para un trabajo específicamente para ello<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Se recomienda para ello la lectura de la monografía elaborada por uno de los autores, titulada "Diagnóstico del Sector de la Construcción en materia

### 3.11.1. Promotor

El promotor, empresario titular del centro de trabajo en una obra de construcción, podría entenderse como el empresario de la obra. De hecho, muchos promotores adolecen de los mismos defectos que los empresarios, es decir, tienen preconcebido que la prevención de riesgos en la obra no va con ellos, que ellos son exclusivamente gestores que adquieren un terreno, acuerdan la elaboración de un proyecto y contratan con una serie de profesionales (proyectista, director de obra, director de ejecución, etc.), adjudicando la obra a una serie de empresas para que se encarguen de la construcción del proyecto elaborado, asignándole a menudo la obra "llave en mano". Por ello, el promotor tiene la idea que la responsabilidad de establecer las medidas preventivas durante la ejecución de la obra es de las empresas contratistas, subcontratistas y trabajadores autónomos que ahí trabajan, desentendiéndose en muchos casos de la seguridad y salud.

Pero esta no es la realidad. La legislación (RD 1627/97 sobre obras de construcción) y también la jurisprudencia exigen al promotor un "deber in eligendo", en el sentido de que debe designar un proyectista que integre la prevención durante la elaboración del proyecto, nombrar también un coordinador de seguridad y salud durante la elaboración del proyecto si intervienen varios proyectistas, hecho bastante habitual, y también un coordinador de seguridad y salud durante la ejecución de la obra, si esta es ejecutada por más de una empresa o por una empresa y trabajador/es autónomo/s.

No debemos olvidar también la responsabilidad del promotor de designar a la Dirección Facultativa para la ejecución de la obra (en edificación el Director de obra, de ejecución y coordinador de seguridad y salud). Estos deben tomar las decisiones necesarias (constructivas y de seguridad), para evitar cualquier accidente en la obra durante su ejecución y también en previsión de los trabajos de mantenimiento posterior de las construcciones.

Por tanto, el promotor aunque a menudo no está suficientemente mentalizado en materia preventiva, tiene una obligación de designar a una serie de profesionales para que garanticen que su obra se va a ejecutar con seguridad, al igual que deberá destinar un presupuesto inicial, el cual irá contemplado en el estudio o estudio básico de seguridad y salud (en adelante estudio de seguridad y salud), para garantizar que se establecen una serie de medidas preventivas durante la ejecución de la obra. Medidas preventivas que irán contempladas, medidas y valoradas en el citado estudio de seguridad y salud, y que posteriormente irán también contempladas, medidas y valoradas en el plan de seguridad y salud que elaborarán las empresas contratistas que vayan a ejecutar la obra.



**El PROMOTOR debe DESIGNAR a los profesionales más cualificados y el Presupuesto de SST necesario**

### 3.11.2. *Proyectistas*

El proyectista es una figura de extraordinaria importancia en materia preventiva en las obras de construcción, aunque poco valorada. Por desgracia su implicación en materia preventiva durante la elaboración del proyecto es escasa. Tiene una obligación perfectamente establecida en el art. 8 del RD 1627/97 de integrar la prevención en el proyecto, garantizando que lo proyectado se pueda ejecutar con las suficientes garantías de seguridad. Pero la realidad es que salvo contadas excepciones, el proyectista se rige más por criterios estéticos y artísticos o por criterios de funcionalidad que por criterios preventivos, lo que propicia dificultades e improvisaciones durante la posterior ejecución de las obras de construcción.

**Ejemplo de una obra muy bonita pero de compleja ejecución.  
Caja vital de Vitoria**



Fuente: Isidro Armas Agüero.

Existe por parte de muchos proyectistas, un déficit de concreción e implicación para integrar no sólo en prevención de riesgos sino

también en el diseño. Es muy habitual la frase “eso se soluciona en obra”. Se fomenta desde el proyecto la improvisación, con el riesgo que ello conlleva. Un sencillo ejemplo: es habitual en una obra de edificación que durante la ejecución de la fase de albañilería todavía no se sepa cómo se va a ejecutar la barandilla de las terrazas o el cerramiento del tendedero.

Es necesario que los proyectistas tengan una mayor concienciación en materia preventiva y durante la concepción del proyecto tengan en cuenta también los criterios preventivos, facilitando la segura ejecución de la obra y disminuyendo los conflictos que habitualmente se producen después para poder ejecutar la obra con las adecuadas medidas preventivas.

No debemos olvidar, por último, la obligación de los proyectistas de diseñar también pensando en los trabajos posteriores, es decir, pensando en el mantenimiento y conservación de las construcciones. Ejemplos de construcciones con dificultad para su mantenimiento tenemos decenas, como la que se expone a continuación.

### **Palacio de las Artes Reina Sofía en la Ciudad de las Artes y las Ciencias de Valencia**



### 3.11.3. *Coordinador de seguridad y salud en fase de proyecto.*

El coordinador de seguridad y salud en fase de proyecto, cuya designación es obligatoria como se ha indicado cuando intervienen varios proyectistas en la elaboración del proyecto, es una **figura casi simbólica y formal en las obras de construcción**. Debería ser la quien elabora o hace que se elabore el estudio de seguridad y salud conjuntamente con el proyecto que está elaborando el proyectista. De esta manera, podría ir transmitiendo al proyectista la problemática que puede surgir en materia preventiva en determinados aspectos del proyecto, de forma que el proyectista podría ir modificando el proyecto para tener en cuenta estos aspectos preventivos. Esta es la teoría y la idea con la que la normativa incluyó la figura del coordinador de seguridad en fase de proyecto. Nada más lejos de la realidad.

El problema es que en muchos casos las obras se empiezan con proyectos básicos. El estudio de seguridad se realiza con el proyecto básico aún sin terminar porque en cuanto éste esté elaborado hay que presentarlo para pedir la licencia de obra. El proyecto se termina por definir cuando la obra ya ha empezado y además se van concretando muchos aspectos durante la marcha de la obra.

Además, en muchas ocasiones el estudio de seguridad se elabora a una velocidad de vértigo, que hace bastante complicado poder hacer las cosas razonablemente bien. La secuencia y los tiempos entre proyectos básicos, licencias, de ejecución, licitación e inicio de obra, hacen muy difícil el poder elaborar un estudio de seguridad en condiciones aceptables.

**La realidad es que este coordinador**, designado la mayoría de los casos de manera formal, **no suele intervenir durante la elaboración del proyecto**; en el mejor de los casos actúa después. Es decir, se le solicita que elabore el estudio de seguridad cuando el proyecto ya está realizado, de manera que no puede intervenir ni proponer modificaciones del mismo, y si las propone, difícilmente estas son aceptadas por el proyectista.

Por tanto, el coordinador de seguridad y salud en fase de proyecto es una figura muy interesante (y necesaria), pero que en la mayoría de las obras no se le saca partido, pues no interviene en el momento en que debe de hacerlo, momento en el que la toma de decisiones es idónea y mucho más eficaz que cuando se hace a posteriori.

Lo anterior demanda un cambio de mentalidad, en primer lugar en los promotores, que deben designar a este coordinador en el momento en que encargan el proyecto para que trabaje conjuntamente con los proyectistas; y en segundo lugar un cambio por parte de los proyectistas, que deben permitir a los coordinadores de seguridad y salud en fase de proyecto “que colaboren”, para garantizar que se ha integrado la prevención durante la concepción del proyecto.

#### *3.11.4. Coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución*

El coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución, es designado por el promotor, siendo como hemos comentado **obligatorio su nombramiento cuando en la obra interviene más de una empresa o una empresa y trabajadores autónomos**. Seguramente esta es la figura más controvertida y que genera mayores conflictos, en tanto en cuanto tiene una extraordinaria responsabilidad, establecida por el art. 9 del RD 1627/97, y también porque es una figura en la cual la judicatura está imputando con relativa frecuencia cuando suceden accidentes de trabajo en la obra en la cual está designado.

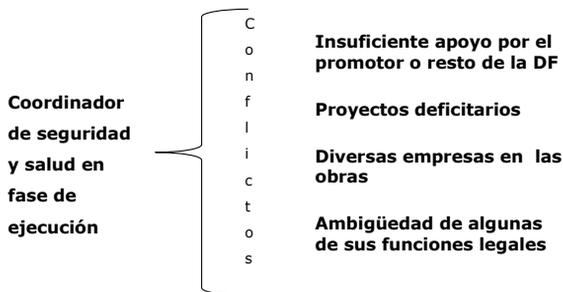
La dificultad para poder realizar su trabajo es variopinta. Tiene la obligación de garantizar que la ejecución de la obra se realiza con seguridad. Para ello lo ha designado el promotor. Pero **en muchas ocasiones no tiene el suficiente apoyo del propio promotor**, pues muchas de sus decisiones pueden ralentizar el ritmo de la obra o incrementar los costes de ejecución, hecho que es lo último que desean la mayoría de promotores. No debemos olvidar que **aunque el coordinador es parte integrante de la**

**dirección facultativa, en ocasiones no cuenta con el suficiente respaldo del resto de miembros de la citada dirección facultativa.**

Por otro lado, a menudo tiene que asumir su designación en obras que derivan de un proyecto inseguro, donde no se ha integrado suficientemente la prevención, tal y como hemos comentado anteriormente (con ejemplos incluidos). Esto propicia que a menudo las empresas que realizan los trabajos no tengan claras las medidas preventivas a ejecutar, debido a lo anterior y a no haber sido contempladas tampoco en el estudio de seguridad y salud y en el consiguiente plan de seguridad y salud. Y esto se traduce en continuas improvisaciones, lo que derivan que se ejecuten trabajos con elevados riesgos, que pueden terminar en accidentes de trabajo.

Además, el coordinador tiene un permanente conflicto cuando tiene que interactuar en la obra con diversas empresas, cuyos intereses son individuales, preocupándose exclusivamente de realizar sus trabajos en tiempo y forma, sin pensar en coordinarse con el resto de empresas o trabajadores autónomos, lo que también a menudo provoca situaciones de riesgo durante interacción de trabajos.

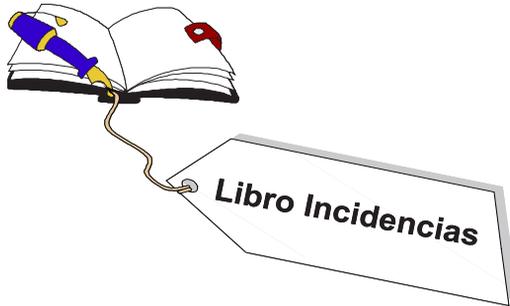
Por si fuera poco, el citado art. 9 del RD 1627/97 donde se establecen sus atribuciones, es un artículo quizás demasiado ambiguo, que a menudo genera confusión y dificultad de interpretación en los coordinadores de seguridad. Por ejemplo cuando en su punto f) indica que debe “adoptar las medidas necesarias para que solo las personas autorizadas puedan acceder a la obra”. Algunos han entendido que ellos son los que tienen que autorizar “uno a uno” los trabajadores que podrán acceder a la obra. Un despropósito.



Todo lo anterior provoca un grave conflicto en muchos coordinadores de seguridad durante la ejecución de la obra, los cuales en vez de intentar garantizar que se integre la prevención durante la construcción de esta y se tengan en cuenta los principios preventivos, realizan más una **coordinación defensiva**, preocupándose más por el “papeleo” que por exigir procedimientos de trabajo y por adelantarse a las posibles complicaciones que se generarán a posteriori.

El coordinador de seguridad no es un gestor documental. Esto seguramente ya está claro, incluso para la judicatura. Pero debe exigir a las empresas intervinientes en obra, la elaboración de estos procedimientos de trabajo seguros. En especial, en lo relativo a la utilización de equipos de trabajo, equipos auxiliares o medios de protección colectiva. Los citados procedimientos deben recogerse en el Plan de Seguridad o en sus anexos. Deben plasmarse en un documento que pueda ser accesible a todas las empresas que han de ejecutarlos y cumplirlos. De tal forma que puedan coordinarse en orden a su cumplimiento. Pero previamente deben ser aprobados por el propio coordinador.

Al mismo tiempo es importante que el coordinador deje constancia de su labor en obra (instrucciones, reuniones, sugerencias, etc.), fundamentalmente en el Libro de Incidencias, que ha de servir como medio de control y seguimiento en el cumplimiento del Plan de Seguridad, como indica el artículo 13 del RD 1627/97. Sin perjuicio de que recopilar por escrito las instrucciones realizadas a las empresas, o formalizar por medio de actas, los acuerdos adoptados o los asuntos tratados en las reuniones de coordinación.



En cambio, **a veces el coordinador parece más un vigilante de seguridad que un coordinador de actividades preventivas** de las empresas y autónomos intervinientes. Seguramente será porque a veces es más fácil hacer esta función que coordinar procedimientos de trabajo, que requieren una mayor planificación, concreción, conocimiento de los procesos e implicación de todas las partes.

Por suerte, cada vez aparecen más coordinadores de seguridad que tienen un criterio contrario a lo comentado anteriormente. Realizan su trabajo en pro de que las empresas realmente coordinen sus actividades y establezcan procedimientos que garanticen que sus trabajos se realizan con total seguridad y sin provocar riesgos añadidos por interactuar con otras empresas intervinientes en la obra. Todavía son minoría, pero esta es la vía para evitar los permanentes conflictos a los que se ven involucrados debido a la complejidad de su labor.



**La forma más eficaz de hacer prevención para el CSSFE es promoviéndola en las empresas concurrentes, mediante la planificación, procedimientos, etc.**

### 3.11.5. Dirección Facultativa

Entendemos como dirección facultativa a tres figuras, designadas por el promotor para garantizar la ejecución de la obra. En edificación serían el Director de obra, Director de ejecución y coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución. En otro tipo de obras el Director de Obra y Director de ejecución tienen otro nombre, pero básicamente su función es la misma.

Dado que ya hemos desarrollado la parte del coordinador, nos centraremos en el Director de obra y el de ejecución. En primer lugar, decir que **cuando no es necesaria la designación de un coordinador de seguridad y salud durante la ejecución de la obra, la legislación les obliga a cumplir dos puntos del artículo 9 del RD 1627/97**, aprobar el plan de seguridad y salud elaborado por el contratista y, en su caso, las modificaciones introducidas en el mismo y adoptar las medidas necesarias para que sólo las personas autorizadas puedan acceder a la obra.

Por otro lado, aunque los intereses habitualmente de estas dos figuras son preferentemente la ejecución de la obra, es importante su implicación para con la seguridad de la obra, primero porque **muchas de las decisiones que ellos deben tomar puede derivarse el que se produzca o no un accidente de trabajo** (por ejemplo el ángulo de inclinación de un talud). Y en segundo lugar porque ellos son integrantes de la dirección facultativa, pero como hemos comentado también lo es el coordinador de seguridad durante la ejecución. Por ello, deben contar con él, o al menos tenerlo permanentemente informado de cualquier decisión constructiva que se tome en la obra, sobre todo las que puedan repercutir de manera directa en la seguridad y salud de los trabajadores y las empresas que ejecutan los trabajos. Por desgracia, en muchas ocasiones a los coordinadores de seguridad se les mantiene al margen de estas decisiones, hecho que no beneficia para nada la mejora de las condiciones de trabajo en la ejecución de la obra.

De todos modos, hay que poner de manifiesto las dificultades existentes para tomar decisiones constructivas de “calado preventivo” por parte de la dirección facultativa, si estas no se han previsto anteriormente durante la elaboración de proyecto (por ejemplo referidas a sistemas constructivos).

Por tanto, es **necesaria una mayor concienciación en materia preventiva de los directores de obra y de ejecución**; que se involucren mucho más y que integren al coordinador de seguridad y salud en la obra como un componente más de la dirección facultativa, escuchando y apoyando su labor en beneficio de la seguridad y salud. Esto será complicado de conseguir si no hay suficiente responsabilidad de estas figuras; no suelen intervenir en materia preventiva salvo quizás en casos puntales en los que los incumplimientos son manifiestos y mantenidos. Poca motivación van a tener cuando como hemos comentado hay escasa sensibilización preventiva en nuestra sociedad y por ende, en nuestros técnicos.

### *3.11.6. Contratistas y subcontratistas*

Entendemos por contratista la persona física o jurídica contratada por el promotor para ejecutar la totalidad o parte de la obra, y subcontratista, la persona física o jurídica que es contratada por el contratista o por otro subcontratista para ejecutar toda o una parte de la obra. Hay una excepción; es cuando el promotor contrata con un autónomo, en cuyo caso se convierte en contratista.

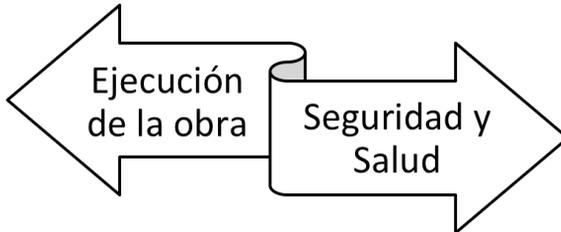
En realidad tanto contratistas como subcontratistas son empresas, en las cuales al frente de las mismas hay una persona física, que es el empresario. Por tanto, **todo lo que se ha mencionado en capítulos anteriores para los empresarios es perfectamente aplicable a los contratistas y subcontratistas**. Pero en las obras de construcción todavía la problemática es mayor. Esto se debe a la particularidad del sector, donde además de la modificación incesante de las condiciones de trabajo, existe una interacción continua entre empresas, con solapamientos que agravan los ries-

gos aún más. Además, los regímenes de subcontratación existentes y también las exigencias legales en cuanto a la subcontratación (Ley 32/06), añaden mayores obligaciones y responsabilidad a su labor. Por no hablar del convenio colectivo, que también establece mayores obligaciones, comenzando por la formación en materia preventiva.

Por todo lo anterior, **es complicado poder coordinar y adecuar todos los intereses que tienen las diferentes empresas contratistas y subcontratistas en una obra de construcción.** Por ejemplo, cuando una empresa acaba su labor y retira todas sus protecciones antes de que la siguiente empresa proceda a instalar las suyas. Generalmente, si esto no es coordinado adecuadamente, se propician situaciones de riesgo significativas, de ahí la importancia de que todas las empresas se involucren de manera notable para evitar situaciones de riesgo. Es situaciones como esta, la figura del coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución, así como los mandos intermedios de las empresas (jefes de obra y encargados) y también los servicios de prevención de estas empresas son claves para garantizar una adecuadas condiciones de seguridad.

Lo que seguramente se echa de menos en las obras por parte de las empresas constructoras, es la presencia de sus servicios de prevención. Está demostrado que las empresas que trabajan en este sector tienen que dedicar muchos más recursos en materia preventiva que en otros sectores, recursos que comienzan por la aportación de personal especializado. Será necesario que las empresas tengan trabajadores designados en materia preventiva "a pie de obra". En su defecto, parte de esta labor debería ser realizada por sus servicios de prevención, de manera que en las habituales reuniones de seguridad en obra, además de estar el responsable de la empresa en la obra, este debería tener el apoyo y asesoramiento de su servicio de prevención. Esto por desgracia y salvo excepciones, no es demasiado habitual.

**Modificación incesante de las condiciones de trabajo**  
**Interacción continua entre empresas**



#### **4. Conclusiones a la primera parte**

En esta primera parte se ha tratado de exponer lo más objetivamente posible, pero también desde una perspectiva valiente, los principales intereses de la mayoría de figuras que de una manera u otra intervienen en el ámbito del trabajo. En un ejercicio de empatía, se ha intentado razonar y justificar muchas de las actuaciones de estos agentes, actuaciones las cuales, ya sea por falta de conocimiento, de interés o de recursos generan a menudo conflictos relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores, que pueden acabar en el indeseado accidente de trabajo.

No hemos de olvidar que detrás de un accidente de trabajo, en la mayor parte de los casos hay una mala gestión preventiva, provocada por la inadecuada actuación o por la dejación de funciones de algunos de los agentes tratados. Y detrás de ese accidente de trabajo hay una persona accidentada y una familia a la cual su vida cambia radicalmente (¡en unos segundos!, que es lo que tarda en suceder un accidente de trabajo). Sabemos que cuando sucede un accidente, la mayor preocupación de cada agente es cómo eludir su posible responsabilidad, pero creemos que **cada uno de nosotros tenemos la obligación moral de hacer todo lo que esté en nuestras manos para evitar cualquier accidente de trabajo**, y esa actuación debe realizarse a priori, siempre antes de que suceda el trágico accidente.

Para conseguir lo anterior, todos los agentes debemos modificar nuestro comportamiento profesional. Comenzando por los empresarios, que deben darle un mayor valor a la seguridad y salud en sus empresas, para, no solo dejar de ver la prevención como un costo, sino entenderla como una oportunidad para reducir costes, como ya se ha comentado en anteriormente, y también para que sus empresas sean consideradas ejemplares en esta materia, hecho que actualmente es una fortaleza a nivel empresarial y a nivel social.

