



## FICHA TÉCNICA

**AUTOR:** MINAYA LOZANO, Gilberto.

**TÍTULO:** Gestión y control del absentismo laboral (II).

**FUENTE:** *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 36, pág. 24, marzo 2007.

**RESUMEN:** En la primera parte de este artículo, publicado en el número 35, se define y explica el absentismo, sus diferentes tipos, su situación actual en el mundo empresarial europeo y español, así como los factores que más influyen en la aparición de este fenómeno. Una vez establecida su existencia y las posibles causas, en la segunda parte del artículo se incide en la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico certero que tenga en cuenta las características propias de cada compañía y cómo influyen otras variables afines a empresas del mismo ramo o zona geográfica. Es básico obtener una serie de datos de forma correcta y efectuar los cálculos correspondientes. Y lo mismo conocer el coste económico del absentismo en la empresa, incluyendo los beneficios de las acciones que se tomen.

### DESCRIPTORES:

- Gestión de la prevención.
- Absentismo.
- Prevención.
- Siniestralidad laboral.
- Bajas laborales.
- Motivación.

# Gestión y control del absentismo laboral (II)

Una vez conocidas las causas del absentismo, llega el momento de que cada empresa lo controle. También lo es de diagnosticar y comparar sus problemas con los de otras compañías. Sólo así es posible tomar una decisión basada en hechos objetivos que permita poner en marcha las actuaciones adecuadas, para así frenarlo o reducirlo al mínimo.

**Gilberto Minaya Lozano**, psicólogo y técnico superior de Ergonomía-Psicosociología de Fremap.

**L**a reducción de los costes del absentismo se logra a través de intervenciones y controles que nacen de un exhaustivo análisis de sus causas y, a su vez, de un seguimiento continuado de dichas acciones y sus efectos. Como influyen múltiples factores, sus soluciones han de basarse en un análisis detallado y pluridisciplinario, es decir, un estudio a fondo del absentismo y su distribución por edad, patología, puesto de trabajo, capacitación, duración, estacionalidad, etc., que establezca su tendencia y evolución, creciente o decreciente.

Lo habitual es que una empresa realice estudios y controles de absentismo en función de sus necesidades, para establecer las adecuadas estrategias de intervención, pero es interesante conocer el absentismo de un sector o zona geográfica, lo que permitirá comparar y poner de manifiesto ciertas situaciones o hechos atribuibles a características locales, o bien al sector en concreto o a problemas específicos de la empresa.

Antes de obtener los datos necesarios para una investigación particular del absentismo (evaluación de éste), es necesario clasificar aspectos que influyen de una manera decisiva en los comportamientos de presencia o ausencia del trabajador en su medio laboral. Se pueden dividir en tres áreas bien definidas y los objetivos han de ir dirigidos a reducir los problemas que puedan darse en ellas:

- > **Laboral:** el trabajo puede suponer fatiga, monotonía, repetitividad... que conduzcan a la falta de motivación e interés y llevarle a un intento de evadirse temporalmente (minutos, horas o días), además de condiciones de trabajo que deriven directamente en accidentes o enfermedades.
- > **Social:** posibilidad de enfrentarse al paro o a una crisis económica inesperada. En este caso, su comportamiento tenderá a reducir su tasa de absentismo.
- > **Económica:** percepción de injusticia por parte del trabajador entre lo que ofrece (entrega) y recibe, lo que le llevará a una desmotivación en sus tareas. Junto a esta parte económica hay que considerar otros aspectos de índole psicosocial contemplados en la teoría motivacional de la equidad de Adams (participación, reconocimiento, consideración,...) con influencias muy importantes en el comportamiento.

Existe un acuerdo unánime, entre los especialistas, respecto a que es una *ilusión* pretender resolver el problema del absentismo en una organización basándose exclusivamente en medidas coercitivas de control, y que es necesario analizar en profundidad las diversas causas que lo provocan y mantienen, ya que influyen situaciones y realidades muy complejas, como la motivación, la implicación y el compromiso. No debe reducirse el análisis a las conductas individuales sino también ampliarlo a otros campos para lograr modelos apropiados de organización y política empresarial con claves culturales adaptadas a las situaciones actuales. Por esto, son necesarios dos tipos de acciones:

- > **A corto plazo:** mecanismos cuyo objetivo sea descubrir toda la diversidad de situaciones, también las fraudulentas, que conducen a determinado nivel de absentismo.
- > **A medio y largo plazo:** acciones que tienen como finalidad establecer el vínculo psicológico

co adecuado que garantice la implicación y compromiso en las metas de la organización.

