GUÍA 11 PREVENCIÓN

Comunicación eficaz en Seguridad y Salud

Autores: Víctor Salvo Rubio
Amalia Ortega García
Centro Mindfulness Málaga - MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:

Esta Guía está encaminada a aportar herramientas de comunicación eficaz para la integración de la Prevención de riesgos Laborales (PRL) en las organizaciones que buscan la Excelencia bajo la filosofía integradora del modelo Mieses. Los objetivos de esta guía son facilitar las relaciones entre las personas evitando los conflictos a través de la comunicación consciente y facilitar la participación y la adquisición de competencias emocionales en un entorno laboral saludable, responsable y con valores éticos compartidos.
El fin último de esta guía es poner a las personas en el corazón de las organizaciones, teniendo en cuenta sus comportamientos, valores y emociones, y convirtiéndolas en agentes activos del cambio organizacional y social necesarios.

0. NECESIDAD DE UNA COMUNICACIÓN CONSCIENTE Y EFICAZ

A todas las personas nos gusta considerarnos buenos profesionales y por ello, queremos adquirir nuevos conocimientos para desarrollarnos, planificamos de manera cuidadosa lo que vamos a hacer, aprendemos de los errores que cometemos para evitar que se repitan y de la excelencia de nuestras actuaciones, y nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo en un entorno que debiera favorecerlas. Estas son justamente las bases de cualquier sistema de PRL efectivo.

La seguridad y salud bien gestionada y regida por principios éticos, más allá del mero cumplimiento legal, supone una puerta inmejorable a la realización profesional y a la excelencia empresarial. Esto es así ya que ayuda a afianzar el orgullo por el trabajo bien hecho, adquiriendo comportamientos profesionales, a reforzar el liderazgo generando confianza y despertando el espíritu de equipo, y a implantar valores comunes que definen la ética de la empresa que impactan positivamente en la propia organización y la sociedad.

De todos los aspectos que ayudan a mejorar las condiciones de bienestar y crear un buen clima laboral, sin duda, la comunicación eficaz es el más importante, ya que facilita las relaciones personales saludables, evitando malentendidos, conflictos y abusos, a la vez que sirviendo de elemento aglutinador y equilibrante en el seno de las organizaciones.

La palabra comunicar proviene del verbo latino *communicare,* que significa compartir, poner en común. Así, pues, etimológicamente, la idea de fondo de la

comunicación es la de poner nuestros pensamientos en común con los de otras personas y, también, compartir informaciones o mensajes para el conocimiento de los demás. En esta guía nos vamos a centrar en la comunicación entre personas que dialogan. Para profundizar en la comunicación de mensajes que no requieren que las personas se encuentren físicamente el lector encontrará una referencia en la bibliografía.

Al mismo tiempo, hay que destacar que la Salud laboral y la Sostenibilidad debieran ser considerados valores estratégicos en las organizaciones por sus repercusiones positivas en su buen funcionamiento y su contribución a que las personas encuentren Propósito en su trabajo estando al servicio del Bien común. Para que ello se produzca es imprescindible una comuniación fluida a todos los niveles que lo evidencie, en un marco de diálogo y de transparencia.

1. ELEMENTOS CLAVE DE LA COMUNICACIÓN

Comprender los complejos procesos que intervienen en la comunicación entre las personas nos va a ayudar a que esta sea más efectiva, enriquecedora y sincera. Los actuales avances tecnológicos han traído nuevas formas de comunicarnos (teléfonos inteligentes, mensajería instantánea, correo electrónico, etc.), pero nos enfrentamos al desafío que supone utilizarlos de manera adecuada evitando malos entendidos y el posible deterioro del rico proceso de relación interpersonal que reclama toda saludable comunicación.

En todo proceso de comunicación hay unos elementos básicos que debemos tener en cuenta y cuidar para que esta sea eficaz (fig 1). Emisor y receptor del mensaje están sujetos a sus conocimientos, experiencias previas y expectativas que actúan como filtros que pueden facilitar el proceso o distorsionar los mensajes cuando estos se emiten (codificación) o se reciben (decodificación). Tambien en los canales de comunicación utilizados pueden existir interferencias físicas (ruido, lejanía) o semánticas (palabras ambiguas) que condicionen el proceso.