Pero además de los empresarios, todos los demás; técnicos de prevención, servicios de prevención, mandos intermedios, recursos preventivos, trabajadores, etc., debemos ser conscientes de que tenemos nuestra parte de responsabilidad en materia preventiva y que cada uno de nosotros jugamos un papel protagonista en esta obra de teatro que es mundo del trabajo; solo el compromiso y el cambio de actitud de todos podrá hacer que logremos el objetivo deseado. No es cuestión de discutir por hacer el papel principal de esta obra de teatro, sino que cada uno asuma su rol e interprete de forma acertada el guion que tiene asignado, profesionalizando y dignificando la profesión prevencionista, tan demandado y deseado por muchos, tal y como viene demandando desde hace un tiempo el Consejo General de Profesionales de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Todo esto solo se podrá conseguir actuando desde la perspectiva conciliadora comentada en la introducción de este documento, la cual nos permitirá resolver adecuadamente los conflictos, viendo más allá de nuestros propios intereses y buscando puntos de encuentro. En definitiva, todos perseguimos un objetivo; el que no se produzca el indeseado accidente de trabajo.

Todos cometemos errores, pero lo que no tiene excusa es que después de producirse un accidente no adoptemos las medidas para evitar su repetición. Les debemos a los accidentados un análisis profundo para evitar su repetición. Como dice Joan Junyent: "El trabajo es un intercambio comercial: tiempo y esfuerzo a cambio de dinero. La salud no debe formar parte de ese intercambio".

## Parte 2

# RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES

### 5. Introducción a los conflictos

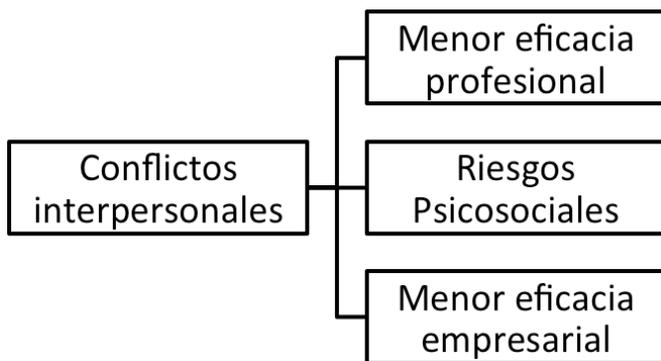
#### 5.1. Conceptos

En los últimos años estamos asistiendo a un creciente interés por el necesario aumento de la eficacia de la gestión preventiva de los profesionales de la SST, sobre todo en el ámbito de las relaciones con los demás profesionales con los que se relacionan, tanto en su propio equipo o empresa como fuera de éstos.

Además de la convivencia con numerosas normas, técnicas, equipos, metodologías, etc., **los prevencionistas trabajan, sobre todo, con personas**. Y cada una de ellas cuenta con sus propias necesidades, deseos y preocupaciones. Esto es, con sus propios intereses.

¿Por qué sería necesario conocer los intereses de las personas con las que trabajamos y convivimos? La respuesta es tan sencilla como frecuentemente descuidada: los intereses son lo que mueven a las personas a hacer lo que hacen. Son los movilizadores escondidos y silenciosos de las conductas, de las posiciones, de las decisiones, de las relaciones y, lo más importante, de los conflictos. Porque los conflictos individuales, grupales y organizacionales forman parte de nuestra realidad cotidiana. Y en el trabajo, estas relaciones conflictivas, y su gestión ineficaz disminuyen las competencias de cualquier profesional, incluidos los técnicos de prevención. Tanto en el ámbito laboral más cercano (compañeros, jefes, etc.), como con nuestros clientes (trabajadores y empresarios), administración, sindicatos, otros profesionales de la PRL (SPP, SPA, coordinadores de seguridad y salud), etc.

Podríamos añadir, como segunda consecuencia importante de la mala gestión de los conflictos, la generación de entornos nocivos y tóxicos, siendo también evidentes sus **consecuencias sobre la salud psicosocial de los profesionales** (estrés, ansiedad, desmotivación) **y también sobre el funcionamiento de la empresa**, por el deterioro de las condiciones de trabajo y organizativas.



La importancia de un correcto enfoque en el conflicto de intereses pasa por ser la mejor vía posible para iniciar la resolución de problemas que, por el contrario, una mala elección tendría en las relaciones profesionales y su repercusión en forma de peor gestión preventiva, cuyas consecuencias son evidentes, en forma de empeoramiento de las condiciones de trabajo, accidentabilidad, sanciones a empresas, deterioro del clima laboral, etc.

Cuando dos profesionales trabajan cotidiana o circunstancialmente juntos, casi siempre tendrán visiones distintas aún de la misma situación (**“las cosas no son como son, sino como somos”**). Ello implica que habrá tensiones para convencer al otro, cuando no imponerle, el propio punto de vista. Y se inicia el conflicto, que clásicamente se mantendrá en el contexto de las posiciones: “yo soy técnico de prevención de una empresa y el otro es un Inspector de trabajo que desconoce la realidad económica del mercado”; o “yo soy un jefe de obra y el otro es un coordinador de seguridad y

salud, que intenta imponerse por su autoridad legal, sin entender" que no es viable hacer lo que pide".

Si logramos superar el análisis de la situación, pasando del conflicto de posiciones, al conflicto de intereses, habremos dado un paso adelante en la resolución conjunta del problema. Fijarse en el interés de la Inspección de Trabajo en promover el máximo cumplimiento legal por parte de una empresa tiene como consecuencia casi segura una disminución de los accidentes de trabajo. Y esto es considerablemente coincidente con el interés del técnico de prevención de esa empresa. Y el interés en que no se le deriven responsabilidades penales por un accidente laboral en una obra de construcción por parte de un coordinador, coincide casi milimétricamente con el interés del jefe de esa obra en proteger sus propias responsabilidades por el mismo motivo.

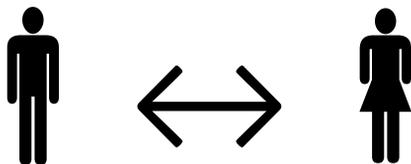


La razón de fijarnos en los intereses deriva sobre todo de que **por cada interés puede haber varias posiciones que podrían satisfacerlo**. El Inspector de Trabajo puede hacer una segunda visita, una reunión en su despacho, una propuesta de sanción, etc. Y el coordinador puede proponer una reunión de urgencia, paralizar un tajo, escribir en el Libro de Incidencias, solicitar la intervención del técnico de prevención del SPA de la empresa contratista, etc. Aunque en principio pueden adoptar la más "conflictiva": acta de

sanción, o anotación en el Libro de Incidencias. Pero si fuésemos capaces de ver más allá de las posiciones, descubriríamos alternativas que podrían ser satisfactorias para las partes.

Hay un segundo factor que también hace inclinar la balanza hacia fijar el punto de vista en los intereses. Al estar (erróneamente) acostumbrados a las posiciones, creemos que la persona que tiene una posición contraria a la nuestra, también sus intereses serán contrarios a los nuestros. Y esto no es cierto. Raramente se cumple esta ¿lógica? mental. La realidad se viste de otra manera: la mayor parte de las veces **hay intereses, muchos e importantes, compartidos con la otra parte**, además de los que se hallan en conflicto. Es cierto que no es fácil visualizarlos, porque si me estoy defendiendo de alguien, es porque me está atacando. Y eso lo convierte automáticamente en mi adversario, al cual debo oponerme y si puedo, vencerlo. ¿Cómo pensar entonces en sus intereses compatibles con los míos?

En principio no parece fácil cambiar el pensamiento de lucha hacia la actitud de cooperación con alguien que nos ataca. Pero se puede hacer. Y **quienes han aprendido a hacerlo son más competentes** en su trabajo. Sin ninguna duda. Actualmente hay cuantiosa evidencia acumulada para poder sostener esta conclusión (ver bibliografía).



**Fijarse en los intereses compartidos permite ver los conflictos de otra manera**

Es cierto que en el cortísimo plazo, una exigencia de sustituir un equipo de trabajo inseguro, o mejorar una determinada condición de trabajo, parece un interés contrario al de un responsable de un departamento de producción en un taller. Básicamente porque no

se contaba con ello. Pero este ejemplo de requerimiento por parte de una Inspectora de Trabajo, es compatible al 100% con el interés de mantener la viabilidad en el medio plazo de la producción de la que el mando en cuestión también es responsable. Porque, si lo reflexiona, sabe que las consecuencias de un accidente, tanto personales, como económicas, como de afectación de la producción por una parada temporal en la misma, pueden ser muy costosas.

Por ello, **aprender a situar el foco en los intereses propios y ajenos**, puede resultar un ejercicio de gran valor para cumplir el objetivo que inicialmente planteábamos: aumentar la eficacia de la gestión preventiva, tanto por los profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, como por el resto de figuras relacionadas. Todas ellas con la necesidad de interrelacionarse, y la mayor parte de las veces, en forma de conflicto. Pero, ¿a qué nos estamos refiriendo con este concepto?

El conflicto forma parte de la vida normal de las personas. Lejos de ser algo negativo, como se podría suponer inicialmente, y como tradicionalmente así se ha considerado<sup>11</sup>, son procesos necesarios para provocar cambios, plantear nuevas formas de trabajar y de relacionarse. Esto es, **una forma de evolución**. El conflicto no tiene porqué ser sinónimo de violencia o irracionalidad, las cuales sí generan destrucción de las relaciones y producen daños, de todo tipo y gravedad, a las personas, los grupos, las empresas y las sociedades.

Por tanto, lo importante en un conflicto no es su evitación u ocultamiento, y sí su buen conocimiento y manejo, de tal forma que se pueda transformar un conflicto en un proceso de generación de cambio que culmine en la mejor solución posible a los problemas<sup>12</sup>

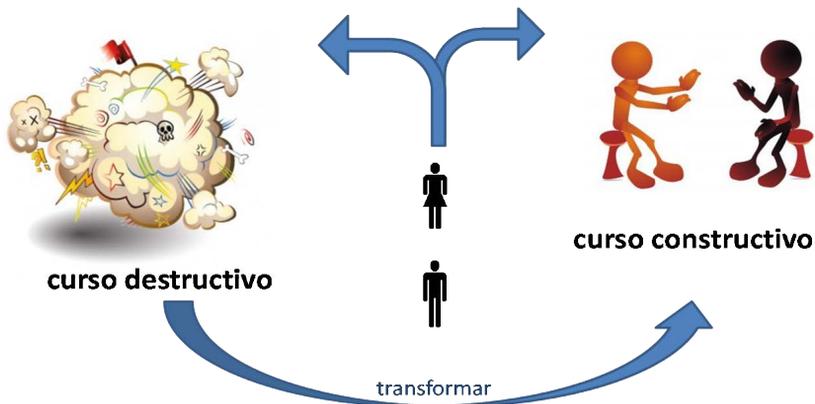
---

<sup>11</sup> RAE (conflicto): 1. m. Combate, lucha, pelea. 2. m. Enfrentamiento armado. 3. m. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. 4. m. Problema, cuestión, materia de discusión.

<sup>12</sup> Aunque estrictamente el problema está más relacionado con situación y conflicto más con relación, haremos frecuentemente un uso indistinto de ambos términos, para facilitar la lectura evitando reiteraciones excesivas de alguno de los dos.

entre las personas. Y es importante destacar que **los conflictos destructivos no son inevitables**. La naturaleza humana dispone de distintas alternativas al primitivo “fight or fly” anclado en nuestros orígenes. Hay otros caminos, aunque todavía nos encontremos a muchas personas con patrones de conducta erróneos para estas situaciones. Si uno cree que es poco lo que puede hacer, poco hará.

En muchísimos casos el inicio o el progreso de un conflicto puede prevenirse o detenerse. Y no decimos eliminarse, porque ya hemos aclarado que los conflictos son consustanciales a las relaciones personales, por sus diferentes intereses, necesidades, y experiencias. **El objetivo debería ser reemplazar los conflictos destructivos por procesos constructivos**, con la ayuda de la negociación y el diálogo. Transformar la fuerza y coerción que comentábamos inicialmente, al consentimiento e interés mutuo, al aprendizaje y desarrollo personal. Posiblemente no sea tarea fácil, pero el primer gran paso es tener conciencia de esta nueva forma de ver los problemas. Una transformación de la cultura del conflicto.



### 5.1.1. *Definición de conflicto*

Existe un gran número de definiciones, en las que suelen aparecer términos como: desacuerdo, intereses, incompatibilidad, diferencias individuales, interacciones antagonicas, etc.

Por introducir una definición de nuestro ámbito, citamos la siguiente, entre muchas posibles: “Una situación en la que dos o más partes perciben que tienen intereses divergentes, lo que determina actitudes y opiniones diferentes, derivando en un enfrentamiento”. Guía práctica en la resolución de conflictos laborales e identificación y actuación en los casos de acoso moral y/o sexista en el trabajo. Gobierno Vasco. 2011.

El enfoque social se centra en la incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Esta incompatibilidad social percibida entre las partes puede expresarse en algunos casos de forma violenta.

De manera resumida, y para hacer el concepto lo más operativo posible, sin perder la rigurosidad que exige contar con un adecuado instrumento conceptual, podemos acogernos a las siguientes características que deberían cumplirse para que una situación se pueda definir como conflicto:

- Interacción de dos o más participantes (personas o grupos).
- Predominio de interacciones antagonicas.
- Intencionalidad real (o percibida) de perjudicar a la otra parte.
- Uso de alguna forma de poder (directa o indirectamente).

(Adaptado de Ortego Maté, M. C., López González, S. Álvarez Trigueros, M. L.; Universidad de Cantabria).

Por tanto, no serían conflicto las meras diferencias, incluso discrepancias, entre personas o grupos. Aunque como hemos visto, si estas diferencias se hacen permanentes, y no se gestionan bien, es frecuente que acaben originando conflictos negativos.

CONFLICTOS LABORALES	
Perjuicios	Ventajas
Deterioro de la toma de decisiones	Fortalecimiento de las relaciones
Pérdidas de tiempo (gerencia y trabajadores afectados)	Mejora en los acuerdos de los proyectos comunes
Disminución de la motivación	Aumento de productividad
Aumento del absentismo	Aumento de motivación, autoestima y confianza en el trabajo en grupo/equipo
Mala imagen de la empresa	Brindan la oportunidad de nuevas alternativas, y desarrollan la creatividad
Pérdida del empleo (incluso de empleados valiosos)	

William Ury (2005), en cuyos trabajos apoyaremos gran parte del desarrollo de esta 2ª parte, nos propone diferenciar tres significados del término conflicto:

- a. El conflicto de intereses, que recoge las necesidades y deseos de las personas (dos departamentos disputan por el único proyecto que ha podido contratar la empresa)
- b. El conflicto de posiciones, donde se contraponen las exigencias nacidas de los intereses subyacentes (un departamento declara que le corresponde ejecutar ese proyecto, también reclamado por el otro)
- c. El conflicto por la lucha de poder (ambos departamentos comienzan una disputa por quedarse con el proyecto)

Ahora bien, como explica Ury, la simple aparición de un conflicto de intereses no lleva necesariamente a un conflicto de posiciones, y éste a su vez a la lucha de poder. El desarrollo de la humanidad se ha basado en **decidirse mayoritariamente por la cooperación, en lugar de la coerción**. El conflicto sigue existiendo, pero se administra con negociación, diálogo, no-enfrentamiento, media-

ción..., en la dirección del clásico "todos ganamos". Las habilidades desarrolladas del lenguaje y la compleja capacidad cognitiva están a pleno servicio de la búsqueda de metas comunes mediante el manejo de la cooperación en las situaciones de conflicto, donde las diferencias suelen ser menos importantes que los importantes intereses compartidos.

Como tampoco se debe aceptar que la disputa destructiva forme parte irremediamente de la naturaleza humana, transformada en violencia espontánea u organizada, guerras, etc., como los últimos diez mil años parecen dar a entender. Insistimos en que la antropología y la psicología social ponen a nuestra disposición abundantes pruebas de que en la cronología del conflicto humano la clave mayoritaria para competir ha sido la cooperación, y no la destrucción.

Para entender todo esto, hay que tener siempre presente la extraordinaria flexibilidad de la conducta humana. Y que la inclinación general hacia la coexistencia y cooperación no derivan de un buenismo intrínseco a nuestra especie, sino, sencillamente, de que la violencia acaba produciendo menos beneficios y más costes que la resolución pacífica de los problemas ("evitando, resolviendo y conteniendo"). La tan conocida "ganar-ganar" en lugar de la inestable "yo gano - tú pierdes" (que frecuentemente acaba convirtiéndose en un "yo pierdo - tú pierdes"). Es cierto que no se obtiene todo lo que uno pretende, pero sí lo es que cada una de las partes logra más beneficios que los que seguramente obtendría combatiendo. Ésta es la lógica de la resolución de conflictos.

### *5.1.2. Causas de los conflictos*

Como señala Suares (1996) "El conflicto no tiene origen en una parte, se genera en la lucha entre dos partes que en algún sector son incompatibles (ya sea en el sector de las creencias, las acciones, las cogniciones, las conductas, etc.)".

Las teorías biológicas explican el origen del conflicto como un fenómeno instintivo y natural, relacionado con la supervivencia, la lucha por los recursos escasos, y la fuerza.

La ciencia psico-sociológica apunta, entre otras, a las teorías de la frustración, la percepción y los estereotipos: cómo manejamos la información y los sesgos perceptivos. Como ejemplo, una evaluación negativa de una situación activaría las emociones negativas.

Una tercera teoría es la escuela estructuralista, que entiende que los conflictos proceden de la estructura social.

En el caso concreto de los conflictos laborales, éstos pueden ser de distinta índole y en la mayoría de casos subyacen, entre otros:

Choques de personalidad y falta de cooperación; problemas entre áreas de autoridad o de poder; frustraciones laborales; diferencias en el grado de implicación en el trabajo; agravios comparativos e inconsistencia de estatus; exceso de autoridad y escasez de recursos; incompatibilidad de sistemas de evaluación y recompensa; interdependencia de tareas.

### 5.1.3. *Tipos de conflicto*

Existen múltiples tipos de conflicto (personales, familiares, entre pequeños grupos, internacionales, etc.).

También la percepción que cada uno hace es diferente: asociado a agresividad, con disputas previas, competencia por los recursos escasos, etc.

Por ello, y junto a las variadas definiciones de conflicto, los distintos enfoques utilizados por los autores, y la indudable multidisciplinariedad, hace que actualmente existan múltiples clasificaciones y tipologías para su estudio. Se presentan a continuación algunas de las clasificaciones más conocidas:

- En función de sus causas (Moore, 1994): conflictos de relación, conflictos de información, conflictos de intereses, conflictos estructurales y conflictos de valores.

- En función de los niveles de conflicto (criterio: personas implicadas) (Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994): intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales.
- En función de si el conflicto es latente o manifiesto.
- En función de si el conflicto es de relación o de tarea. Hablamos de "conflicto de tarea", cuando los miembros de un grupo, equipo, departamento o empresa, no están de acuerdo, y discuten acerca de la tarea en cuestión. Es muy común en cualquier organización. Por contra, el "conflicto de relación" se basa en las diferencias personales.

Aportaremos a continuación un ejemplo que ilustra cómo la forma de plantear los conflictos, conduce a que puedan ser beneficiosos<sup>13</sup>. Como hemos indicado, aunque en principio solemos rechazar los conflictos y la participación en los mismos, algunos investigadores han examinado el conflicto de tareas (diferente del conflicto de relaciones), surgido cuando los integrantes de un equipo están en desacuerdo por una determinada tarea común, o instrucciones comunes recibidas por diferentes personas (ambas situaciones muy frecuentes en cualquier empresa u organización; de hecho, más frecuentes que los conflictos de relación).

Se estudió la naturaleza de algunos conflictos (de tareas), y las emociones e información asociados a aquellos. Meses más tarde, se recogió información acerca de la satisfacción de los empleados con su trabajo.

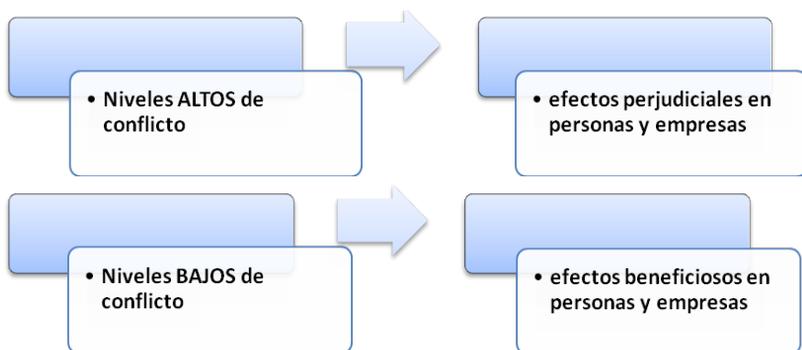
Se esperaba que los conflictos más graves (mayores enfrentamientos y discusiones) se asociasen con sentimientos negativos. Los resultados de las encuestas así lo confirmaron. Pero contrariamente a la creencia común, los conflictos leves (debate y discusión positiva) se asociaron a sentimientos positivos, relacionados con activación, interés, y mayor intercambio de información, para resolver el

---

<sup>13</sup> Investigación de Gergana Todorova (Universidad de Miami), Julia B. Bear (Universidad Stony Brook), y Laurie R. Weingart (Carnegie Mellon University). *Journal of Applied Psychology*.

conflicto. Y estos empleados demostraron finalmente mayor satisfacción con sus puestos de trabajo.

Los **niveles bajos de conflicto suelen tener efectos beneficiosos** sobre las personas y las empresas.