Si se otorga a los trabajadores mayores cotas de participación en aspectos del trabajo que les afectan, se conseguirá un mayor *contrato psicológico*, es decir, mayor implicación en los objetivos de la empresa, evitando así la tendencia, consciente o inconsciente, a las ausencias en el trabajo. Ha sido repetidamente comprobado, en estudios sobre absentismo laboral, que los factores relacionados con las motivaciones personales son variables de gran importancia, antecedentes que se encuentran entre las causas más significativas de este fenómeno.

Se ha confirmado, además, que las ausencias de larga duración están vinculadas a enfermedades (profesionales o comunes) y que las de corta duración se deben a factores psicológicos o sociológicos, por lo que estas últimas, respaldadas por el parte de baja del médico correspondiente,



Las ausencias de larga duración están vinculadas a enfermedades profesionales o comunes, y las de corta duración se deben a factores psicológicos o sociológicos.

parecen ocultar un tipo de absentismo latente o *encubierto* (sin una razón física que lo justifique).

Los pasos a dar para el estudio, intervención y prevención del absentismo son, primero, realizar un análisis exhaustivo de sus causas y tendencias dentro de la organización que ha de determinar las medidas efectivas a aplicar. Es imprescindible identificar las razones de ese absentismo, que pueden ser múltiples (bajas médicas, permisos...), lo que obliga a una reflexión sobre el origen del problema, ya que puede haber, en ocasiones, una importante influencia de un clima laboral deteriorado o unas condiciones de trabajo percibidas como no adecuadas.

La información a recoger y tratar debe centrarse en estos aspectos: los factores que intervienen; su registro, estudio y valoración; y valoración económica del absentismo. Este proceso de recogida y tratamiento de información queda resumido en la Tabla 1.

Antes de planificar el diseño de intervención para la gestión del absentismo (recogida de información, análisis de los datos, diagnóstico...), es necesario dedicar atención a los índices que se van a utilizar para que sea posible ser objetivo en la valoración.

### Cómo medir el absentismo laboral: los índices

Para conocer los problemas del absentismo en una empresa, es básico recoger datos, efectuar cálculos y presentarlos de manera adecuada. La elaboración de un buen registro de ausencias, que cubra a toda la plantilla y todas las situaciones, parece bastante lógico, pero el tamaño de la empresa matiza esta necesidad. Resulta menos importante en las compañías de menor magnitud, tanto por el coste adicional de este tipo de registros y valoraciones, como por la existencia de otros modos más directos de control que permiten no tener que recurrir a exhaustivos registros.

Normalmente se recurre a una tipificación de las ausencias, que permita ser objetivo en la valoración y en las comparaciones con otras empresas, otros entornos u otros departamentos de la misma compañía, o en fechas diferentes. También se recurre a índices comúnmente utilizados, para que los datos obtenidos puedan ser comparables.

TABLA 1

### Ejemplo de organización de recogida de datos para investigar y valorar

La información necesaria que se ha de recopilar, para realizar un diagnóstico de los problemas del absentismo y pasar a la toma de decisiones, debe organizarse en torno a una serie de grupos de variables, entre las que destacan:

Grupo de información	Aspectos a recoger
Valoración del absentismo global y el coste total y por partidas.	Absentismo global, coste total, coste de productividad, personas contratadas para compensar faltas, horas extraordinarias para compensar absentismo.
Repercusión del absentismo.	Por delegaciones o departamentos.
Valoración según criterios.	Por rangos de edad, por sexo, por tipo de contrato.
Valoración de las causas.	Por enfermedad, accidente, licencias legales, etc.
Criterios de registro del absentismo.	Partes de baja, número de consultas, fichas de personal...
Medidas preventivas.	En enfermedad y en accidentes.
Medios de mantenimiento en prevención.	Informes de accidentes, formación previa, seguimientos, etc.
Medidas informativas.	Charlas, campañas, etc.
Técnicas de control de absentismo.	<b>Médicas:</b> tipo de absentismo, seguimiento de enfermedades y accidentes... <b>Organizativas:</b> fichajes, justificaciones, promociones, formación...
Medidas ergonómicas.	Problemas ergonómicos, estudios de mejoras, intervenciones...
Medidas asistenciales.	En caso de accidente o enfermedad (propias, externas...).
Medidas económicas.	Pluses o penalizaciones
Relaciones con agentes externos.	Mutua de accidentes, Inspección de Trabajo, Seguridad Social...
Características de la empresa.	Tamaño, sector, volumen de producción, facturación...