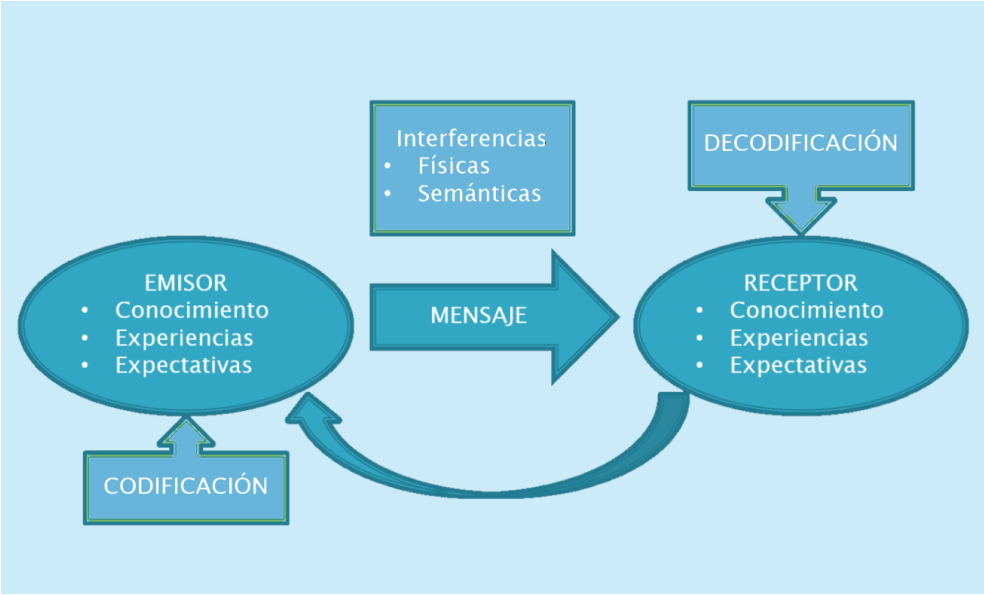

Fig 1.Elementos básicos de la comunicación

Es la responsabilidad de ambos, emisor y receptor, facilitar el proceso de comunicación a través de la retroalimentación contínua, estableciendo un dialogo consciente y eficaz que sea la base para el respeto y la comprensión mutua.

Comunicación verbal y no verbal

A lo largo de la jornada laboral nos comunicamos usando la palabra, las cualidades de nuestra voz, el cuerpo (posturas, gestos) y también los silencios. Incluso cuando no se dice nada, se está comunicando. Partiendo de nuestros pensamientos, emociones y comportamientos, iniciamos esa emisión, a veces sin ser conscientes de qué necesitamos comunicar, desde qué emoción y cómo lo hacemos para que esa comunicación alcance la respuesta pretendida en el receptor, es decir, para que sea eficaz.

> *Lo que marca la diferencia no es tanto lo que digamos, sino cómo lo decimos.*

En el proceso de comunicación podemos distinguir entre el mensaje, lo que expresamos (ya sea de forma oral o por escrito), y una parte mucho más amplia que es la comunicación no verbal.

Palabras. Solo transmiten del 7 % al 10% del mensaje. Es importante que elijamos las palabras con las que transmitir nuestras observaciones, emociones, necesidades, ideas y peticiones para evitar conflictos, alcanzar soluciones y conseguir un clima laboral en el que impere el respeto, la confianza, y la colaboración.

Tono de voz y volumen. Transmite el 33 % del mensaje y es un vehículo de nuestras emociones que requiere entrenamiento para hacernos conscientes y utilizarlos a favor de la comunicación

Gestos. Constituyen cerca del 60 % de la comunicación. Entre ellos destacamos el contacto visual (la mirada se interpreta inconscientemente como una expresión de interés), sonrisas, apretón de manos, etc.

Emociones al servicio de la comunicación

Estudios de la neurociencia cognitiva afirman que más del 95% de nuestras decisiones son inconscientes, fruto de hábitos adquiridos e intuiciones y no siguen los dictados de la razón.

> *"La emoción decide y la razón justifica". Roberto Aguado*

Las emociones desempeñan un papel clave en las relaciones interpersonales y en los procesos de comunicación. Las emociones básicas (tabla 1) tienen tres funciones fundamentales:

- Una función motivadora de la conducta. La emoción nos mueve en una dirección determinada.
- Una función adaptativa y de supervivencia. ¿Qué sería de las personas sin el miedo a caer cuando nos acercamos a un precipicio?
- Una función social. Sirven para comunicar a los demás cómo nos sentimos, ayudan a influir en los demás y que los demás influyan en nosotros.

SITUACIÓN	EMOCIÓN	ACCIONES ASOCIADAS
Siento una ofensa o amenaza	Rabia	Atacar y vencer
Percibo un peligro o riesgo	Miedo	Huir, evitar, escapar
Me siento descalificado	Asco	Aversión, rechazar, anular
Asisto a un curso, me muestran una nueva herramienta o proceso	Curiosidad	Interés, descubrir, conocer
Celebramos un año sin accidentes	Alegría	Permanecer, reforzar
Me siento incapaz de cambiar el entorno laboral	Tristeza	Desaparecer, indefensión
Me designan para tutelar a un compañero nuevo	Seguridad	Control, estar presente aquí y ahora, adaptarse
Me encuentro un hueco sin tapar en el suelo	Sorpresa	Atender, retomar, fijar
Observo a una persona que actúa profesionalmente	Admiración	Imitar, aprender, observar
Por un error se produce un incidente	Culpa	Reparar, reflexionar, segunda oportunidad

Tabla 1. Emociones básicas, qué las puede provocar y qué acción asociada tienen.

Cualquier persona puede necesitar gestionar una situación en la que su interlocutor muestra una emoción (rabia, miedo) que dificulta alcanzar sus objetivos laborales, como llegar a acuerdos en una reunión o conseguir colaboración en una tarea. Si pretendemos influir en la regulación de las emociones de otra persona, es importante seguir estas tres etapas:

- *Empatizar*, ser capaces de sentir las emociones y escuchar las necesidades de la otra persona (es "ponerse en los zapatos del otro" sabiendo que esos zapatos no son los nuestros.)
- *Ser conscientes de uno mismo*. Las emociones más adecuadas para empatizar son la curiosidad y la admiración, ya que nos mantienen en un estado de calma y control y la otra persona se siente comprendida y aceptada.
- *El contagio.* Es el tercer paso, para lo que nos debemos situar en una emoción antídoto a la que en el primer momento presentaba la otra persona. La emoción antídoto estrella es la seguridad con la que garantizamos nuestro bienestar.