## 5.2. La gestión de los conflictos

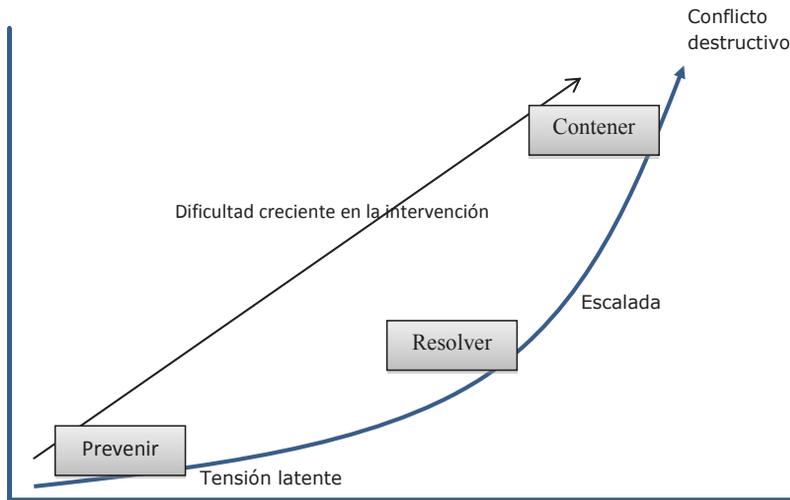
Según lo visto hasta ahora, los individuos, los grupos, las empresas y las sociedades están aprendiendo, con grandes pérdidas de por medio, la forma en que ha cambiado la lógica del conflicto: **antes o después, todas las partes suelen perder en el conflicto negativo**. Y los que están alineados con el nuevo enfoque, deberán aplicarse (y mucho) para cambiar los viejos hábitos de los que todavía están atrapados en el viejo hábito de la lucha y la coacción.

Entonces ahora cabe preguntarse, ¿cómo se hace para impedir el conflicto destructivo?, ¿cómo se realiza el cambio de enfoque de la coerción a la coexistencia cooperativa, según la terminología de W. Ury?

Es evidente que en cada situación en la que una controversia se enciende, las partes involucradas se preguntarán qué curso de acción les producirá el mejor resultado. ¿Negociar, dialogar, escalar el conflicto, demandar, pedir ayuda a terceros, aceptar el status quo...? Aunque no sea frecuente, hay que tener presente que algu-

nas de estas acciones no son mutuamente excluyentes; sirvan como ejemplos una demanda y una negociación paralela, o un acta de infracción de baja cuantía por parte de la ITSS, junto a la propuesta de varias reuniones para ayudar a implantar un complejo procedimiento de trabajo seguro. Hay ocasiones donde incluso puede estar indicada esta simultaneidad.

Pero la línea de acción del enfoque de los autores de este documento **no es eliminar el conflicto** (natural y necesario para cualquier desarrollo), **sino canalizarlo**. Y esto se puede realizar a través de varias vías. De forma general, y dependiendo del momento, circunstancia y gravedad del problema, nos encontramos, siguiendo a W. Ury, con tres fases generales (ver figura siguiente) que demandan recursos distintos de intervención.



La clave de este proceso es **intentar detener el conflicto lo antes posible**. Impedir la escalada. No hay otra opción mejor. Es

una medida de “sentido común”, pero es que además la experiencia, y entre otros, nuestro marco conceptual y regulador europeo y nacional, obliga a proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo (en relación con los riesgos psicosociales, nos dirigen claramente hacia esta estrategia inicial<sup>14</sup>).

Las ayudas para mantenernos en este umbral pueden venir de diferentes sitios: formación específica, cultura del trabajo en equipo, políticas internas, procedimientos y protocolos de cada empresa, y la novedosa (o no tanto) intervención de terceros en la resolución de conflictos<sup>15</sup>, que cada vez cobra mayor importancia. En relación a este último tipo de ayuda, veremos más adelante que puede intervenir como mediador cualquier persona que cumpla ciertos requisitos.

Las estrategias de intervención citadas también se pueden clasificar a priori según su función, variando su forma de aplicación (por el sujeto o empresa), en relación con el tipo de conflicto.

A continuación, y apoyándonos en el modelo de Ury<sup>16</sup> de resolución de conflictos y mediación, aportaremos un modelo de estrategia para ser usado por empresas, directivos, mandos, personal del servicio de prevención y RRHH, administración, representantes de los trabajadores, y en general, por cualquier persona que potencialmente pudiese intervenir en un conflicto.

---

<sup>14</sup> “Un pequeño fuego se puede sofocar rápidamente, pero, si es tolerado, no alcanzan los ríos para apagarlo”. W. Shakespeare.

<sup>15</sup> Englobaremos bajo este término los procedimientos o estrategias utilizados por terceros para eliminar o atenuar las consecuencias negativas de los conflictos.

<sup>16</sup> William Ury es cofundador y director adjunto del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard. Es uno de los mayores expertos mundiales en negociación y resolución de conflictos. Es coautor de *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. También es coautor de *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, obra que ganó el premio a la excelencia del Centro para Recursos Públicos por el planteamiento de alternativas innovadoras para solucionar conflictos.

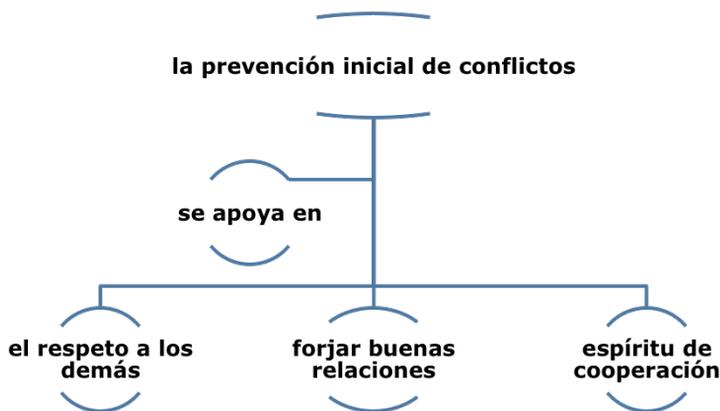
Este modelo es secuencial, y el autor nos señala tres oportunidades importantes para canalizar la escalada del conflicto que pudiendo llevar a perjuicios importantes, lo transforma y produce cambios significativos en el proceso.

La primera oportunidad consiste en prevenir el conflicto destructivo, y está relacionada con el cuidado de la convivencia y por tanto con la adquisición de las habilidades relacionales y comunicativas necesarias para evitar el escalamiento del conflicto. La segunda oportunidad se basa en resolver un conflicto ya abierto, con la mediación, y en casos el arbitraje, como la forma más efectiva de evitar el avance del problema. La tercera es la contención directa de las partes.

Las figuras descritas en la primera parte de este documento deberán analizar en primer lugar en qué fase se encuentra su propia situación, para poder aplicar correctamente las estrategias asociadas sugeridas a continuación.

- A. Fase inicial o previa, de buenas relaciones, o cuando simplemente hay tensiones latentes, inherentes a la natural convivencia entre personas. Se buscará **prevenir** que se instale el conflicto negativo. Se trabaja sobre las necesidades frustradas de la otra parte, las habilidades insuficientes de relación, o de resolución de conflictos y las débiles o inexistentes relaciones, cuyo cuidado es básico para acometer positivamente el problema. Las estrategias serán por tanto las siguientes: intentar que las personas satisfagan sus necesidades. Recordemos algunas de las más importantes: respeto (poco causa más daño a unas relaciones que tratar a alguien de manera despectiva, sobre todo en público), la seguridad del empleo, o el reconocimiento como buen profesional. El trabajo bien desempeñado, defendiendo los intereses propios permite cubrir en principio las necesidades de cualquier profesional. En este contexto es de vital importancia el compartir, sobre todo, el conocimiento disponible. Podemos “enseñar” al otro habilidades necesarias para resolver conflictos de manera conjunta. Es muy frecuente que éstos ocurran porque

los profesionales con los que nos relacionamos, **no conocen formas diferentes** de reaccionar ante sus problemas, frustraciones, etc., sobre todo cuanto menor práctica de negociación tengan. Buscaremos transformar las distintas formas de hostilidad (deslegitimándolas), en tolerancia a las diferencias con los demás. Este valor es muy importante. Las diferencias deben ser toleradas, y las posiciones de debilidad de los otros, respetadas. **No hace falta estar de acuerdo para respetar.** Intentaremos forjar buenas relaciones, debido a que la ausencia de confianza y comunicación inclinarán la balanza hacia el crecimiento de cualquier conflicto. Y en contrario, los vínculos transversales (la creación de puentes) previenen el desarrollo del problema dañino. Transmitir a la otra parte nuestro deseo de cooperar y dialogar genuinamente será básico para que se vaya creando el contexto adecuado.



- B. Fase en la que ya existe un conflicto abierto, en la que **el problema no es el problema solamente, sino el otro**. Como hemos comentado anteriormente, los intereses contrapuestos serán principalmente los que nos hagan escalar el conflicto. Por ello, se propone **resolver** el conflicto, mediante la búsqueda y la exposición al otro de los intereses comunes, haciéndole ver que con diálogo y negociación el problema se

resolverá de mejor manera. Podemos buscar un tercero que nos pueda hacer de mediador. Se desarrollará más adelante en mayor profundidad el rol del mediador, cuyo principal papel es ayudar a las partes a comprender al otro y a que se generen opciones de solución. En ocasiones, se puede arbitrar el conflicto mediante el recurso a una norma, un experto, un inspector de trabajo, etc. También puede hacerse necesario equilibrar el conflicto, persuadiendo al otro con más poder, sobre la necesidad de dialogar. No suele ser fácil (de ahí que la persuasión sea una herramienta necesaria dentro de las competencias en comunicación y relacionales), puesto que tiende a rechazarlo: “¿por qué debo negociar o someterme a una mediación, si lo puedo resolver mediante instrucciones u órdenes?”. Cuando se han producido daños a las relaciones, lo propio será repararlas, buscando una reconciliación que permita reorientar de nuevo el conflicto (o los que puedan venir después). Utilizaremos un ambiente adecuado, y habilidades como la escucha activa, el respeto, y el reconocimiento. Muchas veces será necesario disculparnos: “es verdad, esto no ha estado bien”; o “lo siento, nos hemos equivocado, porque (...), pero lo corregiremos inmediatamente de esta manera (...)”. Las disculpas sinceras son esenciales en la recuperación de las buenas relaciones.



- C. Se puede llegar a situaciones donde la otra persona escale el conflicto hasta llegar a la agresividad, por lo que deberíamos aplicar medidas para **contener** el conflicto. Es importante reconocer las señales que puedan mostrarnos el inicio de una actitud agresiva (nerviosismo, aspavientos, enrojecimiento, tonos altos o gritos, etc.). Debemos entonces intentar persuadirle, incluso con la ayuda de terceros. Podemos también poner reglas: "¿tú crees que es justo que me grites? ¿cómo te sientes cuando te gritan a ti?", etc.

En relación a esta última situación (enfado extremo o inicio de agresión verbal o física), nos detendremos brevemente, para comentar algunas estrategias empleadas en escenarios en los que existe una elevada tensión emocional (incluso agresiva) en la parte contraria, la cual deberíamos intentar atenuar. Podemos considerar dos estados: agitación y frustración, en los que existe un déficit de autocontrol. Las frustraciones pueden parecernos en ocasiones injustificadas o exageradas, pero existen realmente si para la otra parte no se cumplen sus expectativas, sean las que sean y muchas veces invisibles a los demás. Incluso pueden aparecer en el período que separa la demanda de la satisfacción, aunque ésta pudiese estar asegurada.

A los dos anteriores, podemos añadir un tercer estado: el de la estrategia. Utilizada como medio para un logro personal o profesional. Un estado de agitación o enfado simulados puede intimidar a otras personas, variando sus posibles concesiones.

Una vez introducidos los contextos emocionales, podemos ocuparnos de las técnicas de autocontrol y tolerancia a la presión que se corresponderían con los mismos. Las habilidades en autogestión emocional, en general, son importantes para poder ser nosotros los guías de nuestros planes. Se ha escrito y divulgado muchísimo sobre inteligencia emocional, y relacionada con la misma, sobre cómo dirigir nuestras propias emociones, proyectando lo positivo, sobre todo, en las situaciones de tensión a las que nos estamos refiriendo.

La falta de autocontrol implica aportar ansiedad y desinteligencia a la situación, y por tanto no aportar lo que ésta y la otra parte

necesita, lo cual va claramente en dirección contraria a nuestros intereses. Es evidente que mantener un equilibrio emocional no es fácil, puesto que las emociones son muy poderosas, y tienen unas funciones de supervivencia muy arraigadas. Pero con ejercicio y entrenamiento creciente y constante (vaya sorpresa), se puede lograr en la mayoría de las personas.

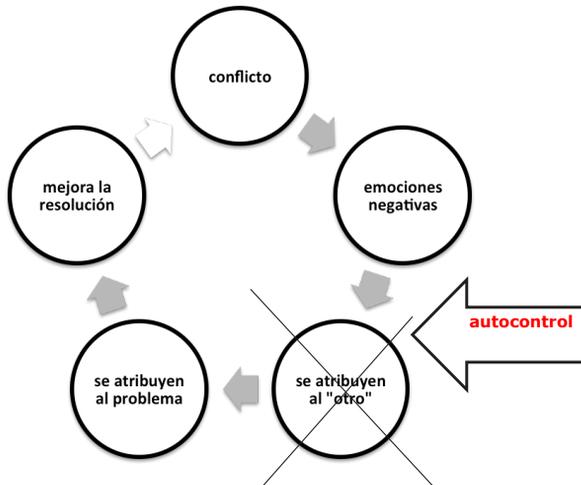
¿Qué podemos hacer? Las técnicas clásicas de autocontrol (además de “subir al balcón” y otras que explicaremos más adelante), y de contención verbal y emocional pasan básicamente por:

- Prever qué sentimientos negativos se van a desencadenar en nosotros en cada situación, y poder así controlarlos (que no evitarlos).
- Realizar algunas acciones (previamente entrenadas) ante las escaladas de la tensión, como: mantener un tono de comunicación tranquilo, hablando bajo y despacio, con gestos suaves, con términos profesionales, nunca personales, y menos con reproches (aunque estuviesen justificados), dar siempre explicaciones razonadas y fundamentadas de porque no se pueden cumplir las expectativas de la otra persona, aunque se tengan para nosotros como innecesarias (los demás no manejan nunca la misma interpretación de la información que nosotros); es necesario aclarar que es muy probable que la otra parte necesite alcanzar la calma emocional antes de atender y entender lo que le decimos, y es posible que tengamos que repetirnos, de ahí que nuestra actitud de apaciguamiento inicial (lenguaje verbal y no verbal) sean tan importantes.
- Evitar la prepotencia, pero sin dejar de lado la firmeza.
- Permitir que la otra parte hable y se exprese lo que necesite, incluso aunque no sea de temática profesional; hay que dejar que la tensión se disipe.
- Puede ser adecuado repetir, resumir, o hacer preguntas sobre lo que nos dice, y de esta manera demostrar que la hemos escuchado atentamente, lo cual es una muestra importante de respeto.

- Podemos hacer algunas leves concesiones, para que la otra parte compruebe que nuestra actitud es de cooperación y respeto.
- De la misma manera, apelaremos a que se nos respete a nosotros; incluso pudiendo reconocer errores propios, de nuestra empresa o del departamento.
- La asertividad (entre los extremos de pasividad y agresividad), nos permitirá aportar, además de tranquilidad, seguridad.
- Debemos proponer soluciones y alternativas beneficiosas para las dos partes.

En las situaciones conflictivas hostiles solemos centrarnos emocionalmente en el contrario, y eso está bien si los sentimientos son positivos, y dirigimos los negativos hacia el problema a resolver. Pero, como aclaramos al principio, es necesaria una disciplina de autocontrol para evitar la tendencia automática de hacer responsable de nuestra negatividad a la persona que tenemos enfrente. Las prácticas que hemos expuesto, nos permitirán hacerlo. Y nos permitirán aprender a diferenciar las personas de sus problemas y de las situaciones.





Visto lo anterior, y una vez que hemos aprendido a identificar la fase en la que nos encontramos, para aplicar una u otra estrategia, podemos pensar en las causas del problema. En relación a esto, ¿los conflictos están más relacionados con las personas o con las situaciones? Si algo le es evidente a la psicología, es que el gobierno de la conducta nace de la interacción entre el individuo y su contexto. La elección personal siempre está limitada y condicionada permanentemente, en mayor o menor grado, por los factores situacionales. Por tanto, ¿dónde deberíamos aplicar los mayores esfuerzos para obtener los mejores resultados?

Aunque la mayor parte de nosotros solemos pensar que es más fácil enmendar a las personas, con formación, entrenamiento, disciplina, etc., y que las situaciones suelen ser inamovibles, la realidad nos suele indicar lo contrario. Por ejemplo, ciertas conductas relacionadas con el conflicto (abuso de poder de un mando a un trabajador exponiéndolo a una condición de trabajo peligrosa, coerción al amenazar con el despido si no se acata una orden, mala comunicación, etc.), pueden moderarse solamente hasta un cierto punto, porque tienen una base de fuerte utilidad (si soy gerente en una empresa, puedo resolver una discusión, imponiendo mi autoridad, incluso sin sutilezas, cuando el otro me está aportando razones

más fuertes que las mías). Por tanto, parece claro que hemos de conjugar estas medidas de aplicación sobre las personas, con las de aplicación en la organización, para poder ser eficaces.

Ello va en coherencia, además, con el marco teórico que guía este texto, las directrices de la UE, y con numerosos autores que defienden claramente que la intervención eficaz es la que se realiza sobre la organización, con el objetivo final de crear una auténtica cultura de gestión del conflicto. Dicho esto, y como suele suceder en el marco de la PRL, necesitamos una acción combinada, de tal manera que mientras operamos la transformación de la organización y esperamos sus resultados, no podemos desatender las situaciones inmediatas.

Esto quiere decir que, de manera gráfica, deberíamos intentar situar las relaciones en una zona de un teórico espacio<sup>17</sup> de resistencia a los conflictos.



### 5.2.1. El ciclo del conflicto

Como hemos visto hasta ahora, la evolución de un conflicto puede ser negativa o positiva. Las características y experiencias anteriores de cada persona, además de la situación, suelen determinar la dirección de esa evolución. Pero los pasos suelen ser comunes en todos los conflictos.

<sup>17</sup> Adaptado del concepto de espacio de seguridad, de J. Reason.

En primer lugar, las características individuales mencionadas. Y entre ellas, destacamos las creencias acerca de los conflictos, originadas en diversas fuentes, como la educación y la información sobre conflictos en nuestra infancia. O el proceso de modelización, con nuestros padres, profesores, etc., además de la influencia de los medios de comunicación como la televisión. Y añadimos como determinante, nuestra propia experiencia a través de los conflictos vividos. Todo ello conformará nuestra actitud de respuesta hacia un conflicto (propio o ajeno).

En segundo lugar tenemos el nacimiento del conflicto. Como hemos visto, éste es consustancial a la convivencia de personas, de cualquier edad, profesión o condición. Por tanto, es necesario aceptar la idea de que los conflictos no son evitables.

En tercer lugar nos encontramos con la respuesta al conflicto: desde un comportamiento hostil y de enfrentamiento, hasta una actitud de cooperación, pasando por la huida de la situación y la dejadez en la defensa de nuestros intereses (sumisión). En general, tendemos a reaccionar de la misma manera, con el mismo patrón, sin considerar el tipo de conflicto. Conocer cada uno de nosotros esta información es importante, porque nos predice cómo vamos a actuar en los siguientes conflictos casi con plena seguridad.

En cuarto y último lugar tenemos el resultado. Lo destacamos porque los resultados positivos refuerzan las creencias y los negativos las debilitan. Hay individuos **que evitan conflictos por conservar las relaciones**, pero a costa de sus intereses o los de su departamento, empresa u organización. O lo contrario.

Viendo las fases anteriores, podríamos darnos cuenta de que nuestro patrón de respuesta a los conflictos, o el de nuestros empleados, o compañeros no es el más adecuado, y por tanto preguntarnos ¿cómo se puede cambiar? ¿cómo puedo cambiarlos?

Existen diversas formas de hacerlo, pero todas ellas tienen los siguientes elementos en común: concienciarse primeramente, para a continuación comprometernos a cambiar, y seguidamente adquirir las habilidades necesarias para ello.



*Concienciarse*: ¿qué creencias y qué respuestas se suelen utilizar más frecuentemente ante los conflictos? ¿hay algún patrón reconocible? ¿hay distintos patrones en función de la otra persona o de las circunstancias? ¿qué resultados a corto y largo plazo se suelen obtener? Al ir obteniendo respuestas a estas preguntas, este autoconocimiento nos permitirá acceder a una información más clara acerca de cómo participamos en los conflictos, y a la vez, se pueden identificar nuevas alternativas, sobre todo, en relación a las formas de actuación que suelen derivar en consecuencias negativas para nosotros. Existen diferentes herramientas para este autoanálisis. Sirva como ejemplo el análisis DAFO, descrito a continuación.

**Análisis DAFO**  
**Debilidades, Amenazas,**  
**Fortalezas, Oportunidades**

**Debilidades**

Aquellos elementos internos, falta de recursos o habilidades, y actitudes, que constituyen barreras para lograr las metas. Buena marcha de la organización.