Los índices se suelen construir en función a los siguientes datos:

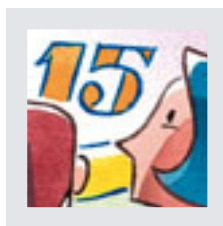
- Sucesos
- Personas relacionadas con las ausencias
- Duración de las ausencias
- Total de sujetos en observación
- Total de tiempo posible de trabajo

Estos índices tendrán siempre un valor relativo, es decir, por comparación con un referente (un sector, otra empresa, etc...). Su valor reside en lo que aportan al compararse con los índices considerados normales, y entre grupos

dentro de la misma empresa, y su evolución en el tiempo. En cuanto a lo que indican, hay que tener en cuenta que en ellos se encuentran las influencias de las múltiples causas y éstas se han de tratar de analizar en el tiempo y entre grupos. Eso sí, de una manera u otra, siempre señalarán cuáles son los grupos de mayor riesgo y si las medidas adoptadas han dado el resultado esperado.

Una metodología utilizada habitualmente se basa en una adecuada y amplia clasificación de causas, y la *tasa media* como medida del mismo. La *tasa* es la relación entre el número de horas





perdidas y el número de horas posibles de trabajo, en un periodo determinado:

$$\text{Tasa media} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total horas absentismo} \times 100}{\text{N}^\circ \text{ total horas posibles}}$$

A partir de este concepto general se pueden elaborar otros índices más específicos, según el tipo de absentismo.

- Legal: ausencias retribuidas.
- Personal: ausencias no retribuidas.
- De permanencia: porcentaje real de presencia o de horas realmente trabajadas.
- De accidentes: ausencias por accidentes, con o sin baja.
- De enfermedad: ausencias por enfermedad.

Los índices más utilizados para la valoración del absentismo son:

- De frecuencia por accidente =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ accidentes} \times 1.000.000}{\text{N}^\circ \text{ horas totales}}$
- De frecuencia por enfermedad =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ casos enfermedad}}{\text{N}^\circ \text{ empleados}}$
- De gravedad por accidente =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ días perdidos por accidente} \times 1.000}{\text{N}^\circ \text{ horas totales}}$
- De gravedad por enfermedad =  $\frac{\text{N}^\circ \text{ días perdidos por enfermedad}}{\text{N}^\circ \text{ de empleados}}$

### Diseño de intervención: recogida y análisis de datos

Es conveniente disponer de un modelo que permita comprender mejor el fenómeno del absentismo y posibilite analizar de forma efectiva los mecanismos de registro, la medición, las decisiones a tomar, las actuaciones y la valoración de resultados. La premisa a tener en cuenta en este modelo es que las ausencias en el trabajo pueden ser debidas, como se ha explicado, a una serie de problemas que se pueden agrupar en: laborales, sociales, y económicos. Los objetivos han de ir dirigidos a reducir los problemas que puedan estar relacionados con cualquiera de ellos.

No se debe olvidar que el absentismo no puede reducirse a cero, debido a características propias de la condición humana, por lo que el objetivo final ha de ser conseguir un nivel óptimo o mínimo. En este proceso han de intervenir los diferentes responsables en la escala jerárquica, con una implicación y control efectivo.

Es conveniente disponer de un modelo que permita comprender mejor el fenómeno del absentismo y analizar de forma efectiva los mecanismos de registro, la medición...