Por ejemplo si una persona se muestra alterada o nerviosa, no le ayuda nada el que le ordenemos "tranquilízate". Nuestra reacción es el fruto de nuestra inseguridad por no saber gestionar nuestras propias emociones frente a esa situación tensa, lo cual, lejos de solucionarla, sólo la empeora. Es mucho más eficaz si nos acercamos sintiendo que la persona está asustada, nos hacemos conscientes de qué emoción nos despierta a nosotros y finalmente nos situa-

mos en una emoción de seguridad y curiosidad para contagiarla y, a partir de ahí, iniciamos un diálogo.

Estilos de comunicación

Según las habilidades personales y la emoción que destaca en una situación de comunicación, podemos hablar de cuatro estilos.

Estilo pasivo. Las personas están movidas por la inseguridad y el miedo a las consecuencias y la respuesta más frecuente será de huida o sumisión y, en una conversación, la inhibición.

Estilo agresivo. Las personas habitan en un abanico de emociones, desde el enfado hasta la rabia, y eso las lleva a atacar, discutir y convencer, seguramente con un solo objetivo: tener razón o ganar.

Estilo pasivo-agresivo. Estas personas están más movidas por el desprecio y su comportamiento oscilará entre la agresividad y la pasividad. En una organización, esto se puede traducir en faltas de respeto, rumores e ironías, que constituyen todo un obstáculo para consolidar un clima laboral de confianza.

Estilo asertivo. Estas personas practican una escucha empática, expresan sus opiniones y necesidades, mantienen la mirada y una actitud respetuosa. Este es el estilo que deberían tener las personas que lideran equipos y en general los buenos profesionales que quieran influir positivamente en los demás. Se saben competentes y lo transmiten con el ejemplo. Un pilar de su motivación es la cooperación para alcanzar las metas comunes manteniendo el equilibrio emocional ante las contrariedades y los desafíos que se puedan presentar.

2. ELEMENTOS QUE DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN

Entre los muchos obstáculos de la comunicación que debemos evitar para crear un clima apropiado a la comunicación eficaz y al diálogo destacamos:

- Elegir un momento o lugar inadecuado para hablar sobre temas que nos importan.
- Interrumpir a nuestro interlocutor.
- Usar amenazas y chantajes.
- Emitir acusaciones, culpabilizar.
- Exigir y abusar de los «deberías» o «tendrías» entre iguales.
- Abusar de la ironía y el sarcasmo.
- Mostrar menosprecio o falta de respeto.
- Etiquetar y juzgar a los demás.
- Alargar el diálogo únicamente para tratar de imponer, convencer y tener la razón.
- No darme cuenta de que estoy en un estado emocional alterado (rabia, ira, miedo) para esa comunicación.

Una experiencia vivida ayudará a clarificar lo expuesto. En una ocasión un mando vio cómo un conductor de camión transitaba a una velocidad excesiva por el centro de trabajo ignorando las señales de limitación de velocidad. Invadido por la ira, el mando reaccionó persiguiéndolo para afearle la conducta y, tras adelantarlo, cruzó su coche delante para impedirle la marcha. Aquella observación de seguridad había empezado mal, ya no había un vehículo que suponía un riesgo sino dos, y terminó peor, tras bajarse de los vehículos se inició una fuerte discusión que terminó con denuncias por lesiones leves.

3. FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN

De igual manera que existe una serie de factores que dificultan la comunicación, existen otros que la favorecen. Consideramos más importante centrarnos en estos últimos ya que queremos enviar al lector de esta guía un mensaje positivo sobre las posibilidades de mejora que se le presentan, con el fin de que pueda incorporarlas de manera inmediata en su vida profesional y personal.

Estas habilidades se consiguen mediante la práctica consciente continuada y se pueden incorporar en las organizaciones mediante formación, entrenamiento y el deseo de avanzar todos juntos.

> *Nuestra mente es la herramienta más eficiente en cualquier situación, así que vamos a afinar el instrumento.*

Responder vs reaccionar

En un entorno laboral no tenemos posibilidad de cambiar la forma de ser de las personas, ni lo pretendemos, por cuestiones éticas, pero sí podemos influir en su comportamiento y actitudes frente al riesgo ayudándolas a adquirir o mejorar sus habilidades profesionales.

El comportamiento de las personas se puede describir como todas las reacciones y respuestas (movimientos, cambios psicológicos, expresión verbal, etc.) de un individuo ante una situación determinada. Todos nos comportamos de manera diferente cuando nos enfrentamos a una situación de riesgo.

Si reaccionamos de manera inconsciente, esto significará que se ha producido lo que se denomina como secuestro amigdalino. En el apartado anterior hemos visto un ejemplo muy claro. La amígdala, como parte del cerebro primitivo que nos ayudó a luchar o a huir cuando nos perseguían los tigres de dientes de sable cuando vivíamos en las cavernas, toma el control y todo se desarrolla en una décima de segundo.

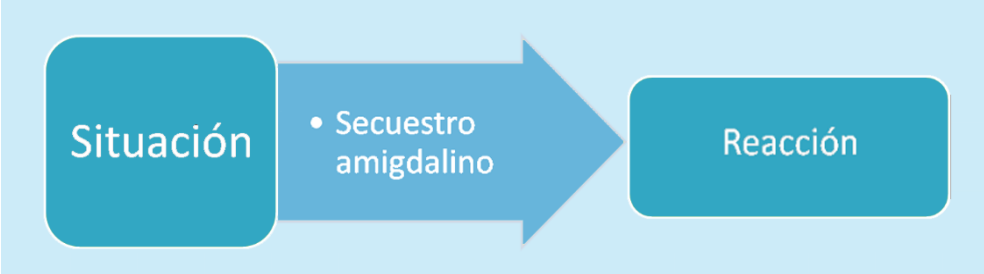

Fig. 2 El secuestro amigdalino provoca la reacción

Normalmente esta reacción incontrolada dificulta las relaciones personales y nos arrepentimos de lo dicho o hecho casi tan rápido como hemos reaccionado (fig. 2).