**Amenazas**

Factores externos negativos, que pueden impedir el logro de los objetivos. Es necesario diseñar estrategias adecuadas para poder sortearlas.

**Fortalezas**

Todos aquellos elementos internos y positivos que ayudan a lograr los objetivos y metas. Son los puntos fuertes relacionados con las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas adquiridas.

**Oportunidades**

Factores externos positivos, que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechados para lograr o potenciar las metas.

*Compromiso de cambio:* una vez que nos hemos concienciado, es imprescindible realizar el ejercicio mental de estar dispuestos a nuevas formas de enfocar el conflicto (comenzando siempre por los más controlables y menos graves). Podemos utilizar a otras personas de dos formas: siendo nuestros modelos, y aceptando sus críticas. Unido a esto, debemos cuestionar nuestro sistema de creencias, tomando conciencia de lo que nos ha perjudicado en el pasado, y por el contrario, lo que nos ha servido. Para replantear lo primero y reafirmarnos en lo segundo. Tener presente que el hecho tiene siempre varias posibles interpretaciones, y las emociones que nos despiertan, también. Y en esta temprana fase es donde podemos reinterpretar. En este sentido, es importante saber diferenciar entre conflictos reales (en los que la satisfacción de los intereses de una parte puede impedir la satisfacción de los intereses de la otra) y conflictos innecesarios.

*Adquisición de habilidades:* tras los dos pasos anteriores, podemos comenzar a adquirir las habilidades que convertirán nuestros conflictos destructivos en conflictos positivos. Hay cualidades personales claramente identificadas con el bloqueo o con una ineficaz intervención: el ego y la vanidad, dificultades para aceptar la posición o punto de los otros, autoestima exageradamente alta o baja, pérdida de la perspectiva, rigidez o poca inclinación al cambio, dificultades para ceder, y tener "falsas expectativas" de que todos estarán de acuerdo con nosotros. Por el contrario, las habilidades personales a desarrollar o potenciar, además de tener una buena perspectiva estratégica, están basadas en ciertas habilidades sociales, entre otras: comunicación eficaz, asertividad, escucha activa e inteligencia emocional.

### 5.2.2. *El conflicto es una oportunidad*

En apartados anteriores se ha intentado dejar claro que la existencia de los conflictos se ha aceptado como una parte inevitable del funcionamiento de las personas en sociedad. Por tanto, la existencia sin conflicto es una ilusión. Porque si así fuese, nos estaríamos

privando de muchísimas oportunidades para desarrollar nuestras habilidades. El desarrollo personal y social procede precisamente de situaciones de cambio, promovidas por conflictos generados en etapas anteriores. De hecho, proporcionan oportunidades para buscar nuevo conocimiento y nuevas alternativas para desarrollar mejores soluciones a nuestros problemas, y en definitiva, aprender.

Y por tanto, también es cierto que el conflicto mal manejado puede repercutir muy negativamente sobre las personas, los proyectos, las empresas, la sociedad, etc. Puede destruir la confianza, la comunicación, la disposición a la colaboración, etc., tan necesarias para lograr los objetivos de los equipos y las organizaciones, y más concretamente, la SST.

Pero bien manejado, el conflicto es por una parte, un motor de cambio y de movilidad, y por otro, de desarrollo de las potenciales habilidades de tolerancia, empatía, cooperación, creatividad y resolución conjunta de problemas. Estas capacidades y recursos personales para afrontar dificultades han sido clave para la transformación y la evolución de nuestra sociedad. Y la prevención de riesgos en el trabajo no es ajena a estos efectos positivos.

Un recordatorio final: hay estudios realizados en diversas organizaciones españolas que apuntan a que éstas precisan invariablemente de ideas creativas e innovadoras para la gestión de su competitividad (González-Romá, 2008).

## **6. Estrategias adaptadas al entorno laboral**

### **6.1. Los conflictos laborales y sus soluciones**

En general, hemos considerado que los conflictos pueden resolverse de forma pacífica o no pacífica. Aunque alguna nuevas estrategias del trabajo y su organización (trabajo precario, bajos sueldos, baja fidelización a la empresa), puedan estar creando contextos de relaciones personales deshumanizadas y cada vez menos solidarias, la vía de la resolución de los conflictos en forma cooperativa y negociada dispone de contrastados procedimientos y técnicas

que manejados con la necesaria competencia, pueden demostrar su fuerte eficacia en general y en la PRL en particular.

Nos referimos a ciertas **habilidades de relación interpersonal** como la comunicación (asertiva), la detección y cambio de creencias irracionales, el reencuadre, etc., y las ya tratadas anteriormente negociación, mediación y arbitraje.

Ahora bien, existen conflictos laborales cuya base es la actuación agresiva (puntual<sup>18</sup> o reiterada) de determinadas personas. Estas conductas que no reconocen derechos, sentimientos o respeto hacia el otro, se caracterizan mayoritariamente por no considerarse responsables de las consecuencias que ocasionan, porque se imponen y son capaces de justificar fácilmente su hostilidad o falta de cooperación.

Las bases de estos comportamientos (debemos reconocer que en franca regresión en nuestro entorno) son múltiples y complejas, como ya hemos dicho: aprendizaje y modelos inadecuados, normas culturales, creencias irracionales, experiencias anteriores, etc. Los expertos nos señalan claramente el camino de intervención: el apaciguamiento emocional. Unas emociones que, entre otros efectos, impiden el razonamiento cognitivo necesario para poder derivar el conflicto hacia la vía pacífica.

Porque si el conflicto se dirige al modo no pacífico, nos dirigimos hacia las conductas violentas, la falta de respeto a los derechos y sentimientos del otro. Y la persona que se impone no se considerará responsable de las consecuencias negativas de sus acciones porque desde su percepción quedan totalmente justificadas. La no cooperación o la hostilidad son necesarias (incluso reconfortantes) para el "merecido" castigo al otro "que intenta perjudicarnos".

---

<sup>18</sup> Un trabajador de atención al público puede tener un grave problema con las conductas violentas puntuales. Aunque también no debidas a la misma persona, pero sí en el caso de que en ese puesto deba convivir con atención o trato con personas potencialmente agresivas o violentas.

Por tanto, una vez que se ha desestimado el modo hostil, en favor de la vía cooperativa, daremos a continuación algunas pautas necesarias para poder desarrollar esta última.

### COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



HABILIDADES DE INTERRELACIÓN PERSONAL



INTELIGENCIA EMOCIONAL



TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Comenzaremos por la **asertividad**. Ésta técnica de comunicación permite la **expresión de la opinión y los sentimientos tanto positivos como negativos, de modo adecuado**. Los beneficios para las partes en conflicto se manifiestan en forma de autoconocimiento para los individuos, aceptando sus límites, y por ello comprendiendo y manejando los sentimientos propios y los de los otros. Se le dice al otro cómo es o cómo piensa uno realmente, de forma sincera y positiva, y con el máximo respeto y consideración. Por ello, parece importante que ante un conflicto, las personas dispongan de buenas técnicas de comunicación asertiva. Y sería una ayuda que la información manejada fuese lo más objetiva y útil posible.

Una segunda herramienta es la **detección y cambio de creencias irracionales**. Éstas suelen ser de carácter absolutista y dogmático, generando emociones negativas, y no responden a la lógica. Por tanto, es necesario manejar cómo interpretamos la información, y las consecuencias que de ello se derivan. Los autorregistros

de pensamientos, o las autoinstrucciones para pensar, sentir o actuar en positivo son técnicas relacionadas con esta herramienta.

Una tercera estrategia en esta vía pacífica es el **reencuadre**, que consiste en **modificar la visión de la situación, desde otro punto de vista, para cambiar su sentido**. Una de las formas más efectivas de lograrlo es “poniéndose en el lugar del otro”.

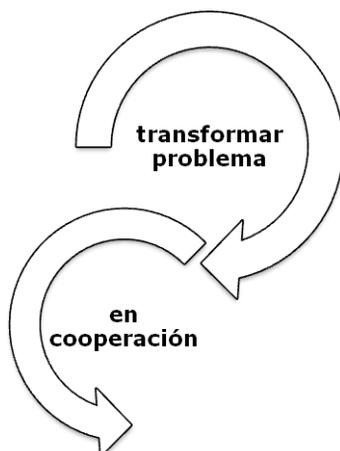
Por último, y sumadas a las anteriores, disponemos de estrategias más complejas, como la negociación y la intervención de terceros (mediación y arbitraje). A estas tres herramientas le dedicaremos a continuación un desarrollo apropiado a su creciente importancia y a su gran potencial para la resolución de conflictos en el ámbito laboral, y por continuidad, a la PRL-SST.

## **6.2. Negociación**

Dentro de la visión general de respeto y cooperación que guía el enfoque que hemos considerado para tratar los conflictos y más específicamente los laborales, vamos a contemplar en primer lugar un proceso tan antiguo y generalizado como en demasiadas ocasiones desaprovechado: la negociación. En general, podemos considerarla como una actividad de mutua comunicación con el objetivo de llegar a un acuerdo entre partes con algunos intereses compartidos y otros opuestos. Es una **transformación de un enfrentamiento/conflicto, en un problema a resolver de manera conjunta, esto es, en una cooperación**. Y el significado de este último concepto cobra cada vez mayor fuerza (si alguna vez la ha perdido) en todos los ámbitos posibles. No es posible el desarrollo familiar, empresarial, en la sociedad, etc., sin la habilidad de cooperar (incluyendo a posibles adversarios). Es más, nos atrevemos a decir que no hay evolución sin cooperación.

Una vez asumida esta idea, y sabiendo que es imposible eliminar las diferencias, o la rivalidad, o los intereses contrapuestos, que suelen cristalizar en forma de conflicto, ya podemos afrontarlos de manera constructiva. Y una forma correcta de hacerlo es mediante

la negociación. Y llegado el caso (se verá más adelante) adaptada a un escenario en el que la otra parte no quiere hacerlo, no intenta cooperar, e incluso lo contrario, con hostilidad más o menos abierta. La negociación que mostraremos nos señalará el camino para tratar con la desconfianza, la frustración, la intimidación, la ira, los clásicos juegos de poder, etc.



Para ello, volveremos a basarnos en otro modelo de W. Ury (2012) en el que, de manera resumida, se organizan múltiples técnicas posibles, en una sola estrategia de cinco pasos (Ury la denomina "negociación de penetración"), que en nuestro caso, hemos adaptado al tipo de desacuerdos (incluso profundos) existentes en nuestro ámbito laboral, con el objetivo principal ya explicado de ganarse la cooperación de los demás en la resolución de conflictos de intereses.

La relación con ciertas habilidades para relacionarse con los otros es clara, en la medida en que este proceso de negociación incluye el control de las propias emociones, el ponerse en lugar del otro (posiblemente la habilidad personal más importante en cualquier negociación), reconocerlo, saber pedir disculpas, etc. Todo ello con el objetivo de mantener, e incluso mejorar, las relaciones, ganándonos al otro, minimizando las rivalidades nacidas de los intereses

divergentes o contrapuestos. Podremos así plantear las necesarias soluciones creativas que podrán satisfacer las necesidades de ambas partes.

Porque todos deberíamos disponer de determinadas competencias básicas relacionadas con la inteligencia emocional, necesarias para cualquier persona en su relación con los demás: autocontrol emocional (evitando las reacciones automáticas ante los “ataques” de los demás), la autoobservación (para ser conscientes de si el comportamiento adoptado se adecúa a la situación que se intenta lograr), la empatía (generando confianza y entendiendo al otro), y la capacidad de comunicarse de manera asertiva.

### **En nuestro trabajo estamos negociando continuamente.**

Con casi todos. Y del resultado de estas negociaciones depende en muchos casos el mantenimiento (o la pérdida) de las buenas relaciones en general, y más específicamente objetivos preventivos relacionados con la cultura organizacional, las relaciones personales, el rol y el desarrollo personal: las comunicaciones, los apoyos, el aislamiento, malas relaciones o insuficientes, conductas inadecuadas, etc.

Para llevar a cabo este tipo de negociación, necesitamos contemplarla como un proceso que nos evitará la opción desagradable de tener que optar entre salvar las relaciones, siendo “blandos” (y por tanto cediendo en nuestro punto de vista), o siendo “duros”, (no cedemos, y por tanto forzamos la relación). Se puede hacer de otra manera, combinando ambas cosas, y así como dicen Ury y Roger Fisher de forma magistral, **“ser blando con la persona, y duro con el problema”**. Es el tipo de negociación que ambos expertos defienden.

La idea central es que hay que centrarse en los intereses, no en las posiciones, identificando las de cada parte<sup>19</sup>: necesidades, preo-

---

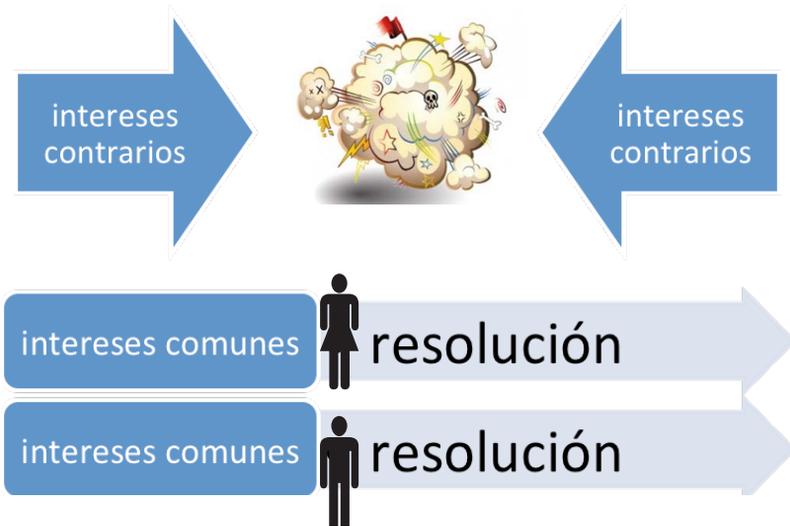
<sup>19</sup> Estas preguntas pueden ayudarnos: ¿por qué quiero/quiere esto? ¿qué problema estoy/está tratando de resolver? ¿este comportamiento del otro es puntual o es habitual? ¿qué circunstancias le pueden estar influyendo?

cupaciones, deseos, temores, etc., para poder explorar las posibles opciones que los podrían satisfacer.

También deben tenerse presente los principales obstáculos que solemos encontrarnos en cualquier negociación: las emociones y reacciones propias y de la otra parte, su fijación en mantener su posición, su insatisfacción por no ver cómo le podría beneficiar nuestra propuesta, y finalmente el poder del otro, del que querrá valerse para imponer su posición. Como hemos comentado, es importante conocer (para poder tratar adecuadamente) las motivaciones subyacentes de la otra parte. De ahí el desarrollo en este documento del tratamiento de los intereses de las principales figuras vinculadas a la SST.

Una vez identificados los intereses del otro, podemos encontrar varias opciones creativas que los satisfagan, sin insistir en las posiciones originales. Tras ello, debemos pensar cómo plantear al otro el llegar conjuntamente a esas opciones. Evitando una lucha de deseos, en la que cada parte insiste en su posición inicial y trata de vencer al otro (aunque nadie quiere darse por vencido), porque esta situación suele acabar en lucha de egos. Y el perdedor lo recordará: le han vencido a él, y no al problema. Por lo que **su idea será devolverla en cuanto pueda. Y suele poder, de una manera u otra.** Por tanto, sustituyamos la lucha de deseos por la confianza en las normas, que son independientes de los anteriores.

Entonces ¿a cuáles apelar? La respuesta es evidente: a las aplicables en cada situación. Ejemplos serían: las normas legales y técnicas, la política de la empresa o departamento, cómo se han resuelto satisfactoriamente anteriormente situaciones similares, etc. La clave de esto es que ninguno cede ante el otro, sino ambos, y hacia lo que parece más justo para ambos.



Es necesario aclarar que **el objetivo de una negociación no es llegar siempre a un acuerdo, sin más**. Si usted está protegiendo algo suyo importante, quizá la negociación no sea posible (podemos darnos cuenta de esto mientras se prepara, o durante la misma), y se entra en otro escenario, un plan B<sup>20</sup> que es el que mejor protege sus intereses. Llegado el caso, retirarse de manera temporal o definitiva de la situación, o la intervención de terceros (mediación, arbitraje...) pueden ser la mejor opción.

Si es que se tienen estas alternativas, porque cuanto peor es el plan B, menos poder de afrontar la situación se tiene, sobre todo, cuanto más poder tenga el otro. Por lo que si no es bueno, es necesario trabajar para mejorarlo. Como es evidente, identificar el plan B del otro puede ser tan importante como tener identificado el propio: el uso de la coacción por la otra parte puede ser contrarrestado buscando apoyos.

<sup>20</sup> Asimilable al MAPAN de la negociación tradicional.

Una vez introducidos los factores más importantes que rodean cualquier negociación, pasamos a conocer ahora más en profundidad qué hacer ante situaciones conflictivas como posiciones inflexibles o agresivas, emociones hostiles, juegos de poder, etc. que hemos citado antes.

Las tres reacciones naturales (y casi automáticas) más frecuentes ante una situación conflictiva son: contraatacar, ceder, o romper la relación. Sin entrar en profundidad en cada una de ellas, parece evidente que las consecuencias de las tres son negativas. Por ello, la vía de reaccionar emocionalmente de esta manera no favorece el logro del objetivo principal que guía nuestro enfoque general, que no es otro que el de la cooperación.

¿Cómo se hace para no reaccionar? En primer lugar, recordando el viejo refrán: “dos no se pelean si uno no quiere”. Ury lo denomina *subir al balcón* y significa que nos alejamos de la situación (simbólicamente) hasta un balcón desde donde contemplar el escenario de la misma, donde nos encontramos nosotros y el otro (u otros), lo que ayuda a **evitar nuestra reacción emocional, y así recuperamos así el equilibrio mental, la serenidad necesaria** para mantener la perspectiva y **centrarse** en el verdadero objetivo.

A continuación, cuando la otra parte es hostil, desconfiada, etc., le ayudamos a recuperar su equilibrio (ya desde el que hemos alcanzado nosotros), creando un clima favorable y poniéndonos a su lado. Porque no se puede razonar con una muralla de emociones. Y el elemento más eficaz es la sorpresa. Esto es, haciendo lo contrario de lo que el otro espera. Y lo que menos espera es que nos pongamos de su lado. La lógica de esto es que nadie ataca a otro que repentinamente está de su lado.

Las tres técnicas para desactivar sus sentimientos negativos son la escucha activa, el reconocimiento sincero de su punto de vista (que no equivale a estar de acuerdo con él) y de sus emociones, y si es necesario, ofrecer una disculpa. Todo lo anterior, proyectando calma y seguridad, que no debilidad. Una técnica adecuada es buscar la oportunidad de concordar con el otro (incluso acompañán-

dolo en las formas: lenguaje, posturas y gestos, etc.). Expresaremos nuestra opinión, defendiendo nuestra posición, pero reconociendo la del otro: “creo que tienes razón, y únicamente querría comentar un matiz”. Podemos incluso reconocer las diferencias con optimismo. Con el reconocimiento<sup>21</sup> final de la otra parte, que implica sobre todo respeto, y la creación de un clima favorable, pasamos al siguiente paso.

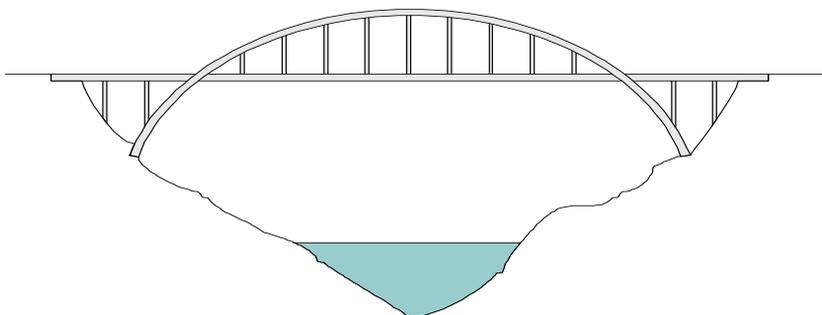
Este nuevo paso indicado por Ury está relacionado con una posible inflexibilidad del otro, o con su insistencia en el ataque, o incluso amenazas o coacciones. Lo usual entonces es que a continuación haya un “intercambio de golpes”, rechazando la posición y argumentos del otro y reafirmando los propios. Y la consiguiente escalada de juego duro. La alternativa sería replantear, no rechazar. Esto significa **redirigir la idea del otro acerca de su propia posición en cuanto a intereses, normas y posibles alternativas**, hacia el problema en sí, en términos que ayuden a resolverlo (desvirtuar el enfrentamiento de posiciones).

Las técnicas pasan por hacerle preguntas adecuadas (¿y si...?, ¿por qué no...?), pedirle consejo y a su vez replantear las tácticas, los ataques (fingir que no se ha oído, replantearlo como si fuese un comentario amistoso) y las “artimañas” que pudiese utilizar<sup>22</sup>. Si llega a ser necesario, negocie las reglas del juego, incluyendo los comportamientos aceptables.