Para poder actuar eficazmente contra el absentismo en una empresa, es necesario conocer con precisión cómo se manifiesta en ella. La manera adecuada de lograrlo es recoger datos sobre el mismo y realizar una observación detallada. Así, las fases fundamentales para establecer esa base de datos son:

> **Fase de registro.** Para cualquier decisión que haya que tomarse en una empresa a la hora de afrontar un problema (el absentismo es un tipo concreto de problema) es indispensable conocer sus antecedentes (causas o factores que influyen) y analizarlos detenidamente. También definir las situaciones que se van a considerar como absentismo, y especificar la naturaleza de las horas de ausencia que se tendrán en consideración al hacer los cálculos. Siempre habrá horas de ausencia que es posible decidir si forman o no parte del cálculo de la tasa de absentismo, aunque es conveniente que todas las ausencias sean registradas, formen o no parte de ese cálculo. Por esta razón, es útil una clasificación de ausencias según su naturaleza:

- Accidentes de trabajo: en el lugar de trabajo o *in itinere*.
- Enfermedad del trabajo (las que son declaradas como tal).
- Enfermedad común: tipo, origen, frecuencia, y duración.
- Permisos por parto y maternidad (anterior y posterior al parto).
- Licencias legales:
  - ▶ Enfermedades de familiares, fallecimientos, consultas médicas...
  - ▶ Formación, asambleas autorizadas, reuniones de comité...
  - ▶ Otras más esporádicas, como elecciones, referéndum...
- Ausencias por permisos particulares: autorizadas por los motivos que en cada momento sean considerados (fuera de los comunes ya nombrados).
- Ausencias no autorizadas:
  - ▶ Asambleas no autorizadas, paros, huelgas por motivos laborales o políticos...
  - ▶ Impuntualidad, u otras ausencias injustificadas.
  - ▶ Permisos por eventos locales: ferias, participaciones...
  - ▶ Otros: como catástrofes, o indemencias del tiempo...

Estos datos, recogidos de manera estructurada, formarán la base de datos que agrupe las ausencias, y deben obtenerse por departamentos o áreas de la empresa de una manera sistemática y diaria, con intervención directa del responsable de esa unidad, que señalará los motivos de esa ausencia y dará cuenta de los problemas que la han motivado. Averiguar las causas reales, incluso descubrir posibles alteraciones de la realidad, tiene una gran importancia, por lo que es imprescindible un "adiestramiento" adecuado de todos los que intervengan en la recogida y análisis de los datos.

> **Fase de diagnóstico.** Del examen de los datos facilitados por las fichas se puede llegar a conclusiones precisas. Antes, como preparación necesaria a su examen, los datos se deben ordenar por:

- Causas de absentismo
- Departamentos o áreas
- Grupos de personas (sexo, edad...)
- Categoría profesional
- Personas individuales (al superar ciertos niveles considerados aceptables)
- Otros (situación de la empresa, localidad...)

Esto permitirá establecer un diagnóstico que tenga en cuenta aspectos poblacionales e individuales. Las distorsiones encontradas estarán relacionadas con unas causas, sobre las que se podrán estudiar una serie de intervenciones para llevar a cabo. Esta fase de diagnóstico queda representada en la Tabla 2.

> **Fase de elaboración de conclusiones.** Se trata de determinar las causas principales del absentismo y las acciones que se han de tomar para reducirlo. Además, es conveniente añadir, al estudio cuantitativo, otro cualitativo, que ayude a valorar las repercusiones que ese puesto en concreto pueda tener. Y, junto con toda esa información, disponer de un estudio o cálculo económico del absentismo.

## Valoración económica

Es necesario conocer de una manera precisa (lo más posible dentro del problema que representa acercarse a una cuantificación económica real, por lo intangible de muchos de los factores) el coste del absentismo laboral en la empresa y cómo está repartido en las diferentes secciones.

TABLA 2

### Ejemplo de programa de acción

Un *Programa de gestión del absentismo* ha de estar formado por una serie de acciones encaminadas a reducir el absentismo en una empresa en concreto, y deben ajustarse a las necesidades de dicha organización.

#### Datos de ausencias por enfermedad y accidente

- Índices de frecuencia, gravedad...
- Evolución en los últimos años (tres, como mínimo).
- Comparar con determinados índices: nacional, del sector, entre delegaciones, entre secciones...
- Estudio individual de casos (repeticiones u otras causas significativas).

#### Datos de ausencia por motivos legales

- Permisos, parto, maternidad, adopción, fallecimientos, consultas médicas...
- Formación, asambleas, reuniones del comité, elecciones...

#### Datos de ausencias por motivos no autorizados o no justificados

- Asambleas no autorizadas, paros, huelgas, impuntualidad...

#### Estudio pormenorizado de factores

- Detectar variables principales y relacionarlas, seleccionar relaciones significativas...
- En general, por delegaciones, por departamentos, por grupos de edad...