Por el contrario, si nos concedemos un momento consciente y contamos hasta cinco para tomar consciencia de las emociones, los pensamientos, las creencias y nuestras sensaciones, podremos elegir entre varias respuestas evitando entrar en conflicto y adecuando nuestro lenguaje a la circunstancia (fig. 3).

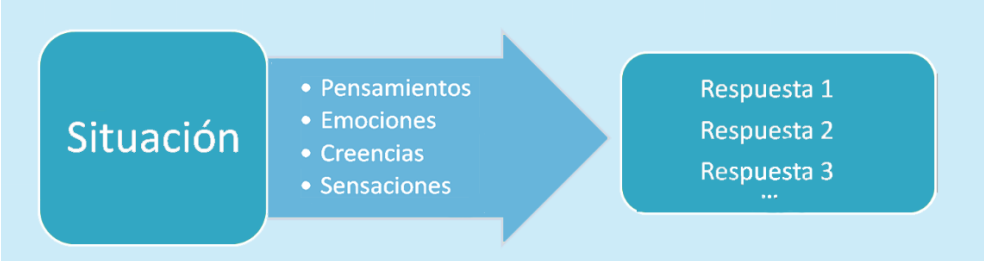

Fig. 3 La conciencia facilita la respuesta adecuada

Las personas podemos elegir cómo nos comportamos (reaccionamos o respondemos) en un momento determinado únicamente si somos conscientes.

> *«Entre estímulo y respuesta hay un espacio. En ese espacio está nuestro poder para elegir nuestra respuesta. En nuestra respuesta radica nuestro crecimiento y nuestra libertad.»*
>
> *Viktor Frank*

Crear un clima laboral adecuado a través del liderazgo visible

Para avanzar hacia una cultura de producir de manera eficiente con seguridad, es necesario que la dirección ejerza su liderazgo y se comprometa con unos valores que deberían haber sido definidos e interiorizados, con comportamientos y emociones que involucren a todas las personas y que conduzca a la empresa por la senda de la excelencia a través de:

- Promover un ambiente de trabajo basado en la participación, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, educación y capacitación.
- Favorecer el diálogo entre las personas para desarrollar un clima de confianza y respeto entre la línea de mando y los trabajadores y trabajadoras.
- Desarrollar la autoestima, el carácter, el orgullo, el entusiasmo, el optimismo y fomentar la innovación.
- Reforzar la necesidad de ocuparnos activamente de las personas con las que compartimos el trabajo.
- Entrenar competencias socioemocionales para intensificar el sentido de la empatía y el cuidado mutuo.
- Promover la filosofía de que la seguridad no es una prioridad en sí misma y, por tanto, puede ser puesta por delante o por detrás de otras prioridades.
- Reconocer los logros individuales y del grupo, ya que son necesarios para anhelar la seguridad de los demás de igual forma que se desea la de uno mismo.

> *La seguridad no es una prioridad, es un valor asociado a cada prioridad.*

Coherencia de los mensajes

Las personas somos, en esencia, seres sociales y necesitamos transmitir a otras personas nuestros pensamientos y sentimientos mediante el habla y el comportamiento. Esto hace que los demás perciban rápidamente la congruencia entre lo que decimos y lo que realmente hacemos.

Si lanzamos continuamente un mensaje a favor de la participación, pero cuan-

do surge un incidente actuamos por nuestra cuenta y reaccionamos desde emociones como la rabia, el miedo o la culpa, las personas afectadas lo detectarán como un ataque que provocará la inhibición de algunas y la reacción de otras. Del mismo modo, si abogamos por la seguridad, pero cuando surge un imprevisto tomamos atajos y aceptamos comportamientos o condiciones inseguras para salir del paso, las personas a nuestro cargo van a percibir esta brecha y no nos van a creer.

Liderar un grupo consiste en despertar la admiración a través del ejemplo visible y congruente. Construimos la confianza buscando la máxima coherencia ente nuestras palabras y nuestros comportamientos en todas las circunstancias. Evitamos los atajos que, en principio, pueden parecer una solución fácil, rápida y una excepción a la regla, pero no dejan de ser un autoengaño cuando la excepción se convierte en regla y todos lo perciben. Necesitamos que el ejemplo que damos sea firme y consistente para lograr la adherencia del grupo a una cultura de producir con seguridad, sin atajos, sin excepciones.

Escucha consciente

Con frecuencia estamos tan preocupados por actuar que, mientras nos hablan, estamos preparando una respuesta. Esto implica que nuestra atención no se ha centrado plenamente en escuchar con atención a nuestro interlocutor, dándose además éste cuenta de ello. Una persona que no se siente escuchada, difícilmente se sentirá comprendida y, por tanto, motivada para llegar a acuerdos o actuar en una dirección determinada.

> *Son requisitos básicos de una comunicación eficaz que escuchemos atentamente sin interrumpir y que mantengamos la mirada.*

Es necesario darnos cuenta de que en nuestra mente aparecen pensamientos y valoraciones, por tanto nuestra intención estará centrada en ser conscientes y aflojar dichos juicios y prejuicios para que podamos escuchar atenta y conscientemente. Esto se consigue incorporar mediante formación y entrenamiento.