---

<sup>21</sup> Establecer buenas relaciones de trabajo es importantísimo. Y sus bases deben establecerse preferiblemente antes de que surjan los conflictos. Debemos cultivar las relaciones incluso (cuando no sobre todo) con quien existe la posibilidad de conflictos futuros.

<sup>22</sup> Para el desarrollo, explicaciones, etc. de cada uno de estos puntos, de los anteriores, o de los siguientes de esta estrategia adaptada, véase: Supere el NO. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles. William Ury. Gestión 2000 Grupo Planeta.



**Tender un “Puente de Oro” hacia la solución evita forzar a la otra parte, lo que provocaría su rechazo**

El cuarto paso consiste en **tenderle al otro un puente de oro**<sup>23</sup>. Esto es, no presionarle hacia la solución (que se percibiría como impuesta, con una altísima probabilidad de rechazo), sino que sea el otro quien, con lo que usted ha dispuesto, sea atraído a la misma, ayudándole además a salvar las apariencias, y satisfaciendo necesidades como el reconocimiento o la autonomía.

Por último, ¿qué se puede hacer si la otra parte quiere entrar en un juego de poder? (un clásico en nuestro país es un sindicato enfrentado a la dirección de una empresa). Lo más frecuente es que se produzca una escalada de mutuos rechazos y amenazas (basadas en el poder que cree tener cada uno). **Pero la parte irracional acabará tomando el mando**. Y el objetivo final será únicamente vencer al otro. Un clásico perder-perder, que suele reportar costosos daños a ambas partes (incluyendo el deterioro o la destrucción de las relaciones). La alternativa que se propone entonces pasa por utilizar el poder (legítimo) para convencer al otro que negociar es la mejor alternativa, haciendo ver al otro<sup>24</sup> las consecuencias negativas de no llegar a un acuerdo. De esta manera el otro tiene a un lado el puente tendido y al diferente lado, las consecuencias de

<sup>23</sup> “Constrúyete a tu oponente un puente de oro por el que retirarse”. Sun Tzu.

<sup>24</sup> Mediante una advertencia, que es objetiva y respetuosa, y no mediante una amenaza, que es subjetiva y tiene una intención de castigo.

una "lucha". Si es necesario, mostrar la disposición sincera a usar el "Plan B", sin que parezca una provocación.

**Neutralizar es mejor que contratacar;** para ello, es conveniente tener siempre presente el poder de terceros (incluso solamente como testigos ya ejercen el potente efecto de disuadir la escalada negativa y la presión para inclinarse hacia el lado del acuerdo). Estas personas podrán ser los cercanos a nosotros, terceros neutrales, o incluso los relacionados con la parte contraria.

Llegados a este punto, y habiendo mantenido las debidas formas de respeto hacia el otro (aunque creamos que no las merezca) es muy probable que la negociación haya culminado con éxito: intereses mutuos satisfechos y relaciones conservadas (o incluso mejoradas).

Hemos visto hasta ahora cómo resolver un inicio de conflicto aplicado a cualquier ámbito laboral (incluyendo el ámbito de la SST), mediante una negociación basada en el modelo de W. Ury por el que se cuidan los intereses propios al mismo tiempo que no se deterioran las relaciones.

Pero llegados a este punto podemos encontrarnos situaciones en las que no tengamos mejor opción que decir "No" a alguien. De hecho, esto suele ser habitual, ya que demasiado frecuentemente necesitamos defender nuestros intereses, necesidades, valores, etc., mediante negativas, lo que, si no se maneja bien, equivale muy probablemente a un deterioro de las relaciones. Y con mayor razón en los casos en los que rechazamos instrucciones o exigencias desproporcionadas, muy comunes en la Prevención de Riesgos Laborales.

### 6.2.1. *Saber decir NO*

Cualquier situación laboral (y las cotidianas también) pueden requerir una negativa, como se ha dicho. Las fuertes presiones de la sociedad y las empresas / organizaciones actuales, tan cambiantes y exigentes, para que nos rindamos al sí, nos provocan altas so-

brecargas, y en ocasiones nos obligan a asumir acciones que no deberíamos realizar.

Sin embargo, el manejo correcto y oportuno del NO sigue siendo ajeno a la mayoría de nosotros, por falta de formación en esta competencia relacional.

¿Existe alguna forma de hacerlo, sin provocar rechazo, preservando en definitiva las buenas relaciones?

William Ury<sup>25</sup> nos ofrece una respuesta positiva a la pregunta, mediante un modelo respaldado por una extensísima aplicación y puesta a prueba, originándose en el Curso homónimo de larga tradición en la Universidad de Harvard, para Directivos.

Entre la resignación, cediendo enteramente a los intereses del otro, y el conflicto hostil, atendiendo exclusivamente a los nuestros (y en el que todos acabamos perdiendo), existe una vía intermedia: el No positivo.

Este sencillo método se estructura en tres fases:

La preparación del “no positivo” → su comunicación → su desarrollo

Aunque la orientación de este apartado está dirigida al entorno aboral (relaciones con superiores, subordinados, pares, clientes, trabajadores, personal de la administración, etc.), todo lo que aquí se expone es plenamente aplicable a cualquier persona con la que tengamos una relación de convivencia.

---

<sup>25</sup> William Ury, además de lo comentado hasta ahora, ha ejercido durante más de 30 años como asesor y mediador en conflictos bélicos, políticos y empresariales en Oriente Medio, los Balcanes, la Unión Soviética y Venezuela. Ha sido asesor de la Casa Blanca. Actualmente imparte conferencias en todo el mundo y colabora en *The New York Times*, el *Financial Times* y la BBC, entre otros. Es autor del libro “El poder de un NO positivo” (editorial NORMA. 2007) en el que se fundamenta este apartado.

A continuación veremos cómo se puede desarrollar la capacidad de transformar un No a alguien, en un Sí a nuestros intereses, basado en un esquema Sí → NO → Sí.

**Decir NO a otros es decir SÍ a nuestros intereses**

**El primer paso es prepararnos.** Para ello, necesitamos hacernos conscientes de nuestros intereses y que conformen nuestra intención. Es un error basar nuestro no en la exigencia o conducta del otro (esto es, lo que nos causa rechazo). Al contrario, debemos motivarlo en algo tan importante y propio como lo que nos afecta esa petición en nuestras necesidades y/o valores (los objetivos de la empresa, el puesto de trabajo, la profesionalidad, la salud laboral de un trabajador, etc.). Traducimos por tanto nuestros intereses en nuestra actitud, la cual parecerá así firme y clara, y así será percibida por el otro.

Debemos además disponer de un plan B por si la otra parte no atiende nuestro no. La otra parte puede no querer aceptar nuestra negativa, por lo que es preciso reforzarla con un Plan B protector de nuestros intereses. Los más conocidos son: cambio de puesto o de trabajo, búsqueda de apoyo de otros (superior, mandos, representantes sindicales, etc.). Esta estrategia alternativa da fuerza y confianza para pronunciar el no, y tiende a igualar el poder del otro, garantizando el respeto a nuestros intereses. Hay que puntualizar que no debe ser concebido el plan B como un castigo.

El otro debe ser siempre respetado, y esto debe hacerse saber. Esto hará que se facilite sobremanera la aceptación de nuestra negativa, porque no será percibida como una actitud negativa hacia él (sentirse ofendido o humillado sería la reacción natural de cualquier

persona aún sin esta intención). **Respeto<sup>26</sup> y no rechazo es la idea para aplacar la intensidad de su reacción.** Basándolo siempre en el respeto a uno mismo y a las propias ideas y valores. Así nos mostraremos realmente sinceros y será menos “rechazable” nuestro no. La forma más sencilla de mostrar respeto es escuchar sinceramente y con interés al otro, hacerle preguntas y expresar reconocimiento a sus necesidades y derechos.

**El segundo paso es expresar al otro nuestro no, pero precediéndolo y haciéndolo seguir de expresiones de respeto.** Iniciamos la comunicación dejando claras nuestras intenciones, demostrando nuestro compromiso con nuestros intereses / valores, lo que le dará fuerza a la negativa. Debemos dar una explicación del porqué la damos, para evitar malentendidos. Es conveniente usar nosotros / yo en lugar de tú / usted. Se constatan hechos, y se evitan juicios o atribuir culpabilidades.

A continuación comunicamos el No, que establecerá un límite claro. No debe ser un ataque, y tampoco debe parecer débil. Debe ser natural y claro, surgiendo de nuestros intereses y del respeto al otro, y con la posibilidad de aplicar el plan B<sup>27</sup> en caso necesario. Entonces el otro se encuentra con un límite que antes no existía. Es por ello que éste no puede ser el final, debiendo finalizarse proponiendo un sí a los intereses del otro.

Existen varias formas: exigir de manera constructiva un cambio de comportamiento ante una conducta reprobable; acompañar de una alternativa a un no a una solicitud. En el caso de un no rotundo, se puede decir simplemente exigiendo respeto al mismo en correspondencia al respeto recibido. En suma, unir al no una solución que apoye los intereses del otro (evidentemente salvaguardando los nuestros), porque se le respeta y reconoce.

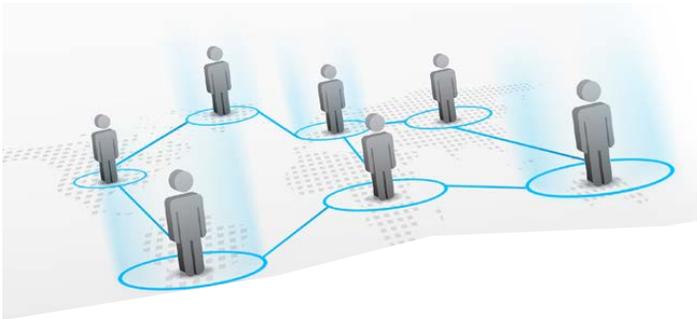
---

<sup>26</sup> De forma insistente, reforzamos continuamente en el texto la idea del respeto como actitud general subyacente a cualquier relación.

<sup>27</sup> Debería parecer innecesario advertir al lector que mostrar y/o acudir al Plan B tiene riesgos importantes.

**El tercer paso es el desarrollo y culminación del no.** No siempre resulta fácil mantenerse fiel a nuestra base (que preparamos en el primer paso) y sobre el que se ha construido el no que ahora se presenta. Surgirán presiones e incluso amenazas. Es importante tener presente que el otro siempre necesitará un tiempo para asimilar (¿y aceptar?) nuestro no, por muy respetuoso que sea con él y sus intereses. En todo caso, si no hay aceptación<sup>28</sup>, blindamos el no, insistiendo en el mensaje; y reiterando que es un no inamovible, mientras seguimos dispuestos a defender nuestros intereses al tiempo que cuidamos la relación. Podemos asimismo, plantearle al otro las consecuencias de su actitud, promoviendo una reflexión. Teniendo siempre a nuestro lado el Plan B, que llegado el caso será ejecutado.

Llegados al punto en que nuestro “no” es aceptado, finalizamos el proceso negociando la mejor salida para el otro, para la mejora de la relación, y teniendo presentes dificultades como los intereses encubiertos (motivaciones económicas), o la necesidad de la aprobación por terceros (jefe de departamento).



**Exponemos nuestro NO, cuidando nuestros intereses y sin perjudicar las relaciones**

Hemos visto como esta forma de exponer un no, permite defender los intereses sin que se lesionen los acuerdos y las relaciones: sin

<sup>28</sup> Lo clásico en estos casos suele ser resignarse o “declarar la guerra”.

generar o escalar conflicto, en suma. El resultado: la construcción de un ambiente laboral basado en el respeto mutuo.

Esta metodología que acabamos de proponer, está plagada de recursos que consideramos útiles para hacer frente a (casi) cualquier conflicto, para no permitir que escale hacia consecuencias más negativas. Sin embargo, es posible encontrarnos con que no es suficiente esta negociación directa entre las partes en conflicto. Por diversos motivos: falta de cultura o capacitación en negociación, empecinamiento de alguna de las partes en una actitud hostil, intransigencias, problemas demasiado complejos, etc.

Por tanto, y al igual que sucede en cualquier otra situación en la que no se pueden hacer las cosas por uno mismo, se podría necesitar la pertinente ayuda de otras personas, que además de que cumplan unas condiciones determinadas que las hagan saber cómo intervenir, sean accesibles para poder hacerlo y quieran. Sería una especie de negociación asistida por un tercero que actúa como un mediador neutral.

### **6.3. Mediación**

La mediación es el paso lógico si las partes no han logrado llegar a un acuerdo-alternativa de colaboración. Pero antes de describirla, nos hacemos la siguiente pregunta: ¿qué condiciones debería cumplir cualquier intervención en un conflicto laboral, realizada por compañeros, superiores, terceros, etc., con el objetivo de resolverlo de forma cooperativa?

Dentro del enfoque dirigido (directa o indirectamente) hacia un cambio hacia la percepción positiva de los conflictos, podemos indicar las siguientes condiciones generales:

1. Manejar con mucho cuidado el contexto de la intervención. Son inaceptables los sermones o regañinas en público o la aireación descuidada del suceso. Hay que tener presente que la formalización de los conflictos interpersonales es compleja, y las partes afectadas suelen ocultarlos o restarles importancia,

sobre todo cuando es el poder formal (o alguien autorizado o promovido por éste) el que va a intervenir (que debería reservarse para los casos más graves o difíciles). En estos casos, y ante la ausencia de una cultura de resolución de conflictos que pudiese orientar la forma adecuada de resolución por los propios afectados, el poder informal no debe ser anulado, para introducirse a través de él, y poder acceder a las partes (por ejemplo, iniciando el proceso intentando convencerlas que las hostilidades producen importantes costes sobre el desempeño laboral y la calidad de vida de las personas). Pero como explicaremos más adelante, siempre con la máxima confidencialidad.

2. La intervención por terceros debe aclarar previamente el fin de la misma, sea mediadora u otra, que puede resolver el conflicto y en función de su tipología o fase, también valorar la conveniencia de trabajar sobre las relaciones. Esto es así por la desconfianza natural que suele encontrarse frecuentemente en alguna de las partes (cuando no de las dos), sobre todo, con niveles bajos de cultura negociadora.
3. En muchos casos, es conveniente ampliar la escala del problema, más allá de los involucrados, cuando se trata de evitar la ampliación de daños (deterioro de la gestión, de rendimientos, mala imagen, divisiones por tomar partido, aparición de nuevos conflictos relacionados, aumento de la accidentabilidad, posibles responsabilidades, etc.).
4. La persona que medie o intervenga debe mantenerse firme y objetiva, no paternalista ni esquiva. Debe declarar (y mantener los esfuerzos para que se cumpla) que sólo está de la parte de la resolución del problema; en los casos más avanzados de conflicto esto es difícil de hacer entender, pues suele haber una parte que se autopercebe como la más dañada, la cual suele exigir, en términos de justicia, que se la entienda, se la apoye, y se castigue al otro por "hostigador", "injusto", etc.

5. Es necesario disponer de la información más exacta posible. El objetivo es centrarse exclusivamente en el problema laboral, y no en los problemas personales o de personalidad. Recordando “duros con el problema, blandos con las personas”. De hecho, aprender a definir un problema es un instrumento muy valioso para prevenir o afrontar con garantías cualquier conflicto.
6. Es necesario llegar a un acuerdo de cuál es el problema, y para ello el papel del tercero en esta cuestión es fundamental. Una vez centrada la complicación<sup>29</sup>, intentar llegar a la solución conjunta (salvo en los casos de arbitraje, en los que la solución deberá ser acatada).
7. Cuando la causa se base en desacuerdos sobre problemas laborales, el intercambio de roles y la visión desde el punto de vista del otro suelen aportar ayudas importantes.
8. Las soluciones propuestas no pueden hacer sentir a una parte ganadora y a la otra perdedora. Los intereses de ambas deben ser tenidos en cuenta y así ser percibidos. Son muy frecuentes los incumplimientos posteriores a acuerdos no compensados.
9. En casos, es necesario poner por escrito los acuerdos, y consensuar la forma en que se van a medir los compromisos. Es importante reforzar, aunque sea simplemente de forma verbal, los avances y éxitos.

Una vez que estas condiciones iniciales nos introducen en un marco donde situar la intervención de resolución de un conflicto, ya podemos describir en qué consistiría una mediación, en general, y específicamente aplicada al entorno laboral.

---

<sup>29</sup> Encontrar un terreno común suele ser muy eficaz para este propósito.



**Cuando la fase de NEGOCIACIÓN no resuelve el conflicto, la MEDIACIÓN puede ser la mejor alternativa**

Hemos visto anteriormente la conveniencia de saber negociar, pero también que esta forma de relación directa entre las partes puede empezar a dejar de ser eficaz a medida que aumenta la gravedad o complejidad del problema.

Es en este punto de la escalada del conflicto cuando empieza a mostrar su utilidad otro tipo de posible intervención, **la mediación, considerada una técnica en la que además de las partes implicadas interviene un tercero neutral**, como hemos dicho, que asiste a los anteriores con el objetivo de ayudar a resolver un conflicto (latente o manifiesto).

Por tanto, la idea básica es que en el contexto de un conflicto abierto, con afectación negativa de las relaciones, existe un tipo de intervención de un tercero, que intentará conciliar los intereses en conflicto, “sentando a las partes en una mesa” para conversar y negociar, con el objetivo de ayudar a las partes a entenderse y que se generen opciones de solución. La mediación es una técnica fundamentada en la confianza y el poder de un tercero.

Es evidente que no vale cualquier persona para mediar. La capacitación deberá estar basada en unas características para poder realizar su función de manera óptima. Estas cualidades pasan por las siguientes:

- Una sólida base ética.
- Capacidad de escucha activa y buena capacidad de comunicación, incluyendo la asertividad.

- Creatividad, y buena capacidad de análisis de los problemas. En muchas ocasiones, manejando información compleja e insuficiente.
- Empatía y sensibilidad hacia los valores de las partes, incluyendo sus diferencias.
- Credibilidad y empatía.
- Capacidad para mantenerse neutral y objetivo, aún con las previsible presiones de las partes.
- Tenacidad y constancia, manteniendo el compromiso inicial con las partes.

Además del perfil del mediador, hay que tener presente que no todos los conflictos son susceptibles de una intervención de mediación, en función del problema o de las personas enfrentadas. Como ejemplos de este tipo de situaciones podemos encontrarnos con:

- el nivel de confianza generada por el mediador es insuficiente
- hay principios básicos (religiosos, de moralidad) fuertemente involucrados
- demasiada hostilidad entre las partes
- baja expectativa de resolución, por las partes
- demasiada diferencia de poder entre las partes
- problemas o patologías psicológicas

Para ilustrar lo explicado hasta aquí, exponemos a continuación un caso, a modo de ejemplo, en el que se integrará la información anterior.

### 6.3.1. "Exigencias excesivas"

Planteamiento: una figura legal, cuya función es controlar a una empresa durante el desarrollo de un proyecto, le plantea al inicio de éste, una serie de exigencias que a aquella le parecen excesivas

y considera no está obligada por ninguna norma de aplicación ni por contrato.

¿Cómo se puede decir que no a esas exigencias, de manera que no se afecten las relaciones con la figura legal que las ha planteado y que ejercerá funciones de control importantes sobre la empresa? ¿Y cómo decir que no, sin dar la impresión de poca profesionalidad?

Para responder a estas preguntas podemos considerar inicialmente este conflicto como de intereses.

Y por ello, realizamos inicialmente un cuadro general con los intereses propios de cualquier trabajador y la empresa / departamento a la que pertenece. Es una aproximación simple y general, por no tener acceso a más información.

<b>INTERESES</b>	
<b>Personales</b>	<b>Empresa</b>
Cumplimiento de las instrucciones de la empresa	Hacer negocio y maximizar el beneficio
Autoconcepto de buen profesional	Asegurar su continuidad (cuidando a clientes, etc.)
Evitar responsabilidades	Evitar responsabilidades

El objetivo será rechazar lo que se puede considerar una exigencia desproporcionada, pero dentro del enfoque de cooperación y respeto al otro, lo cual nos lleva al anteriormente explicado no positivo.

Recordemos el esquema básico:

- 1.– Preparación
- 2.– Comunicación
- 3.– Desarrollo y culminación

Preparamos nuestra negativa, apoyándola en el esfuerzo y sobrecoste que tendría la gestión de las “nuevas” exigencias, o tener que retraer recursos de otras necesidades. El Plan B lo establecemos en preparar una comunicación explicativa al responsable del departamento del otro, al mismo tiempo que se valora no cumplir el exceso de exigencia, reforzando las áreas de nuestra empresa donde este profesional puede intervenir. Al mismo tiempo, consideramos que este exceso es un signo de profesionalidad, no de lo contrario, por lo que respetaremos (que no implica aceptación) siempre la actitud de procurar la mejora del trabajo. Desde esta postura de respeto hacia el otro, intentamos que comprenda nuestra oposición.

Una vez hecha la preparación, comunicamos firme y claramente el NO a la petición, anteponiéndole una explicación del porqué, basada en el problema de gestión que acarrea, utilizando las formas adecuadas: por ejemplo: “con los medios que tiene la empresa, le resulta muy difícil gestionar estas nuevas peticiones, aunque entendemos que podrían suponer una mejora. Pero lo compensaremos fiablemente con nuestro sistema de gestión interna, que llega a los mismos resultados de calidad. Se lo podemos demostrar”.