#### Conclusiones. Emisión de un diagnóstico

- Concretar problema esencial: causas principales, períodos en que ocurre, áreas...

#### Recoger percepción en diferentes colectivos sobre causas principales y soluciones

- Dirección, servicio médico, encargados, comité de empresa...

#### Valoración económica

- Incidencia en el sector productivo, estructura de la organización, nivel de *stocks*...

#### Toma de decisiones. Actuaciones

- **Cuantitativas:** plus asistencia, primas, penalizaciones, sanciones...
- **Cualitativas:** procedimientos para ausencias, comprobaciones (alta siniestralidad, relaciones).
- **Intervenciones:** médicas, psicológicas, sociales, formativas...

#### Planificación de las actuaciones

- Acciones concretas, fechas, responsables, medios materiales y humanos...

#### Seguimiento y control

- Verificar cumplimiento de acciones previstas. Determinar posibles problemas.

#### Valoración de resultados

- Índices: frecuencia, gravedad...
- Percepciones de los diferentes colectivos.
- Cuantificación económica: coste de acciones, beneficios...).

#### Notas complementarias

Participación activa del Comité de Seguridad y Salud desde el inicio.

- Análisis, diagnóstico, conclusiones, acciones, compromisos...

Implicación de toda la escala jerárquica, con especial énfasis en los mandos intermedios.

- Concretar qué se espera de ellos, sus intervenciones específicas y valoración.
- Formación específica en dirección de grupos (posterior al punto anterior).

Apoyo incondicional de la alta dirección.

- Transmitir ilusión por el proyecto, apoyar y controlar cumplimientos, premiar, amonestar...
- Presente en todas las reuniones.

Para una buena gestión es fundamental conocer el coste real del absentismo, de sus acciones para reducirlo, así como de los beneficios obtenidos por esas intervenciones.

Para hacer estos cálculos o cuantificación del absentismo es primordial disponer de una herramienta de valoración basada en un sistema estandarizado de los indicadores de absentismo. Ésta ha de servir para un análisis objetivo de la situación y estudio comparativo con el sector, la provincia, las diferentes delegaciones o secciones de la propia empresa. Y también para valorar resultados de las intervenciones encaminadas a la reducción del absentismo.

Las faltas de asistencia al trabajo van a tener diferentes repercusiones en la empresa. Basándo-

se exclusivamente en la productividad, o en la producción final, intervienen algunas variables:

- > **El sector productivo:** su incidencia varía en industria, servicios o agricultura...
- > **La estructura de la organización productiva:** la incidencia estará en función de la posibilidad de poder suplir o no a ese trabajador, y en sus repercusiones.
- > **Relación mano de obra/producción:** la influencia está relacionada con el valor añadido de la mano de obra sobre la producción final.
- > **Grado de utilización de la capacidad productiva:** si los factores de producción están o no sobredimensionados.

- > **Nivel y política de stocks:** el absentismo repercutirá en función de los niveles de producto final almacenado (a mayor stock, menor repercusión).

Esta valoración económica es fundamental si se aspira a conocer el coste del absentismo y así poder determinar objetivamente los beneficios económicos de una intervención que pretenda reducirlos. Eso sí, ha de ser cada empresa en particular quién debe de hacer la valoración y programar las actuaciones que considere oportunas y adecuadas.

## Toma de decisiones y actuaciones

Con todos los datos ya recogidos y analizados, se está en disposición de actuar en la raíz del absentismo. La intervención resultará más efectiva cuanto más coordinadas estén las acciones que se decidan tomar. Éstas estarán integradas en un plan estratégico, que comprende lo siguiente:

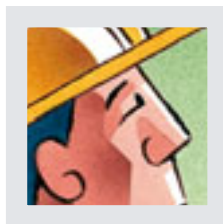
- > **Decisiones cuantitativas:** plus de asistencia automática, primas de asistencia condicionadas al índice general de absentismo, primas de asiduidad, beneficios en especie, prestaciones económicas en determinadas bajas de enfermedad, sistemas de estímulo por puntualidad, penalización por absentismo, sanciones, sistemas múltiples...
- > **Decisiones cualitativas:** procedimientos para la justificación de ausencias y concesión de permisos, intervenciones de carácter médico, psicológico y social, por condiciones de trabajo, de formación, o de relaciones con el personal.