Es necesario generar una pausa en lo que se esté haciendo para que nos escuchen y ser escuchados, planteando con respeto el interés por ello y sin generar inconvenientes en el propio trabajo. Para que el diálogo pueda producirse satisfactoriamente es necesario que el lugar y el momento sean favorables.

Parafraseo como método eficaz de retroalimentación.

Después de escuchar de manera consciente lo que los demás observan, sienten, necesitan o me piden, es muy útil utilizar el parafraseo para asegurarnos como receptores de que hemos comprendido el mensaje, favoreciendo un dialogo enriquecedor y evitando muchos malos entendidos que terjiversan los mensajes y debilitan a la larga las relaciones. Para ello, expresamos lo que hemos entendido dejando una pausa que permitirá a la otra persona corregirnos o corroborar que hemos decodificado adecuadamente el mensaje, brindándole la oportunidad de profundizar en lo que nos ha dicho.

Recomendamos la técnica de parafraseo utilizando preguntas del tipo “¿Estás molesto porque te hubiera gustado que reconociese los esfuerzos que has hecho para mejorar la seguridad y salud en la empresa?”.

Calidad del mensaje transmitido

La capacidad de las personas para actuar de manera racional cuando reciben un mensaje que trata de motivarlos hacia un cambio está limitada por la calidad del mensaje, la dificultad en el procesamiento de la información y el escaso tiempo disponible para la reflexión en un mundo lleno de estímulos.

Es por ello necesario que el mensaje sea muy claro y que se proporcione la información relevante suficiente de manera sencilla, evitando las malinterpretaciones. Deben realizarse pausas que permitan al interlocutor solicitar aclaración sobre determinados conceptos, en definitiva: dialogar.

Resulta muy útil utilizar una imagen asociada, un ejemplo o metáfora pertinentes para provocar el interés y ayudar a fijar los conceptos, y buscar el momento oportuno para lanzar el mensaje, evitando elementos distractores o que impidan una fácil comunicación.

Es fundamental que la información transmitida se pueda convertir fácilmente en conocimiento útil para la otra persona y que se pueda aplicar y experimentar inmediatamente.

Cuanto más cercano es el mensaje que recibimos más impacto tiene sobre nuestro cerebro. Si el mensaje está relacionado con otra información relevante para el interlocutor facilitará que no caiga en saco roto y lo integre como propio.

Finalmente, es importante que los mensajes, sobre todo si pretendemos influir en el cambio de actitudes y comportamientos favorables a la seguridad y salud, apunten a un lugar concreto y cierto y no a un mundo utópico o ambiguo y, por tanto, imaginario y fuera de nuestro control.

Para reforzar los mensajes de cambio debemos actuar con convecimiento personal, ánimo positivo y respetuoso e incluir etapas claras y realizables en un tiempo razonable. Y el interlocutor deberá tenere un papel que jugar, ya que sólo podemos hacernos corresponsables de aquello que conocemos, de lo que anticipamos las consecuencias y que tenemos capacidad de controlar

Cómo expresar críticas favoreciendo el diálogo

Todas las personas, en algún momento, sentimos la necesidad de realizar una crítica. Es muy fácil que la persona que recibe la crítica se pueda sentir mal si no la formulamos de la manera adecuada y desde el respeto. Es por ello necesario que las críticas persigan una buena intención de mejora y se expresen sobre una conducta concreta y no sobre la persona en general, debemos evitar etiquetarla diciendo “eres...”.

Siempre deberíamos iniciar la crítica expresando qué ha hecho bien esa persona y qué comportamiento concreto puede mejorar ya que afecta negativamente al trabajo o a otras personas, por lo que deberemos decirle qué sentimientos y emociones genera en nosotros. Puede ser conveniente empezar preguntando el por qué de una manera de proceder que, en principio, consideremos incorrecta y desconozcamos los motivos que la generan.

Por otra parte, la persona que recibe la crítica puede favorecer el diálogo manteniendo la escucha y la apertura a la misma, realizadas desde el respeto, ya

que es una oportunidad para aprender y avanzar en su desarrollo y no como un ataque personal. Para ello, puede realizar a su vez preguntas para comprender el comportamiento que causa la crítica, pidiendo aclaraciones. Al finalizar hay que agradecer la crítica, aunque no estuviéramos de acuerdo con esta, ya que recibir y aceptar una crítica no significa que la compartamos. Si prevalece el espíritu de cooperación y ayuda todo será más facil.

En cualquier caso, lo más importante es que la crítica no se realice como un ataque y no se responda con otra crítica o contraataque sobre algo ocurrido en el pasado. Recomendamos evitar expresar las críticas en presencia de otras personas.

4. HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN CONSCIENTE Y EFICAZ EN PRL

Para que las personas se sientan implicadas en una cultura en la que la PRL sea un valor compartido para producir con seguridad con la meta de cero daños a las personas, es imprescindible que se tenga en consideración su opinión y se fomente la participación para mantener la motivación de todas ellas. La palabra motivación tiene su origen en el latín *motivus*, que significa movimiento, acción y efecto. Y esto es precisamente lo que buscamos: movilizar a todas las personas para que tomen parte activa en el cambio.

Estamos dando voz a la experiencia laboral que acumulan e involucramos a todos en el día a día, fomentando el espíritu de equipo, la satisfacción y el orgullo por los logros que, sin duda, llegarán.