En la fase final de desarrollo, se establece una discusión técnica, que aprovechamos para que le dé tiempo a asimilar la negativa, apelando también a las consecuencias que un desajuste inicial entre empresa y profesional tendría en el trabajo realizado y el producto final.

Rematamos el encuentro manifestando nuestro firme propósito de colaboración plena y leal con el profesional en el resto de solicitudes e intervenciones sobre nuestra empresa, apostando por establecer con él la mejor relación profesional posible.

Una vez vista la orientación, las estrategias, y su desarrollo, en relación al conflicto laboral, y antes de pasar al apartado específico del conflicto en el ámbito de la PRL, recogemos a continuación, algunas referencias de organismos y autores a esta aplicación en particular.

### 6.3.2. *Alusiones a los conflictos y a su resolución en el ámbito laboral y de PRL*

1. Cómo resolver los problemas en el lugar de trabajo. Los procedimientos de prevención y solución de conflictos de la OIT. Guía del usuario. **Opciones informales:** Se puede obtener apoyo y asesoramiento de: un tercero, un conciliador, el Mediador.
2. Guía de actuaciones de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social sobre Riesgos Psicosociales (Dirección General de la ITSS con la colaboración del INSHT). Medidas de prevención primarias: (...) Establecer procedimientos de gestión sobre **situaciones potencialmente conflictivas**. Medidas de intervención o secundarias: (...) un modo de formación frecuentemente empleado para el desarrollo de habilidades de relación social en la empresa es el “**coaching**”.

La formación puede ir dirigida a la mejora de las habilidades sociales de los trabajadores y las **técnicas de resolución de conflictos**, para aquellos trabajadores que tengan por misión ordenar, **intermediar** y coordinar a otros trabajadores.

3. Carlos María Alcover de la Hera. Área de Psicología Social. Departamento de Ciencias Sociales Universidad Rey Juan Carlos. La mediación como estrategia para la resolución de Conflictos: una perspectiva psicosocial: (...) “Por último, y en relación con lo anterior, mencionar la gran diversidad de **ámbitos de aplicación donde la mediación** resulta posible y ha mostrado su eficacia en la resolución de conflictos.
4. Fernando Mansilla Izquierdo. La mediación estratégica en los conflictos psicosociales en el trabajo: “La **mediación** puede incluir desde los conflictos laborales, las situaciones de estrés laboral, el síndrome de burnout, el mobbing, las conductas de acoso sexual y el deterioro del rendimiento del trabajador que las evaluaciones de riesgos psicosociales pueden poner de manifiesto.”

5. Fernando Mansilla Izquierdo. Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica. Relaciones interpersonales en el trabajo: "...y establecer vías formales para la resolución de los conflictos interpersonales". Con respecto a sistemas de regulación de conflictos: establecer procedimientos formales de **negociación, arbitraje y mediación**.

## 7. Conflictos surgidos por las relaciones entre las distintas figuras en materia preventiva

### 7.1. Intereses compartidos e intereses divergentes

Una vez que hemos establecido en los apartados anteriores la que creemos mejor y más actual metodología posible para afrontar conflictos originados entre distintos profesionales en el contexto laboral, podemos concretar ahora su aplicación a cualquier combinación de las posibles relaciones entre las figuras descritas en la parte primera de este documento.

Y como decíamos inicialmente, desde la perspectiva conciliadora que proponemos, la base de un buen inicio para resolver un conflicto de intereses es desplazarnos desde las posiciones enfrentadas, por los llamativos intereses contrapuestos, hacia el contexto de los importantes intereses comunes o compartidos, y tratar de satisfacer los mismos. Con ello todos ganamos, y lo más importante, la SST no se resiente.

Antes de conocer cuáles son esos intereses comunes de las figuras a las que nos estamos refiriendo, debemos hacer hincapié en que cada profesional lleva a cabo su trabajo teniendo en cuenta varios grupos de intereses. Reconocerlos es un primer paso fundamental. Para simplificar, **podemos hablar de dos grupos básicos: sus intereses personales y sus intereses profesionales**.

Los primeros recogen características de su personalidad, la cual recordemos es el conjunto de características o patrón de sentimientos, emociones y pensamientos ligados al comportamiento; es de-

cir, los pensamientos, sentimientos, actitudes, hábitos y conducta de cada persona, persistente a lo largo del tiempo frente a las distintas situaciones a lo largo del tiempo. Podemos hablar de rasgos con influencia positiva en la resolución de un conflicto como la honestidad y la sociabilidad o la estabilidad emocional, o negativos como ser egocéntrico, depresivo o impulsivo. Debemos estar muy atentos a señales sobre estos rasgos, para poder diseñar la estrategia adecuada en cada momento. Por ejemplo, si la otra parte es impulsiva, debemos esperar pacientemente a que termine de explicarse, tarde lo que tarde, y no tener en cuenta lo que pueda decir (en muchas ocasiones salidas de lugar) y así recuperar la necesaria tranquilidad mental (estabilidad emocional), donde ya pueda atender nuestros argumentos racionales, que anteriormente no iba a atender ni entender.

Los intereses profesionales deberían estar alineados con los intereses de la empresa en la que se trabaja, o con los del cliente a quien se presta servicio, y vamos a referirnos a los dos que suelen ser los más importantes para los CEO<sup>30</sup>: **maximizar el beneficio económico y satisfacción del cliente** (ambos relacionados claramente con la supervivencia de la empresa). Secundarios a aquellos, y relacionados con la SST, se encontrarían principalmente el cumplimiento de la legalidad, el control de costes derivados de los accidentes laborales y una mala imagen derivada de esta siniestralidad. No podemos decir aún, por desgracia, que la PRL sea “un valor determinante de la productividad, la calidad o la reducción de costes, objetivos estratégicos en el mundo empresarial” (Bestratén, 2013).

En las instituciones y organismos de la Administración, el beneficio económico no es una prioridad (aunque sí lo es el control del gasto y la lucha contra la ineficiencia), y sí lo es satisfacer el interés general (entre el que se encuentra la salud —laboral—) y funciones relacionadas con el control del cumplimiento de las leyes, entre otras.

---

<sup>30</sup> Chief Executive Officer.

Si hablamos de intereses profesionales más concretos, podemos citar los siguientes: mantenimiento (o promoción) del empleo y del sueldo, buenas condiciones de trabajo, los principios éticos, el cumplimiento de las leyes, normativa y normas internas de la organización, lealtad hacia la empresa y el superior jerárquico, confidencialidad, prestigio empresarial, reconocimiento personal, buen clima laboral, etc. Específicamente en PRL, podríamos decir que cualquier empleado asume la responsabilidad de dar un cumplimiento riguroso a las normas de SST, para él mismo y para los demás. Otra forma de ver los intereses: evitar problemas con el superior u otros profesionales, y no complicarse la actividad laboral.

Queremos aclarar también que el profesional que gestiona la SST o controla su cumplimiento, debe tener presente que a la empresa le puede salir más rentable no hacer la mejor prevención posible; bastaría con que simplemente “aparentase” ofrecer el servicio adecuado. Pero no se puede aplicar el ahorro de costes de forma similar a cómo lo hace el departamento de producción de cualquier empresa. **Así que aquí podría aparecer un conflicto de intereses con la propia empresa.**

A estos grupos de intereses generales y particulares debemos añadir los que se encuentran ocultos, derivados de, entre otros factores: las ambiciones, experiencias anteriores, prejuicios, determinadas relaciones y contextos, etc. No son accesibles (en principio) a un observador externo, o incluso a la propia persona, que en ocasiones no es consciente de sus motivaciones para determinadas actitudes o conductas que tiene. Por lo que debemos tener en cuenta que existen e influyen, a veces mucho, en el comportamiento de las personas con las que tenemos que resolver un conflicto, sea de intereses o de cualquier otro tipo.

Para terminar, hemos simplificado al máximo algunos de los principales intereses convergentes y divergentes existentes entre las figuras vinculadas a la PRL. Nuestro propósito es que puedan servir como referencia inicial a la hora de poder cumplir con el objetivo de intentar trasladarnos hacia la zona común de intereses compar-

tidos a la que nos hemos referido en párrafos anteriores como idea central en la resolución de los conflictos.

### Intereses compartidos

	<i>Profesional específico de la SST</i>			
	<b>Prevencionista SPP</b>	<b>Prevencionista SPA</b>	<b>Coordinador SyS (obras construcción)</b>	<b>Administración</b>
<b>Prevencionista SPP</b>		Evitar AT Desarrollar la profesión y la PRL/SST	Evitar accidentes	Cumplimiento normativo Evitar accidentes
<b>Prevencionista SPA</b>	Evitar AT Desarrollar la profesión y la PRL/SST		Evitar accidentes	Cumplimiento normativo Evitar accidentes
<b>Coordinador SyS (obras construcción)</b>	Evitar accidentes	Evitar accidentes		Cumplimiento normativo Evitar accidentes
<b>Administración</b>	Cumplimiento normativo Evitar accidentes	Cumplimiento normativo Evitar accidentes	Cumplimiento normativo Evitar accidentes	
<b>Gerente</b>	Cumplir objetivos económicos y de producción Proteger responsabilidades Evitar sanciones	Supervivencia de la empresa Proteger responsabilidades Evitar sanciones	Evitar accidentes	Cumplimiento normativo Evitar accidentes
<b>Mandos, jefes departamento, encargados, etc.</b>	Cumplir objetivos económicos y de producción Proteger responsabilidades Evitar sanciones	Proteger responsabilidades Evitar sanciones	Cumplir objetivo de producción	Cumplimiento normativo Evitar accidentes
<b>Trabajadores</b>	Evitar accidentes	Evitar accidentes	Evitar accidentes	Evitar accidentes

### Intereses divergentes

	<i>Profesional específico de la SST</i>			
	<b>Prevencionista SPP</b>	<b>Prevencionista SPA</b>	<b>Coordinador SyS (obras construcción)</b>	<b>Administración</b>
<b>Prevencionista SPP</b>		Grado protección intereses empresa	Costes y producción de la empresa	Sanción económica Responsabilidades penales empresa y Prevencionistas
<b>Prevencionista SPA</b>	Grado protección intereses empresa		Intereses de la empresa	Sanción económica Responsabilidades penales empresa y Prevencionistas
<b>Coordinador SyS (obras construcción)</b>	Costes y producción de la empresa	Intereses de la empresa		Responsabilidades penales CSS
<b>Administración</b>	Sanción económica Responsabilidades penales empresa y Prevencionistas	Sanción económica Responsabilidades penales empresa y Prevencionistas	Responsabilidades penales CSS	
<b>Gerente</b>	Diferencias de compromiso sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• los recursos destinados a SST</li> <li>• la motivación hacia abajo</li> </ul>	Los recursos destinados a SST La PRL no es estratégica	Los recursos destinados a SST Responsabilidades de cada parte	Sanción económica Responsabilidades penales
<b>Mandos, jefes departamento, encargados, etc.</b>	Costes de aplicación de las medidas preventivas Afectación de la producción	Costes de la aplicación de las medidas preventivas Afectación de la producción	Los recursos destinados a la PRL/SST Responsabilidades de cada parte	Sanción económica Responsabilidades penales
<b>Trabajadores</b>	Incomodidad de la aplicación SST	Incomodidad de la aplicación SST	Incomodidad de la aplicación SST	Proteger compañeros y empresa

## 7.2. Casos prácticos

### 7.2.1. Trabajo conjunto, basado en los intereses comunes, de Previsionista y Gerente

Ya conocemos la premisa de que para desarrollarse la prevención de riesgos laborales en una empresa, (*vértice estratégico del sistema*; H. Mintzberg, 1989), la alta dirección debe impulsarla mediante Compromiso, Competencia y Conocimiento. Es un hecho indiscutible que las sociedades, las organizaciones y las empresas anteponen la producción a la prevención. Y es difícil alcanzar prestigio profesional por producir una ausencia de sucesos.

En este espacio de intereses de un gerente o directivo, tan poco proclives hacia la SST, se encuentra el Previsionista. En base a la consecución de sus objetivos, y la defensa de sus intereses comunes, éste demandará a aquellos, sobre todo, dos acciones, relacionadas con el Compromiso. El primero, que motive hacia abajo a toda la estructura de la empresa. Pero los niveles altos de motivación no son fáciles de mantener en el tiempo. De ahí que la cultura preventiva sea tan importante. Porque los mandos no necesitarían continuamente el factor motivacional del gerente para integrar de forma natural la prevención en sus rutinas.

La segunda demanda del Previsionista es la asignación de recursos suficientes, referidos éstos tanto a los económicos, como al estatus de su departamento de PRL (responsable y cuadro).

Hecha esta leve introducción, y con el matiz de que hay decisiones (de alto nivel gerencial) influyentes y erróneas que se traducirán más tarde o más temprano en perjuicios para trabajadores y empresa (accidentes, sanciones, etc.), veamos cómo puede hacer el Previsionista para detectar y superar esas actitudes poco proclives de forma natural del directivo hacia la SST.

Se ha escrito mucho acerca del dilema de asignar los limitados recursos a producción y a prevención. La clave de la intervención del Previsionista en el espacio de intereses comunes podría ser el **plazo de los resultados** y el **tipo de resultados**. En el largo

plazo, no hay ningún conflicto, porque la producción y la prevención convergen perfectamente en su compatibilidad. El problema en los intereses entre ambas, nace en el corto plazo. Los recursos asignados a una de ellas, son necesariamente detraídos de la otra. Y la toma de decisión del directivo está fortísimamente sesgada por la información que dispone. En el corto plazo, los resultados de la inversión en producción son visibles y directos. Los de prevención son invisibles e inciertos. Por lo que parece fácil (incluso parecería responsable) invertir en algo sobre lo que se tiene control sobre el resultado, y difícil lo contrario.

En cuanto al tipo de resultados, hay que desplazar el pensamiento imperante del empresario, desde una maximización del beneficio propia de la cultura empresarial imperante en el siglo XX, hacia una rentabilidad económica y social más acorde con las empresas del S. XXI. Y hacerlo yendo gradualmente hacia lo segundo, desde dos conceptos ligados a lo primero: productividad y competitividad, y que cualquier directivo ya domina.

Estas explicaciones nos permitirán responder adecuadamente a la pregunta ¿cómo puede ayudar el Prevencionista a la elección del directivo apoyándose en los intereses comunes con él, y de esta manera resolver positivamente el usual conflicto entre ambos?

La respuesta es tan corta como entendible: con **información**. Debe **aportarle datos útiles y retroalimentación positiva** acerca de la inversión en prevención. Asimismo, cuando existan malos resultados preventivos, no atribuirlos a la incompetencia de los trabajadores, lo cual exculparía de responsabilidad a los elementos de la organización y a sus dirigentes. Los intereses convergen, en primer lugar, en el medio / largo plazo (supervivencia de la empresa), y por tanto sí que se entenderían las argumentaciones relacionadas con ello, porque la inversión en prevención sí produce resultados en el medio / largo plazo.

Y en segundo lugar, también convergen en la mirada más allá del simple beneficio económico, gestionando adecuadamente los costes ocultos de las ineficiencias nacidas de las malas decisiones de la Dirección, evitando posibles pérdidas estratégicas, ligando la

prevención a un valor (no un coste) más del negocio, y otros intangibles que no suelen aparecer en el balance empresarial, pero fundamentalmente asociados a la competitividad. Si el directivo no sabe cómo hacerlo (y esto es muy frecuente), el Prevencionista le indicará el camino, con la información útil y necesaria a la que aludíamos antes.

### **Cuadro comparativo de intereses convergentes y divergentes en relación al plazo y al tipo de resultado**

	Plazo		Tipo de resultado	
	corto	medio/largo	económico	otros
Prevencionista	Intereses divergentes	Intereses convergentes	Intereses divergentes	Intereses convergentes
Gerente/Directivo				

#### *7.2.2. Sindicatos-Prevencionistas*

Hace unos años, un sindicato de clase denuncia ante la ITSS, la situación en SST que supuestamente existe en una planta de una fábrica. La denuncia sobre condiciones de SST se realiza en el contexto de una denuncia más amplia contra ciertas condiciones laborales (exceso de horas trabajadas, sobre todo). Tras la primera intervención de la ITSS, se propone una negociación entre el servicio de Prevención de la empresa denunciada y el sindicato denunciante, siendo mediador un Inspector de Trabajo. El objetivo: acordar cómo se demuestra por la empresa el adecuado cumplimiento preventivo que dice realizar. Los interlocutores por parte de la empresa son dos miembros de su servicio de prevención propio. La primera reunión se realiza en las propias dependencias de la ITSS. Y resulta muy belicosa. Tonos altos de voz, reproches mutuos, acusaciones sin pruebas y finalmente amenazas de levantarse y no seguir. No se llega a ningún acuerdo, y se convoca una segunda reunión.

El equipo negociador de la empresa revisa la situación. En primer lugar, reconocen no haber preparado bien la reunión inicial. Se habían cargado previamente de argumentos en contra de la otra

parte. Pero esto es lo que también habían hecho los negociadores sindicales. Y el conflicto derivó, como normalmente sucede, hacia el **enfrentamiento por posiciones contrarias**. Los dos prevencionistas se dieron cuenta de que tenían un fuerte espacio común de intereses con el sindicato sustentado en la protección de la salud de los trabajadores. Este principio de proteger a la parte más débil de la relación trabajador-empresa los podía conducir al entendimiento con quien pensaba lo mismo. Y a la vez, se liberaron de la actitud negativa hacia quienes les estaban acusando de forma injustificada, porque probablemente estuviesen desinformados (o mal informados). Por lo que realmente lo que necesitaban era información.

Llegada la segunda reunión, los prevencionistas llevan un periódico con un titular llamativo en primera página acerca de un abuso empresarial sobre sus empleados. Lo dejan encima de la mesa. Llegan los negociadores sindicales. Aunque todos están tensos después del mal cierre de la anterior reunión, se guardan las formas. Durante el preámbulo (muy importante en cualquier negociación), los prevencionistas comentan en alto, y de forma bien argumentada (porque así lo creen firmemente), la injusticia social que se traduce de la noticia del periódico. Enseguida la otra parte se une a los comentarios. Unos se van dando la razón a los otros. Y a medida que va aumentando la complicidad, va disminuyendo el prejuicio de los representantes sindicales de que las personas que tienen en frente son los portavoces de una empresa multinacional explotadora. No pueden serlo si defienden de esa manera a la clase obrera. Y además, demuestran ser inteligentes por tener esas ideas tan meritorias que defiende el sindicato. Claro, son profesionales de la defensa de las mejores condiciones laborales posibles en una fábrica. La inversión ya está hecha: **nadie puede ser muy duro con quien pertenece (más o menos) a su mismo grupo y comparte sus intereses**. El contexto de esta segunda reunión es totalmente diferente. Y finaliza con un principio de acuerdo (que será refrendado posteriormente por los respectivos superiores jerárquicos).

Aunque la ejecución del acuerdo fue más compleja de lo que se previó en principio, lo importante en nuestro caso es que un **simple cambio de enfoque** alteró el mal rumbo que inicialmente había

tomado una negociación. Los intereses comunes fueron utilizados por una de las partes para crear las condiciones que permitieron llegar a un acuerdo que inicialmente parecía demasiado complicado.

### *7.2.3. Coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución en una obra de construcción-Prevencionista*

Proyecto de obra de construcción de 42 millones de euros. El coordinador de seguridad y salud en fase de ejecución en una obra de construcción (en adelante CSS) solicita al técnico de prevención (TP) de la empresa contratista, implantar una medida preventiva inicialmente no prevista y que además tiene un cierto coste (en torno a mil euros). Las relaciones entre estas dos personas eran cordial y mutuamente colaborativas. Pero en esta ocasión, al TP le parece un exceso, por lo que empieza una discusión para hacerle ver al CSS que se va a negar. Pero éste se reafirma una y otra vez. Y esta insistencia no se entiende por la otra parte. Con lo que las formas empiezan a hacerse más duras y las posiciones más enfrentadas.

Hasta que el TP tiene una reflexión: ¿qué interés, causante de este empecinamiento, puede tener el coordinador en esta medida? Como no puede saberlo, hace lo que los buenos negociadores: **preguntar y escuchar**. Con una serie de preguntas indirectas, logra finalmente deducir que es el jefe del coordinador quien ha decidido y encargado tal medida. Por tanto, no cabe ninguna discusión con su subordinado, porque éste no tiene ninguna flexibilidad para decidir un cambio. Así que una discusión que estaba deteriorando las buenas relaciones, se torna a comprensiva al **tener en cuenta y entender una de las partes los intereses de la otra** (en este caso el cumplimiento de una orden de un superior).