Es indudable que esta gestión del absentismo sólo puede ser llevada a cabo, con sus intervenciones correspondientes, por alguien que disponga de la máxima autoridad para poder armonizar responsabilidad y las distintas acciones que se emprendan. Éste debe basar su actuación en hechos objetivos y no sobre opiniones, que casi siempre están sesgadas por la subjetividad.

En cuanto a las actuaciones, han de estar basadas también en medidas concretas, y pueden ser, igualmente, de dos tipos, cuantitativas y cualitativas:



La valoración económica es fundamental si se aspira a conocer el coste del absentismo y así poder determinar objetivamente los beneficios económicos de una intervención que pretenda reducirlos.



### Actuaciones cuantitativas

- > Plus de asistencia automático: supone siempre la asistencia al trabajo.
- > Primas de asistencia condicionadas al índice general de absentismo: pueden ser individuales o colectivas. Es un premio concedido por no sobrepasar el índice general pactado.
- > Beneficios en especie: devengo individual en especie (transporte, becas, etc...).
- > Prestaciones económicas en determinadas bajas de enfermedad: es aconsejable intervenir en dos situaciones típicas:
  - *Micro-absentismo*: suprimir el complemento económico durante unos primeros días (salvo hospitalización o maternidad).
  - *Absentismo patológico*: establecer vías de control médico para impedir prolongaciones indebidas.
- > Estímulo por puntualidad: como las primas de asistencia descritas, pero aquí predominan los premios individuales en periodos amplios (mensual o mayor).
- > Penalización por absentismo: el plus de asistencia concedido se va perdiendo en función de las ausencias (se establece una escala).
- > Sanciones: han de ser establecidas y difundidas, pudiendo ser muy diversas (limitaciones en aumentos salariales o promoción, reducción o suspensión de gratificaciones, aplazamientos en ciertas ventajas, préstamos, ayudas en vivienda...).
- > Sistemas múltiples: se combinan varios métodos de los descritos.

### Actuaciones cualitativas

- > Procedimientos para ausencias y permisos: iniciar los trámites que justifiquen las ausencias y la concesión de permisos.
- > Intervenciones médicas: llevarlas a cabo por su incidencia en el absentismo. Pueden ser divididas en dos grupos:
  - Preventivas, tratan de prevenir o evitar enfermedades y molestias profesionales.
  - De control, relacionadas con las causas y el desarrollo real de la enfermedad. Son un instrumento muy eficaz como acciones

En la raíz del absentismo la intervención resultará más efectiva cuanto más coordinadas estén las acciones que se decidan tomar

dirigidas a impedir que se simule la enfermedad sistemáticamente, o bien a desanimar psicológicamente cuando se trata de indisposiciones de poca importancia, o un control médico rutinario. Todas estas medidas tienen un efecto psicológico, al saberse controlados se renuncia a las simulaciones o prolongaciones indebidas.

- > Intervenciones psicológicas: investigar el absentismo por enfermedad (y concretamente el injustificado) ya que puede tener motivos de orden psicológico. Ha de analizarse sobre dos campos:
  - Los individuos: la inadaptación del trabajador, debido a desinterés, aburrimiento por las tareas, o bien por otras condiciones externas.
  - El ambiente: la mala predisposición hacia el trabajo suele tener como causa principal un sistema insuficiente de motivaciones, con influencias diversas, por ejemplo como consecuencia de la organización técnica del grupo, la estructura social, la tarea individual, las recompensas externas, aceptación por el propio grupo, etc.
- > Intervenciones sociales: evitar la falta de unos adecuados servicios sociales que puedan ayudar a superar las dificultades diarias en los diferentes entornos en que vive (como ayudas para el cuidado de los hijos o de su educación, etc...).
- > Intervenciones formativas: dar información adecuada a responsables y subordinados, en cuanto a derechos y deberes, u ofrecerles una valoración profunda de los daños derivados.
- > Comprobación de las relaciones con el personal: controlar y revisar las relaciones existentes. Esto debe formar parte de las políticas adoptadas por el personal.
- > Comprobación por alta accidentabilidad: verificar los sistemas de seguridad, así como las adaptaciones del personal a las tareas, el cumplimiento de las normas establecidas, medios adecuados, *adiestramientos* regulares, participación activa de los responsables y los trabajadores, etc. El objetivo es llegar a crear un *clima de seguridad* que conduzca a comportamientos seguros. ||