> *Las personas que realizan las tareas son las que posiblemente más sepan cómo realizarlas de manera segura.*

La participación como eje del plan de acción

En muchas empresas, por el número de trabajadores o por su actividad, hay representantes de los trabajadores. Estas personas, elegidas libremente por sus compañeros, son los interlocutores válidos para realizar las consultas en el ámbito de la PRL a través del Comité de Seguridad y Salud, pero... ¿qué ocurre en las empresas y organizaciones que no tienen representación sindical?

Proponemos un sistema de comités o grupos en cascada por unidades funcionales o actividades en los que se requiere la participación activa de todas las personas. Podría establecerse un sistema rotativo de comités integrados por un máximo de seis personas, para facilitar la participación y el debate, que cambie de miembros periódicamente para facilitar que todos formen parte de algún comité en un momento determinado.

La información entre los comités de seguridad en cascada fluye en ambas direcciones para que la comunicación y la coordinación sean eficaces.

Es fácil que un comité se convierta en un enfrentamiento si se obliga a las personas a posicionarse junto a una facción u otra cuando hay diferencias de opinión sobre un tema importante. Tenemos que evitar a toda consta decidir por votación aquellos temas que afecten a la seguridad y la salud de las personas, esta es la vía fácil. Tal vez hoy “ganemos” la votación pero mañana la perderemos y la que siempre perderá será la seguridad y las ganas de caminar juntos.

Lo importante es garantizar la integración, participación y consenso del mayor número de personas para llegar a metas comunes. Todas las decisiones sobre las actuaciones de PRL necesarias se deciden de manera consensuada en estos comités cuyas decisiones se deben informar a todas las personas dentro de la organización.

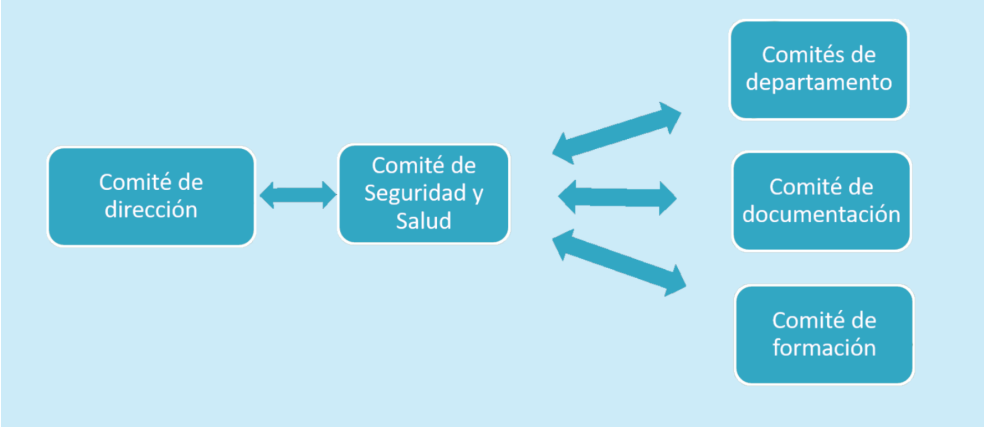

Fig.4 Comités o grupos de trabajo departamentales o por actividades para facilitar la participación

En todo caso, es necesario que en las unidades funcionales se genere un clima de diálogo y confianza mediante reuniones periódicas para analizar cuestiones que afectan al personal y a sus condiciones de trabajo. La verdadera participación va más allá de la información y consulta, demanda que pueda producirse en lo posible la "codecisión".

Obtendremos el grado de seguridad que demostremos que deseamos conseguir juntos.

Visitas con representantes sindicales

La visita de los directivos a los lugares de trabajo para interesarse por las personas y sus condiciones de trabajo tiene un gran valor de compromiso. Puede ser también muy provechoso, programar una breve visita a las instalaciones junto a los representantes de los trabajadores antes del inicio de la reunión del comité de seguridad y salud. Es una buena práctica que facilita la concordia, evitando discusiones y reproches ante la denuncia de condiciones inseguras que requieren una rápida solución por que preocupan.

Si invitamos además a la visita a la persona que ha expuesto el problema de seguridad en la instalación, la estaremos integrando en la solución del problema, con lo que habrá mayor consenso e implicación por parte de todos. Además, se va a optimizar el comité posterior puesto que los representantes ya tendrán los deberes hechos y lo podremos dedicar a avanzar juntos en otros temas.

La ausencia de premio es un castigo.

Una vez oí decir a alguien que, cuando hablamos de cumplir las normas de seguridad, «la ausencia de castigo es un premio». Nosotros pensamos todo lo contrario, la ausencia de premio es un castigo.

Si no somos capaces de reconocer un comportamiento seguro, no estaremos legitimados para corregir un comportamiento inadecuado, si queremos ser jus-

tos. Además cuando valoramos a las personas por sus acciones, ya sea en público o en privado, generamos una comunicación muy rica en valores y emociones que nos hará mejores personas.

Por cada amonestación verbal, situación difícil y desagradable, deberíamos hacer mil valoraciones positivas sinceras cuando las personas se comportan de la manera que se espera. Estos momentos nos van a enseñar que el esfuerzo que hacemos merece la pena y la persona que recibe el elogio se va a dar cuenta de que nos preocupamos sinceramente por su seguridad, más allá de la norma.

Si ayer nos tocó parar y llamar la atención a alguien por no usar el cinturón de seguridad mientras conducía en las instalaciones, deberíamos estar pendientes de esa persona y no perder la oportunidad de regalarle una sonrisa y un gesto de aprobación cuando la veamos usar el cinturón.