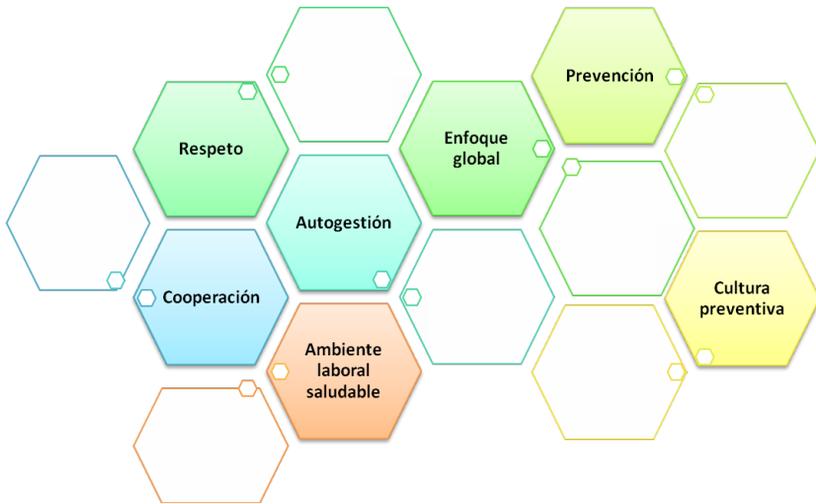
Hay que decir que la medida acabó por implantarse, aunque se compensó con una asignación presupuestaria que cubría parte del coste total. Y las relaciones se mantuvieron.

#### *7.2.4. Coordinadora de Sys (CSS) en fase de ejecución en una obra de construcción-Prevencionista (conflicto mal resuelto)*

Obra de rehabilitación de un Hospital. La CSS y el TP de la empresa contratista establecen una primera reunión para comentar y consensuar la gestión preventiva a implantar, y resolver dudas. Al inicio, la coordinadora muestra una determinada documentación que requiere sea cumplimentada antes del inicio de cualquier actividad. Es una medida no incluida en el Plan de Seguridad y Salud ni en la normativa. Es más, parece un exceso de atribuciones para esta profesional. El TP empieza a explicarle con calma que no puede hacerlo y porqué. La reacción de la CSS es de enfado, porque no se están siguiendo sus instrucciones. Y de enfado es también la reacción del TP, porque la otra parte quiere imponer su exigencia con un argumento de jerarquía, no sabiendo defender la necesidad real u obligación para la obra de su petición.

Aparece entonces la típica situación conflictiva hostil centrada emocionalmente en el contrario. Que sin autocontrol por alguna de las partes hace ver a cada una que la causa de su malestar es la otra persona. No el problema. Aunque finalmente no se lleva a cabo la implantación del procedimiento solicitado, las relaciones personales han quedado "tocadas". Y la gestión preventiva de la obra, en la que ambas figuras profesionales son determinantes, se resentirá.

Con lo que hemos conocido en esta parte dos, cualquiera de ellos podría haber "subido al balcón", o relacionar el problema con la situación (que podría estar obligando a la CSS a actuar de esa manera) y no con la persona, como se hizo. Esto es, utilizar cualquier técnica que hubiese servido para desactivar la carga emocional negativa que provocó la escalada hacia un inicio de relación negativa que después ha sido imposible recuperar.



### 7.2.5. Trabajador - Encargado - Técnico de Prevención (como mediador)

En una fábrica de paneles de puertas de aluminio se produce una queja de un trabajador (delegado de prevención) al técnico de prevención del SPA de la empresa, acerca de determinados comportamientos de su mando directo, con influencias negativas en la SST. El TP propone una reunión entre las partes afectadas, en la que él actuará como mediador. El diálogo que se produce es el siguiente:

TP: Bueno, necesitaría que me aportaseis ideas acerca del mejor funcionamiento de la prevención en este departamento de la nave. Las escribiré una a una y las debatiremos. Respetaremos los turnos y no criticaremos hasta el final. ¿Quién comienza?

Trabajador: los mandos deberían poder resolver inmediatamente las peticiones de cualquier trabajador.

TP: De acuerdo, lo anoto.

Encargado: los trabajadores deberían darme toda la información, cuando me plantean sus problemas. Porque me ocultan cosas.

Trabajador: ya lo están haciendo, pero tú no escuchas.

TP: (al trabajador): por favor, no empecemos a criticar. Acordamos no hacerlo hasta el final, ¿no?, ¿alguna otra idea?

Trabajador: deberían permitirnos elegir a nosotros la ropa y el calzado de seguridad. Hay compañeros que se quejan.

TP (al encargado): ¿se podría hacer algo?

Encargado: (sabiendo que su respuesta debe ser pertinente, porque siempre hay algo que se puede hacer, por mínimo que sea): podríamos hacer que el comercial se reuniese con la gente. Pero deben saber que no pueden elegir los zapatos que quieren.

TP: de acuerdo, parece un buen comienzo; (al trabajador): ¿estaríais de acuerdo?

Trabajador: (aunque inicialmente querría pedir que siempre se comprase el tipo de EPI que quiere cada trabajador, no lo propone, viendo que hay un buen ambiente en la reunión, y que se están estableciendo unas bases de acuerdos que antes no había; y que el encargado ha hecho previamente una concesión): para empezar, podría ser. Podemos eliminar los más baratos y los más caros y poder elegir entre los demás modelos...

Y así continúan, a medida que se van exponiendo situaciones. La idea central es crear, por parte del moderador, un clima de cooperación, una situación de posibilidades de acuerdo y positivismo, e ir corrigiendo las desviaciones que podrían derivar hacia el enfrentamiento personal.

El tiempo ocupado en este tipo de reuniones es de los mejores invertidos en las negociaciones.

## **8. Conclusiones a la segunda parte**

Hemos comenzado la introducción de este documento con el siguiente mensaje:

“Los conflictos forman parte de la realidad cotidiana, y por tanto, de las relaciones, incluyendo las laborales. Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen un problema para las personas, empresas y organizaciones.”

A esta descripción del conflicto laboral, que incluye la SST, la hemos relacionado con una de sus causas más importantes y frecuentes: los diferentes intereses de los distintos profesionales. Y a partir de aquí, se han desarrollado los enfoques y las estrategias asociadas pertinentes para que el conflicto transcurra por la vía del diálogo cooperativo y del respeto mutuo. Con el objetivo claro de que no afecte en negativo a la gestión de la PRL, lo cual se traduciría en peores condiciones de trabajo y aumento de la siniestralidad. La idea principal de la propuesta de solución es apoyarse en los intereses comunes o convergentes, y restándole presencia, y por tanto importancia, a los divergentes.

Tras hacer un breve recorrido por el concepto de conflicto, hemos visto cómo se podrían aplicar los modelos de negociación y resolución de conflictos de William Ury, que, desde un punto de vista teórico parecen ser los más apropiados a nuestro contexto. Después de la experiencia en estos últimos años, tras la aplicación de los mismos en el ámbito específico de la PRL, podemos afirmar que su consideración como primera elección es un acierto.

Junto a lo anterior, hemos considerado hacer especial hincapié en determinadas habilidades sociales de las que muchos profesionales adolecen. La asertividad, la comunicación, la inteligencia emocional, etc., junto a la negociación, son herramientas que no pueden permanecer ajenas por más tiempo a ser incluidas en las competencias de los profesionales Prevencionistas. La salud de nuestros trabajadores y la competitividad de nuestras empresas se beneficiarán claramente de ello.

## 9. Glosario

- *Accidente*: Suceso no deseado que puede dar lugar a muerte, enfermedad, herida, daño u otra pérdida de salud.
- *Accidente de trabajo*: Toda lesión que sufra un trabajador con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena.
- *Administración Laboral*: Administración pública que desarrolla funciones de promoción de la prevención, asesoramiento técnico, vigilancia y control del cumplimiento por los sujetos comprendidos en el ámbito de aplicación de la normativa de prevención de riesgos laborales y sanciona las infracciones a dicha normativa, de acuerdo al art. 7 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- *Advertencia*: Es un anuncio hecho de manera objetiva a la contraparte durante la negociación que comunica lo que sucederá si no llegan a un acuerdo y lo hace ver como si fuera producto de la situación misma.
- *Alternativas*: Es la posibilidad de cumplir intereses y objetivos por fuera de la negociación. Es el plan B en caso de que fracase la negociación.
- *Amenaza*: Es un anuncio hecho a la contraparte durante la negociación, con la intención de lesionar, perjudicar, castigar o bien de imponer una determinada opción a favor de quien la hace.
- *Arbitraje*: mecanismo por el cual los involucrados asignan a un tercero conocido como árbitro para que dé solución a su disputa o enfrentamiento. La resolución arbitral debe ser aceptada por ambas partes.
- *Auditoría del Sistema de Prevención de Riesgos Laborales*: Evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva que evalúa la eficacia, efectividad y fiabilidad del sistema de gestión para la prevención de riesgos laborales, así como si el

sistema es adecuado para alcanzar la política y los objetivos de la organización en esta materia.

- *Centro de trabajo*: Cualquier área, edificada o no, en la que los trabajadores deban permanecer o a la que deban acceder por razón de su trabajo. Espacio donde se efectúa la actividad laboral, que se compone de locales, instalaciones, equipos y útiles. Lugar geográfico en el que está latente la organización de actividades de las diversas empresas que concurren con sus trabajadores en el centro de trabajo.

Unidad productiva con organización específica que sea dada de alta, como tal, ante la autoridad laboral, dotada de una autonomía organizativa que la individualiza a través de una combinación de elementos materiales y personales correlacionados entre sí con suficiente independencia o aislamiento, pero sin que esto suponga privar a la empresa del poder general de planificar y dirigir todo el proceso productivo.

- *Comité de seguridad y salud*: Órgano paritario y colegiado de participación destinado a la propuesta y consulta regular y periódica de los planes, programas y evaluación de prevención de riesgos en la empresa y los organismos públicos. Órgano de encuentro entre los representantes de los trabajadores y el empresario para el desarrollo de una participación equilibrada en materia de prevención de riesgos laborales, que debe constituirse en todas las empresas o centros de trabajo que cuenten con 50 o más trabajadores.
- *Conciliación*: es un recurso alternativo en el que dos o más personas intentan arreglar las discrepancias, de forma autónoma y con todas las garantías legales, asistidos por un tercero llamado conciliador.
- *Contratista*: También denominado "empresario principal". Persona física ó jurídica que asume contractualmente ante el promotor, con medios humanos y materiales, propios o ajenos, el compromiso de ejecutar la totalidad o parte de las obras con sujeción al proyecto y al contrato. Persona física o

jurídica que asume contractualmente ante el promotor (empresario principal) el compromiso de realizar determinadas partes o instalaciones de la obra, con sujeción al proyecto por el que se rige su ejecución. Contrata o subcontrata con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquél y que se desarrollan en su propio centro de trabajo.

- *Coordinación*: Principio general y finalidad sobre la que se sustenta la normativa de prevención de riesgos laborales. Además de la coordinación requerida, la eficacia y la participación, junto con las obligaciones de información, formación y consulta, conforman un conjunto de medidas con las que habrán de contar los trabajadores y que serán facilitadas en todo caso por el empresario, bien directamente, bien por designación.
- *Coordinación de actividades empresariales*: Adopción de los instrumentos necesarios cuando en un mismo lugar de trabajo desarrollen actividades trabajadores de otra u otras Administraciones públicas o de otras empresas o autónomos, para que tales Administraciones o empresarios reciban la información y las instrucciones adecuadas en relación con los riesgos existentes en ese centro de trabajo; las medidas de protección y prevención correspondientes y de emergencia a realizar para el traslado a sus respectivos trabajadores; así como el establecimiento de los medios de coordinación que sean necesarios a tales efectos. Dichos deberes de cooperación, información e instrucción serán de aplicación a los trabajadores autónomos que desarrollen actividades en dichos centros de trabajo.
- *Delegados de prevención*: Representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo. Serán designados por y entre los trabajadores.
- *Director de obra*: Agente que, formando parte de la dirección facultativa, dirige el desarrollo de la obra en los aspectos

térmicos, estéticos, urbanísticos y medioambientales, de conformidad con el proyecto que la define, la licencia de edificación y demás autorizaciones preceptivas y las condiciones del contrato con el objeto de asegurar su adecuación al fin propuesto.

- *Empresario principal*: Empresario que contrata o subcontrata con otros la realización de obras o servicios correspondientes a la propia actividad de aquél y que se desarrollan en su propio centro de trabajo.
- *Empresario titular del centro de trabajo*: Persona que tiene la capacidad de poner a disposición y gestionar el centro de trabajo, considerado éste como espacio geográfico que constituye al mismo tiempo una unidad de producción donde se desarrolla la actividad productiva organizada de la empresa titular de dicho centro.
- *Encargado*: Persona a la que se confía por delegación la realización de una tarea con mando sobre otros y con función general de vigilancia y de cuidado. Por lo que se refiere a las obras de construcción, este mando intermedio asume las tareas de mando sobre otros trabajadores con la función general de vigilancia y cuidado, y la misión de conocer, cumplir y hacer cumplir las normas de prevención de riesgos laborales.
- *Enfermedad profesional*: Enfermedad contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifican en el cuadro que se aprueba por las disposiciones de aplicación y desarrollo de Real Decreto Legislativo 1/1994, de 20 de junio, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de la Seguridad Social, y que esté provocada por la acción de los elementos o sustancias que en dicho cuadro se indican para cada una de ellas.
- *Equipo de trabajo*: Máquina, aparato, instrumento o instalación utilizada en el trabajo; esto es, un conjunto de piezas, de las que alguna ha de ser móvil, que se emplean en la transmi-

sión, el tratamiento, el desplazamiento y/o el acondicionado de un material.

- *Estudio de seguridad y salud*: Documento coherente con el proyecto que, formando parte del mismo y partiendo de todos los elementos proyectados y de unas hipótesis de ejecución (incluidos los previsibles trabajos posteriores), contiene las medidas de prevención y protección técnica necesarias para la realización de la obra en condiciones de seguridad y salud. Debe formar parte del proyecto de ejecución de obra o, en su caso, del proyecto de obra, por lo que cabe interpretar que si la obra no exige proyecto, no resulta exigible el estudio.
- *Evaluación de riesgos*: Proceso dirigido a estimar la magnitud de aquellos riesgos que no hayan podido evitarse, obteniendo la información necesaria para que la organización esté en condiciones de tomar una decisión apropiada sobre la necesidad de adoptar medidas preventivas y, en tal caso, sobre el tipo de medidas que deben adaptarse.
- *Fabricante*: Persona física o jurídica que diseñe y/o fabrique una máquina, o una cuasi máquina cubierta por el Real Decreto 1644/2008, de 10 de octubre, por el que se establecen las normas para la comercialización y puesta en servicio de las máquinas, y que sea responsable de la conformidad de dicha máquina o cuasimáquina con vistas a su comercialización, bajo su propio nombre o su propia marca, o para su propio uso. En ausencia de un fabricante, cualquier persona física o jurídica que comercialice o ponga en servicio una máquina o una cuasimáquina cubierta por el referido Real Decreto 1644/2008, de 10 de octubre.

Persona que asume la responsabilidad del diseño y de la construcción de la máquina y que puede estar establecido en la Comunidad Europea o fuera de ella, quien cambia el uso previsto de una máquina, asumiendo la responsabilidad de las consecuencias que se deriven de ello; quien fabrica máquinas o componentes de seguridad para su propio uso y

quien monta máquinas, partes de máquinas o componentes de seguridad de orígenes diferentes.

- *Importador*: Sujeto que suministra los equipos o los productos a una empresa en la que existen unos trabajadores que utilizan, manipulan o emplean el material o elementos suministrados, y que está sometido directamente al riesgo de dichos elementos.

Persona física o jurídica establecida en la Comunidad Europea que en el transcurso de su actividad ponga por primera vez a disposición en el mercado comunitario un producto de un tercer país.

- *Infracción administrativa*: Incumplimiento de una obligación establecida en una norma jurídica, bien mediante un acto expreso, bien por la simple abstención. Constituye un acto ilícito que se enmarca dentro del ámbito de la potestad que tiene la Administración pública para sancionar la vulneración de las normas jurídicas.
- *Infracciones laborales en PRL*: las acciones u omisiones de los diferentes sujetos responsables que incumplan las normas legales, reglamentarias y cláusulas normativas de los convenios colectivos en materia de seguridad y salud en el trabajo sujetas a responsabilidad conforme a la ley.
- *Inspección*: Actividades encaminadas a la medición, examen, ensayo o contraste con un patrón o varias características del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales de la empresa, y comparar los resultados con requisitos especificados a fin de determinar si la conformidad se obtiene para cada una de estas características.
- *Inspección de Trabajo y Seguridad Social*: Ejerce las funciones de vigilancia y control de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, así como de las normas jurídico-técnicas que incidan en las condiciones de trabajo en materia de prevención aunque no tuvieran la calificación directa de normativa laboral. Asesora e informa a las empresas y a los trabajadores

sobre la manera más efectiva de cumplir las disposiciones que le afectan en materia de prevención de riesgos laborales; elabora los informes solicitados por los Juzgados de lo Social en las demandas deducidas ante los mismos en los procedimientos de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; informa a la autoridad laboral sobre los accidentes de trabajo mortales, muy graves o graves, y sobre aquellos otros en que, por sus características o por los sujetos afectados, se considere necesario dicho informe, así como sobre las enfermedades profesionales en las que concurren dichas calificaciones y, en general, en los supuestos en que aquélla lo solicite respecto del cumplimiento de la normativa legal en materia de prevención de riesgos laborales; comprueba y favorece el cumplimiento de las obligaciones asumidas por los servicios de prevención establecidos en la ley; y ordena la paralización inmediata de trabajos cuando, a juicio del inspector, se advierte la existencia de riesgo grave e inminente para la seguridad y salud de los trabajadores.

- *Intereses*: Son las motivaciones intangibles que llevan a asumir una posición determinada en la negociación. Estas motivaciones pueden ser necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y temores.
- *Jefe de obra*: Persona que asume la representación técnica del constructor en la obra y que por su titulación o experiencia deberá tener la capacitación adecuada de acuerdo con las características y la complejidad de la obra. El jefe de obra estudia el proyecto de la obra: memoria, pliego, condiciones, planos, etc., y planifica las diferentes fases de la construcción. Coordina a los equipos de trabajo que intervienen en ella y gestiona la subcontratación de capítulos y unidades, ya que a veces se encarga a otras empresas la instalación de la electricidad, la pintura o la colocación de vidrios, entre otros. En definitiva, este profesional coordina y gestiona todo el proceso constructivo.

- *Libro de incidencias*: Libro obligatorio en cada centro de trabajo, con fines de control y seguimiento del Plan de Seguridad y Salud (PSS), debidamente habilitado, con hojas por duplicado y facilitado por el colegio profesional del técnico que haya aprobado el Plan de Seguridad y Salud, y en el caso de obras de la Administración pública, por la oficina de supervisión de proyectos.
- *Lugares de trabajo*: Lugares destinados a albergar puestos de trabajo, situados en los edificios de la empresa y/o establecimiento, incluido cualquier otro lugar dentro del área de la empresa y/o del establecimiento al que el trabajador tenga acceso en el marco de su trabajo.

Áreas del centro de trabajo (edificadas o no) en las que los trabajadores deben permanecer, o a las que puedan acceder en razón de su trabajo, los servicios higiénicos y locales de descanso, así como los locales de primeros auxilios y los comedores.

- *Mediación*: un tercero ajeno a las partes asume una posición neutral en pro de la transformación del conflicto en algo positivo. Cumple la función de acercar a los protagonistas del conflicto y acompañarlos en la exploración de una solución conjunta.
- *Medidas preventivas*: Conjunto de medidas adoptadas para evitar o reducir al mínimo cualquier riesgo para el trabajador que pueda llegar a suponer un peligro para su seguridad y salud.
- *Negociación*: búsqueda de una salida pacífica a un conflicto por medio de la argumentación y de la cooperación entre las partes. Se busca elaborar una propuesta conjunta que ponga fin al impasse.
- *Normas*: Son criterios de evaluación independientes para las dos partes en la negociación, que les permiten medir si una opción es justa o válida para ambas. Ejemplos de estas normas son la ley, el criterio de un experto, la costumbre, etc.

- *Opciones*: Son las posibles soluciones o satisfacción de los intereses de alguna o de ambas partes en la negociación. Lo ideal es encontrar opciones que sean beneficiosas para ambas partes.
- *Perito*: Experto o especialista que asesora o colabora con el juez para que éste pueda tener los elementos necesarios para resolver el caso con una sentencia justa. Es necesaria la intervención del perito cuando son necesarios conocimientos científicos, artísticos, técnicos o prácticos para valorar hechos o circunstancias relevantes en el asunto.
- *Plan de prevención de riesgos laborales*: El Plan de prevención de riesgos laborales es la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión y se establece su política de prevención de riesgos laborales. Incluirá: la identificación de la empresa, de la actividad productiva, el número y características de los centros de trabajo y el número de trabajadores; la estructura organizativa de la empresa, identificando las funciones y responsabilidades, la organización de la producción, las prácticas y los procedimientos organizativos; la organización de la prevención en la empresa; la política, los objetivos y las metas que en materia de prevención pretende alcanzar la empresa. El Plan de prevención de riesgos laborales equivale al Manual de Prevención de Riesgos Laborales.
- *Plan de seguridad y salud*: Documento que constituye el instrumento básico que, elaborado por el contratista en coherencia con el proyecto de obra y en base al estudio de seguridad y salud, integra en él su plan de prevención y la evaluación de riesgos, así como los del resto de empresas intervinientes en la obra, de acuerdo a las necesidades concretas de la misma, al proceso constructivo correspondiente y a las tecnologías propias de los contratistas y subcontratistas, de modo que permite la ejecución de la obra en las debidas condiciones de seguridad y salud.