La reunión de la mañana

En muchos centros de trabajo la dirección mantiene una reunión cada mañana con su equipo más cercano para tratar los temas importantes que se van a abordar ese día.

Para afianzar la visión común de que la seguridad es un valor asociado a cada prioridad podemos empezar esta reunión con una ronda de cinco minutos en la que cada responsable de departamento exponga los trabajos de seguridad en curso, los equipos de trabajo (propios o de contrata) que operan en cada área, algún accidente o incidente ocurrido el día anterior y cualquier aspecto relevante en materia de PRL. Después de esa breve ronda, se abordarán el resto de aspectos relacionados con la gestión del centro.

Observaciones preventivas de seguridad mediante la comunicación consciente.

Las observaciones preventivas de seguridad son una herramienta que nos va a servir para iniciar un diálogo desde el respeto que mejore el clima de trabajo, controlar los riesgos ocasionados por los actos inseguros durante el trabajo y reforzar los comportamientos seguros.

Ya hemos visto el riesgo de que el cerebro límbico (amígdala) tome las riendas de manera casi automática cuando se presenta una situación que se perciba como un peligro y reaccionemos desde el miedo o la rabia. Para hacerlas de manera efectiva, dando respuesta a una situación en lugar de reaccionar a esta, vamos a poner en práctica el modelo de comunicación consciente para evitar conflictos, propiciando el respeto mutuo. Es un proceso consciente que integra cuatro fases: observación, autoconciencia emocional, atención a las necesidades personales en el contexto de las organizaciones y finalmente la petición a la otra persona de alcanzar soluciones.

La primera fase es observar atentamente durante unos minutos a la persona mientras realiza la tarea e identificar las prácticas de trabajo seguro, los actos inseguros y las condiciones potencialmente peligrosas presentes en el entorno. Observamos cómo nos hacen sentir. Después nos acercamos a la persona, la saludamos y le comentamos los puntos positivos que hayamos observado.

Tras esta introducción abordamos los riesgos observados (acto inseguro, condición insegura) evitando críticas y culpabilización. Por ejemplo:

Las neuronas espejo son las que, de manera inconsciente, perciben la emoción de la otra persona. A través de este modelo de comunicación consciente usamos esta percepción para autorregularnos emocionalmente y ayudar a la otra persona a regularse.

Observación	**Actos concretos percibidos que afectan a mi bienestar.** He observado que has pasado un momento por debajo de la carga que estás elevando con esta polea...
Autoconciencia emocional	**¿Cómo me siento en relación con estos actos?** ...me ha preocupado mucho que podría desplomarse y provocarte serios daños...
Expresión	**Expreso mis necesidades, valores, deseos que crean mis sentimientos** He observado que has pasado un momento por debajo de la carga que estás elevando con esta polea...
Petición y compromiso	**Actos concretos percibidos que afectan a mi bienestar.** ...por lo que te pido que te mantengas siempre a una distancia prudente y no permitas que nadie se coloque en posición de riesgo durante el izado.

Tabla 2. Ejemplo de cómo abordar la comunicación ante una situación de riesgo

Esta pauta de comunicación aunque es sencilla requiere cierto entrenamiento, resultando muy eficaz y, con la práctica, se convierte en una manera natural de relacionarnos con otras personas.

Entrevista a la víctima o testigo de un accidente.

Debemos acudir a hablar con la persona accidentada y los testigos con una actitud abierta y respetuosa, manteniendo una atención plena para poder comprender sin recriminar. No somos policías, no vamos a interrogar, buscamos información para que se pueda repetir un accidente similar.

> *Cuando investiguemos un accidente hemos de evitar buscar culpables.*

Si el accidente es aparatoso o grave, los testigos estarán posiblemente impresionados; hay que evitar provocarles más estrés, por lo que la entrevista la realizará una sola persona. Le explicamos que necesitamos información para evitar que se repita el accidente y le pedimos su colaboración al tiempo que mostramos preocupación y empatía sobre cómo se sienten.

Para mantener una atmósfera de confianza y respeto haremos pocas preguntas y muy abiertas, del tipo: ¿puedes contarme qué ha pasado?, ¿puedes decirme qué has visto? tomamos algunas notas y hacemos preguntas referidas a lo que nos cuentan para confirmar o ampliar datos concretos, pero siempre dejamos a las personas expresarse sin interrumpirlas.

Finalizamos preguntándole qué podríamos mejorar para evitar que ocurra un accidente similar en el futuro y agradecemos su colaboración. Esta persona estará más dispuesta a compartir su experiencia en una futura charla de segu-

ridad. La experiencia vivida y las emociones que expresará van a impactar profundamente en otros trabajadores dejando una huella muy profunda.

La formación de PRL

La legislación española establece que la formación en PRL debe impartirla persona acreditada del Servicio de Prevención propio o Ajeno. Desde luego, la formación debería impartirla siempre una persona competente con conocimientos teóricos y prácticos del asunto a tratar. Se busca una persona especialista en la materia, sea de dentro o fuera de la empresa, que además cuente con el reconocimiento de todos. En todo caso, es importante la implicación del mando en el proceso formativo de sus colaboradores, ya que es él el que debe velar por el trabajo seguro, saludable y eficiente.

El lenguaje utilizado debe ser cercano a las personas, por lo que es muy útil realizar una visita previa al centro de trabajo cuando el formador es externo. Aprenderá términos propios de la actividad y verá de primera mano la realidad de las personas implicadas y podrá hacer la formación más cercana a estas.

Se da opción de participar a todos durante la formación para mantener la atención y aprovechar sus conocimientos y experiencias de muchos años. Nada tiene más impacto sobre las personas que el ejemplo que reciben de sus iguales. Las experiencias, buenas y malas, que puedan compartir con el grupo van a crear un clima cercano y una experiencia de comunicación que ayudar a asimilar los nuevos conocimientos.

Podemos teorizar durante horas sobre la importancia de evitar los accidentes, pero tendrá mucho mayor impacto el relato espontáneo de una persona que cuenta un accidente que vivió, que comparta lo que sintió y la huella que le ha dejado.

Consejos de comunicación para el formador interno

Para aquellas personas que no están acostumbradas a hablar en público impartir una acción formativa puede ser una situación muy estresante al principio, pero normalmente los asistentes van a agradecer el esfuerzo realizado y acabará siendo una experiencia muy gratificante.

Para ello, deben comportarse como son normalmente, sin querer dar una clase magistral, adoptando un lenguaje sencillo y claro, cercano a los asistentes. Hay que favorecer la participación y evitar la dispersión y las discusiones. Todas las opiniones referidas al tema son valiosas.

No debemos dejar preguntas sin respuesta; si no conocemos la respuesta a una cuestión planteada, la apuntamos y nos comprometemos a contestarla después.

Para terminar, debemos tener en cuenta que recordamos mejor lo que se nos dice al principio y al final de un mensaje. Por eso es tan importante que preparemos bien la introducción de la actividad docente, definiendo claramente los objetivos y al final las conclusiones que ayuden a clarificar y asentar el mensaje transmitido.

Charlas de último minuto

Estas charlas las realiza un equipo que va a acometer un trabajo especial, como puede ser una tarea peligrosa, una tarea nueva, en un espacio nuevo o una tarea en la que concurren trabajadores de varias empresas. En esta charla

se recuerdan las premisas de seguridad básicas del trabajo a realizar, se repasan las herramientas y equipos necesarios para realizarlo, los procedimientos de trabajo seguro que deben respetarse y cómo actuar en caso de que se presente una emergencia.

Si van acompañadas con una lista de comprobación previamente redactada, permiten a todos acometer los trabajos con una sensación de seguridad muy elevada ya que se evitan las improvisaciones y las sorpresas desagradables de última hora. Tienen lugar justo antes de iniciar la tarea y su duración es de unos pocos minutos, lo que permite ahorrar mucho tiempo, imprevistos, errores y, en consecuencia, accidentes e incidentes.

Las charlas mensuales de seguridad

Son el medio perfecto para que la línea de mando cohesione a su equipo, creando lazos y relaciones de mutuo respeto y colaboración. Son una herramienta muy efectiva, sin tener que esperar a un curso, para que las personas se mantengan al tanto de cambios en los procesos, concurrencia de trabajadores en un área, riesgos detectados o informar de accidentes ocurridos y la manera de evitarlos. Dar una charla no exime de formar a los trabajadores, son herramientas complementarias y no excluyentes.

Son informales en el sentido de que no se lleva un registro de «asistentes» pero no por ello lo que se trate durante una charla de seguridad es menos importante. Una charla de seguridad efectiva está bien preparada y mantiene un orden. Normalmente basta con preparar un pequeño guion en papel que nos sirve también para tomar nota de las sugerencias que hagan las personas durante la charla, esta parte es muy importante para mostrar que su opinión importa y se tiene en cuenta.

Las charlas son de corta duración, no más de 15 minutos, y se realizan preferentemente en el puesto de trabajo, con el debido cuidado de que los factores ambientales (ruido, luz, temperatura) favorecen la comunicación. Puede parecernos que una charla al mes no es demasiada implicación, pero si mantenemos esta herramienta, en un periodo de cinco años un grupo de cinco mandos habrá realizado unas 300 charlas. Seguro que ahora lo ves con otra perspectiva. Tengamos en cuenta que son más efectivas las charlas cortas con cierta frecuencia, a modo de píldoras sobre temas específicos, que sesiones continuadas de larga duración.

BIBLIOGRAFÍA

VICTOR SALVO. https://www.linkedin.com/in/victorsalvorubio/

AMALIA ORTEGA. https://www.linkedin.com/in/amalia-ortega/

SALVO, V y ORTEGA, A. **"Seguridad Basada en las Personas: comportamientos, valores y emociones"** 2ª ed, ICB editores, 2019. 206 p
http://seguridadbasadapersonas.es/

BESTRATEN, M. **"Concienciación de directivos en PRL: fundamentos (I)."** NTP 961. INSST
https://www.insst.es/documents/94886/327567/ntp-961w.pdf/3d7c602f-10ed-435b-8229-e4565f7b4dde

BESTRATEN, M. y GASCÓN, M. **"Concienciación de directivos en PRL: estrategias (II)."** NTP 962. INSST
https://www.insst.es/documents/94886/327567/ntp-962w.pdf/51608ff3-30b6-46c7-b61c-bdc33cbe99ad

RIOBELLO, M y BESTRATEN, M. **"Cómo generar mensajes preventivos eficaces."** NTP 1141. INSST
https://www.insst.es/documents/94886/706209/NTP+1141++C%C3%B3mo+generar+mensajes+preventivos+eficaces+-+A%C3%B1o+2020.pdf/b1a8b907-e2f0-4275-a8f2-d1322bd0df20

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guia.