- *Planificación de la prevención*: Actividades que establecen los objetivos y especificaciones necesarias para desarrollar la acción preventiva y para la aplicación de los elementos del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales.
- *Posición*: En el lenguaje de la negociación es la solución preferida que una de las partes tiene para cumplir con sus intereses, sin tener en cuenta todavía los intereses de la contraparte.
- *Prevención*: Conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. Actividades o medidas adoptadas o previstas tendentes a eliminar, minimizar o disminuir las posibles consecuencias que sobre los trabajadores podrían ocasionar los diferentes riesgos.
- *Principios de la actividad preventiva*: Criterios básicos que han de presidir la actuación de la empresa en su actividad preventiva y se plantean como exigencia de una acción positiva y necesaria de la empresa, cuya finalidad es promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención.
- *Procedimiento*: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- *Proceso judicial*: conjunto de actos, realizados por el juez y por las partes, y regulados por la ley, cuya finalidad es la de ofrecer al juez los elementos necesarios para que éste pueda pronunciarse sobre una determinada pretensión que le ha formulado una persona frente a otra persona.
- *Promotor*: Persona física ó jurídica por cuenta de la cual se realice la obra.

Persona física o jurídica, pública o privada, que individual o colectivamente decide, impulsa, programa y financia, con re-

cursos propios o ajenos, las obras de edificación para sí o para su posterior enajenación, entrega o cesión a terceros bajo cualquier título.

- *Representantes de los trabajadores*: Personas que asumen la labor de defensa de los intereses de los trabajadores dentro de la empresa, para lo cual necesitan comunicarse con los trabajadores, afiliados o no, a fin de suministrarles información concerniente a aspectos laborales y sindicales.
- *Recurso preventivo*: Medio humano destinado al control específico de ciertas situaciones en las que por la naturaleza especialmente peligrosa de la tarea o actividad o por la ocurrencia de otras circunstancias se incrementan particularmente los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Su misión es vigilar el cumplimiento de las actividades preventivas en relación con los riesgos derivados de la situación que determine su necesidad, en orden a conseguir un adecuado control de dichos riesgos. Sus funciones pueden asumirse por uno o varios trabajadores designados de la empresa, bien por miembros del servicio de prevención propio de la empresa, o por uno o varios miembros del o los servicios de prevención ajenos; todos ellos con especial cualificación y capacidad suficiente, debiendo disponer de los medios necesarios y ser suficientes en número para vigilar el cumplimiento de las actividades preventivas, para lo cual deberán permanecer en el centro de trabajo durante el tiempo en que se mantenga la situación que determine su presencia.
- *Replantear*: Significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción.
- *Resolución de conflictos*: proceso de resolver una disputa o un conflicto mediante el cumplimiento de, al menos, algunas de las necesidades de cada parte y hacer frente a sus intereses (PON. Harvard Law School).

- *Resolución de disputas*: generalmente se refiere a uno de los varios procesos diferentes que se utilizan para resolver las controversias entre las partes, incluida la negociación, la mediación, el arbitraje, la ley de colaboración, y el litigio. (PON. Harvard Law School).
- *Riesgo*: Combinación de la frecuencia o probabilidad que puedan derivarse de la materialización de un peligro.
- *Riesgo laboral*: La posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo. Para calificar un riesgo desde el punto de vista de su gravedad, se valorarán conjuntamente la probabilidad de que se produzca el daño y la severidad del mismo.
- *Riesgo grave e inminente*: aquel riesgo que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato, y que pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores.
- *Salud y seguridad laboral*: Condiciones y factores que afectan al bienestar de los trabajadores fijos, temporales, personal subcontratado, visitantes y cualquier otra persona en el emplazamiento del trabajo.
- *Sanción administrativa*: Sanción impuesta a consecuencia por la comisión de infracciones tipificadas en el Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social, tras la instrucción del oportuno expediente sancionador a propuesta de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, todo ello de conformidad con el procedimiento administrativo especial establecido en la citada Ley de Infracciones y Sanciones del Orden Social y en el Real Decreto 928/1998, de 14 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento general sobre procedimientos para la imposición de sanciones en el orden social y para los expedientes liquidatorios de cuotas de la Seguridad Social, sin perjuicio de las responsabilidades de otro orden que puedan concurrir.

- *Servicio de prevención*: Medios humanos y materiales necesarios para realizar las actividades preventivas a fin de garantizar la adecuada protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, asesorando y asistiendo para ello al empresario, a los trabajadores y a sus representantes y a los órganos de representación especializados. Tienen carácter interdisciplinar, entendiéndose como tal la conjunción coordinada de dos o más disciplinas técnicas o científicas en materia de riesgos. Deben estar en condiciones de proporcionar a la empresa el asesoramiento y apoyo que precise en función de los tipos de riesgos en ella existentes, o ambas actuaciones conjuntamente, y, específicamente, en el diseño y aplicación de los planes y programas de actuación preventiva, la evaluación de los factores de riesgo que puedan afectar a la seguridad y a la salud de los trabajadores, la determinación de las prioridades en la adopción de las medidas preventivas adecuadas y la vigilancia de su eficacia, la información y formación de los trabajadores, la prestación de los primeros auxilios y planes de emergencia y la vigilancia de la salud de los trabajadores en relación con los riesgos derivados del trabajo.
- *Servicio de prevención ajeno (SPA)*: empresas especializadas en el área de prevención de riesgos laborales que ofrecen a otras empresas sus servicios para el desarrollo de las actividades preventivas exigidas legalmente a éstas.
- *Servicio de prevención propio*: realiza las funciones detalladas en el servicio de prevención, constituyendo una unidad organizativa específica, donde sus integrantes dedicarán de forma exclusiva su actividad en la empresa a la finalidad del mismo.
- *Servicio de prevención mancomunado*: Modalidad especial dentro del servicio de prevención propio. Puede tener o no personalidad jurídica independiente de las empresas. Pueden mancomunar el servicio de prevención propio las empresas que desarrollen simultáneamente actividades en un mismo centro de trabajo, edificio o centro comercial y las pertene-

cientes a un mismo sector productivo o a un mismo grupo empresarial, o las que desarrollen su actividad en un mismo polígono industrial.

- *Sistema de gestión de prevención de riesgos laborales*: es la parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.
- *Subcontratación*: Práctica mercantil de organización productiva en virtud de la cual el contratista o subcontratista encarga a otro subcontratista o trabajador autónomo parte de lo que a él se le ha encomendado. Cada uno de los escalones en que se estructura el proceso de subcontratación que se desarrolla para la ejecución de la totalidad o parte de la obra asumida contractualmente por el contratista con el promotor.
- *Subcontratista*: Persona física o jurídica que asume contractualmente ante el contratista u otro subcontratista comitente el compromiso de realizar determinadas partes o unidades de obra, con sujeción al proyecto por el que se rige su ejecución. Las variantes de esta figura pueden ser las del primer subcontratista (subcontratista cuyo comitente es el contratista), segundo subcontratista (subcontratista cuyo comitente es el primer subcontratista), y así sucesivamente.
- *Trabajador autónomo*: Persona física que realice, de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, den o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.
- *Trabajador designado*: Persona nombrada por la dirección para ocuparse de la actividad preventiva en la empresa, pudiendo compatibilizar sus funciones en esta materia con otras.

- *Trabajador por cuenta propia*: Trabajador autónomo titular de una organización empresarial dirigida a la producción de bienes y servicios.

# BIBLIOGRAFÍA

## **Libros**

- Benítez, Miriam., Medina, Francisco J., Munduate, Lourdes. El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las contribuciones científicas realizadas en España. Papeles del Psicólogo [en línea] 2011, 32 (enero-abril).
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder. Gestión 2000. 2011.
- Junyent, Joan. *El gran silencio*. ABADÍA editors, 2005.
- Pérez Guerra, Alfonso y Barcelona Sánchez, Juan. *La seguridad y salud en las obras de construcción. Análisis crítico de los diferentes agentes implicados. Integración de la prevención de riesgos laborales en el proceso de edificación*. Cartagena, Editorial ASEMAS, 2010.
- Pérez Merlos, Ramón. *Diagnóstico del Sector de la Construcción en materia preventiva*. Totana (Murcia), Editorial Ramón Pérez Merlos, 2011.
- Reason, J. La gestión de los grandes riesgos. Principios humanos y organizativos de la seguridad. Modus Laborandi. 2010.
- Ury, W. Alcanzar la Paz. Resolución de conflictos en la familia, el trabajo y el mundo. Ed. Paidós. 2005.
- Ury, W. Supere el NO. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles. Gestión 2000. 2011.
- Vinyamata, E. Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación. Barcelona: Ariel. 1999.

## **Legislación de obligado cumplimiento de ámbito estatal**

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 42/1997, de 14 de noviembre, ordenadora de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, modificada por la Ley 23/2015.
- Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del trabajo autónomo.
- Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción.
- Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.

- Real Decreto 689/2005, de 10 de junio, Modifica el Reglamento de organización y funcionamiento de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 138/2000, de 4 de febrero, y el Reglamento general sobre procedimientos para la imposición de sanciones por infracciones de orden social y para los expedientes liquidatorios de cuotas a la Seguridad Social, aprobado por el Real Decreto 928/1998, de 14 de mayo, para regular la actuación de los técnicos habilitados en materia de prevención de riesgos laborales.
- Real Decreto 138/2000, de 4 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.
- REAL DECRETO 337/2010, de 19 de marzo, por el que se modifican el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención; el Real Decreto 1109/2007, de 24 de agosto, por el que se desarrolla la Ley 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el sector de la construcción y el Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen disposiciones mínimas de seguridad y salud en obras de construcción.
- Real Decreto 1273/2003, de 10 de octubre, por el que se regula la cobertura de las contingencias profesionales de los trabajadores incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos, y la ampliación de la prestación por incapacidad temporal para los trabajadores por cuenta propia.
- Real Decreto 1627/1997, de 24 de octubre, por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud en las obras de construcción.
- Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.
- Real Decreto 171/2004, de 30 de enero, por el que se desarrolla el artículo 24 de la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en materia de coordinación de actividades empresariales.
- Real Decreto 1215/1997, de 18 de julio por el que se establecen las disposiciones mínimas de seguridad y salud para la utilización por los trabajadores de los equipos de trabajo.

Real Decreto 1644/2008, de 10 de octubre, por el que se establecen las normas para la comercialización y puesta en servicio de las máquinas.

Real Decreto Legislativo 5/2000, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

Orden TIN/2504/2010, de 20 de septiembre, por la que se desarrolla el Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, en lo referido a la acreditación de entidades especializadas como servicios de prevención, memoria de actividades preventivas y autorización para realizar la actividad de auditoría del sistema de prevención de las empresas.

Orden de 9 de marzo de 1971 por la que se aprueba el Plan Nacional de Higiene y Seguridad del Trabajo.

V Convenio Colectivo General del Sector de la Construcción.

Resto de legislación en materia preventiva relacionada.

### ***Informes, notas técnicas y ponencias:***

Colección de NTP: NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (2006); NTP 830: Integración de la prevención y desarrollo de competencias (2009); NTP 961: Concienciación de directivos en PRL (I): fundamentos (2013); NTP 962: Concienciación de directivos en PRL (II): estrategias (2013); NTP 966: Eficacia preventiva y excelencia empresarial (I): buenas prácticas en gestión empresarial (2013); NTP 967: Eficacia preventiva y excelencia empresarial (II): buenas prácticas en gestión preventiva (2013); NTP 982: Análisis coste beneficio en la acción preventiva (I): bases conceptuales (2013). INSHT.

Rodríguez Herrán, Manuel. *Los derechos y garantías de los profesionales de la salud laboral y prevención de riesgos: teoría y realidad*. IV Congreso Internacional de Salud laboral y Prevención de Riesgos Sociedad Castellana de Medicina y Seguridad en el Trabajo. Madrid, 18 de junio de 2015.

Comisión de las Comunidades Europeas. *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, relativa a la aplicación práctica de las Directivas 92/57/CEE (obras de construcción temporales o móviles) en materia de salud y seguridad en el trabajo*. Bruselas, 2008.

- Duran López, Federico. *Informe sobre riesgos laborales y su prevención*. Madrid, 2001.
- Esteban Gabriel, Jesús y Chávarri Caro, Francisco de Borja. *Estudio y análisis de las funciones y responsabilidades de los agentes intervinientes en materia de seguridad en las obras de construcción en los países que conforman la Europa de los 15*. III Semana de la Seguridad en la Construcción de la Región de Murcia, 2009.
- Esteban Gabriel, Jesús. *Estudio sobre la integración de la prevención en la fase de redacción de los proyectos*. Tesis Doctoral, 2011
- Roberts, T. Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49, 16-18, 2005.
- Blog de Andreu Sánchez García. La responsabilidad penal en prevención de riesgos laborales (<http://aspectosjuridicosprl.blogspot.com.es/p/responsabilidad-penal-prl.html>).

# ApprevenirT

## Primera App mundial en Prevención de Riesgos Laborales

Se trata de una herramienta tecnológica gratuita, auspiciada por el Excmo. Colegio Oficial de Graduados Sociales de Madrid. Creada y dirigida por **D. Antonio Berzal Andrade** © ®, Vicepresidente de esta corporación. Cuenta con destacados profesionales en su nutrido equipo de colaboradores, que encabeza en la Dirección de Contenidos **Dr. D. Rafael Ruiz Calatrava**, Graduado Social, miembro del Consejo General de Colegios de Graduados Sociales de España.

La aplicación integra a entidades y profesionales del máximo prestigio como: Mutuas de Accidentes de Trabajo, empresas como la Multinacional 3M, Sindicatos, instituciones públicas como el Instituto Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Comunidad de Madrid, la Universidad Carlos III de Madrid, PESI - Plataforma Tecnológica Española de Seguridad Industrial, FESVIAL - Fundación Española de Seguridad Vial, la Fundación Laboral de la Construcción, la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, y otras organizaciones.

**ApprevenirT** es una herramienta española pionera en su género basada en los últimos avances especializados que permiten acceder desde un *smartphone* o una *tablet* a una gran cantidad de conocimientos y consejos útiles en materia de Seguridad y Salud Laboral, a través de vídeos, contenidos multimedia, textos breves e imágenes dinámicas. Se encuentra disponible en el *Google Play Store* para Android y también en IOS.

Fue presentada el 28 de Abril de 2014 con ocasión del Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo. La segunda actualización vio la luz el 28 de Octubre de 2014 con ocasión del 4º Congreso P.R.L. de la Comunidad de Madrid y, en la actualidad, el equipo se encuentra desarrollando su tercera fase con el objetivo de que en 2016 se pueda lanzar lo antes posible.

Los breves mensajes audiovisuales de gran claridad, muestran prácticas correctas de los distintos sectores productivos y de los respectivos puestos de trabajo que se encuadran en cada uno de ellos. Además, en su estructura por pestañas de contenidos, el usuario puede acceder a contenidos de Primeros Auxilios, Consejos de Prácticas Saludables en su pestaña AcuidarT, acceso a toda la normativa PRL publicada en el B.O.E, una pestaña específica de Riesgos Psicosociales, una concreta de Seguridad Vial, etc. El proyecto

tiene vocación de mejora continua con el propósito de que la aplicación vaya incorporando contenidos relativos a todos los sectores productivos, así como a todos los oficios y otras materias relevantes como la Medicina del Trabajo.

La App también incluye un interfaz de herramientas de gran utilidad, como son: Pulsómetro, Linterna, Nivelador, Medidor de Decibelios, Lupa y un botón de llamada automática al 112 de Emergencias.

También destaca su intensidad presencial en las Redes Sociales: cuenta con su propio Canal Youtube, Facebook, Instagram, Twitter; siendo su nivel de alcance desde su aparición superior a 1 millón de personas.

Desde su lanzamiento **ApprevenirT** se ha descargado en los cinco continentes y su nivel de descargas y aceptación no ha dejado de subir.

Esta App no es un sustitutivo de la normativa ni de los cursos formativos - informativos, sino un aliado del trabajador y del empresario, un "amigo" alojado siempre en el bolsillo a quien se puede recurrir con un solo *click* o con un comando de voz. Se configura por tanto, como una poderosa herramienta preventiva de divulgación y concienciación.

**ApprevenirT** está abierta a la colaboración ciudadana (direccion@apprevenir.com), donde cada usuario puede enviar sus propuestas y participar en acciones diversas, es decir, convertirse en un agente activo de la aplicación.

La aplicación es un canal cercano, visual, intuitivo y ágil, siempre a disposición del usuario, que contribuye a mejorar los resultados de siniestralidad laboral y se adapta a los siguientes objetivos:

- Promover y desarrollar actuaciones dirigidas a la mejora efectiva de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y a la prevención de los daños de la salud.
- Desarrollar y consolidar la cultura de la prevención.
- Lograr una mayor eficacia en el cumplimiento de la normativa, prestando un apoyo de especial interés para las pequeñas y medianas empresas, ya que éstas no suelen disponer en sus plantillas de trabajadores dedicados exclusivamente a la prevención.
- Fortalecer el papel de los interlocutores y la implicación de los empresarios y de los trabajadores en la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.
- Mejorar la participación institucional y la coordinación de las administraciones públicas en las políticas de prevención de riesgos laborales.

La trayectoria de **ApprevenirT** se ha visto recompensada con el reconocimiento del sector a nivel Nacional, al haber sido galardonada con el Premio de Prevención de Riesgos Laborales 'Prever-2014' o el Clodoaldo Jiménez Izquierdo que concede la Sección Técnica de Seguridad y Salud en el Trabajo

de la Asociación Regional de Químicos y Profesionales de la Industria (Arquicma).

**ApprevenirT** está integrado como miembro del grupo de Trabajo de Prevención de Riesgos Laborales de CEIM donde en los últimos meses se han abordado asuntos de gran interés como la programación territorial de la Inspección en esta materia, las novedades tecnológicas que facilitan la comunicación preventiva o la Jornada de Conclusiones del Proyecto de CEIM, enmarcado dentro de la Convocatoria de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, o el estudio de todos los convenios colectivos publicados en la Comunidad de Madrid en los últimos doce meses, así como algunos de otras provincias.

En esta línea de crecimiento **ApprevenirT**, podemos destacar la inclusión de la Multinacional 3M que contribuirá a la próxima creación de una nueva pestaña con contenidos acerca del uso de los Equipos de Protección Individual. Al mismo tiempo, esta estrategia, supone una ambiciosa apuesta por la internacionalización de este producto 100% español hasta la fecha.

Así, se está trabajando en la traducción y subtitulado de los contenidos ya existentes al inglés, y con posibilidad de ampliarlo a otras lenguas, y en la exploración de acuerdos bilaterales con países como Portugal, Rumanía, Italia o Irlanda; o proyectos de alcance transnacional en el marco de la Unión Europea para la mejora de las condiciones de seguridad de los trabajadores. Del mismo modo, se están manteniendo contactos para hacer la aplicación accesible a personas con distintos tipos de discapacidad, ya que entendemos que la universalidad de ApprevenirT debe ser uno de sus ejes de excelencia.

Destacar que, en esta 3ª Fase, la Secretaría de Estado de la Seguridad Social ha apostado por apoyar el proyecto a través de la Asociación Nacional de Mutuas de Accidentes de Trabajo –AMAT- queriendo aprovechar estas líneas para mostrar nuestra gratitud a **D. Tomás Burgos Gallego**, Secretario de Estado de Seguridad Social y a la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social a su titular **D. Rafael Barberá de la Torre**.

Agradecemos sinceramente el trabajo y esfuerzo de todos los colaboradores y nos sentimos orgullosos de haber sido pioneros en nuestro género empleando los últimos avances tecnológicos y de haber creado esta herramienta sencilla, ágil e intuitiva, idónea para reducir la siniestralidad laboral y concienciar en PRL ya que, como dice nuestro video inicial de **ApprevenirT**:

**SI ESTE ESFUERZO DE TODOS SIRVE PARA SALVAR UNA SOLA VIDA,  
¡MERCERÁ LA PENA!**

¡SúmaT! Video presentación: <https://www.youtube.com/watch?v=yGFDYc2O8Dc>  
<http://www.graduadosocialmadrid.org/category/apprevenir/> <https://www.facebook.com/Apprevenir> [www.apprevenir.com](http://www.apprevenir.com)



*Todos nos vemos afectados diariamente por las relaciones personales y profesionales en nuestro trabajo. Surgen así numerosos conflictos que inciden negativamente en la actividad preventiva, tanto en los resultados como personalmente en los profesionales que la gestionan.*

*Este trabajo describe inicialmente, de una forma atrevida y precisa, los intereses de las distintas figuras relacionadas con la seguridad y salud. Y a continuación aporta útiles herramientas para la adecuada gestión de los conflictos, incluyendo los psicosociales, surgidos entre las anteriores figuras.*

*La propuesta de los autores, con apoyo de casos reales, se convierte en una novedosa forma de abordar estos aspectos para los profesionales de la prevención, tan necesarios como poco tratados.*



ApprevenirT

**CíesAtlántico**  
Consultoría técnica

**ETOSA**



**CONSULTORES**  
FORMACIÓN · GESTIÓN DEL APRENDIZAJE · COACHING

**obralia**

**GLOBALFINANZ**  
CONSULTORÍA DE RIESGOS Y CORREDURÍA DE SEGUROS

**Liber Técnica**

www.  
**MultiGarBen**  
creaciones preventivas



**tirant lo blanch**



978-84-9119-582-5



9 788491 195825