

Concienciación de directivos en PRL (II): estrategias

*To rais preventive awareness to directors: strategies
Conscience preventive des directeurs: stratégies*

Redactores:

Manuel Bestraten Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES
DE TRABAJO

Montserrat Gascón Macías
Lcda. en Psicología

Esta NTP aporta una serie de reflexiones y estrategias para abordar la concienciación de directivos en la prevención de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo. Complementa a la anterior dedicada a los fundamentos de la actividad, focalizando la presente en estrategias de actuación y en buenas prácticas.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de concienciación preventiva constituye la plena imbricación entre el conocimiento de la persona y el de la empresa para facilitar la mejor adaptación posible entre ambos y lograr que se asimile la evolución esperada ante un determinado horizonte más saludable y eficiente. Existen verdaderas dificultades en fusionar ambos elementos en las organizaciones, y más cuando muchas veces las personas no sienten la empresa como algo propio y no se conjugan plenamente los intereses personales y colectivos en un sistema de gestión empresarial que debería propiciarlos. Además, se ha de prestar especial atención a las pequeñas empresas porque conforman el porcentaje más elevado de nuestro sistema empresarial y presumiblemente con mayores dificultades por sus limitados recursos. Nos referiremos a ellas más adelante.

La concienciación debe afectar tanto a los directivos y personal con mando como a todos los trabajadores.

Aunque es evidente que haya que empezar siempre por el máximo nivel jerárquico de una organización por su trascendencia en todo el colectivo, toda la estructura y los trabajadores han de verse también afectados en el mismo proceso y ser concienciados de manera muy próxima en el tiempo para converger esfuerzos y generar auto exigencia y autocontrol a todos los niveles. Además, en este proceso los mandos han de implicarse en la concienciación preventiva de sus colaboradores, y por ello, han de hacerse acreedores de los recursos que necesitan para hacerlo dignamente. O sea, han de concienciarse primero ellos mismos, para pasar luego gradualmente a hacerlo con sus colaboradores. Ello evidentemente no es fácil por los tiempos requeridos en el cambio de pensar y de actuar, tanto de unos como de otros, lo que requiere de una cuidadosa planificación. No obstante, se puede avanzar con rapidez si existe una verdadera voluntad compartida de cambio, que habrá de potenciarse, o de generarse, si no existiera.

La persona es, en esencia, un ser social y por tanto comunicativo, con las connotaciones e implicaciones que

ello comporta. Necesita transmitir sus pensamientos y su manera de hacer al entorno inmediato mediante el habla y el comportamiento. Esto hace que se perciba con inmediatez la congruencia o incongruencia de sus actos. Es esencial que en una organización el directivo muestre siempre esta coherencia ante todos aquellos que lo observen para que tomen ejemplo y actúen en consecuencia. La capacidad de un directivo de haber asimilado actitudes positivas en materia preventiva es determinante en el comportamiento de sus colaboradores y favorece que la difusión y transmisión del mensaje –palabra y hecho- haga diana en las personas e incida directamente en sus comportamientos, sean en beneficio propio como de la organización. Teniendo en cuenta que la comunicación empieza a manifestarse incluso previamente a cualquier acto, todo dirigente debiera saber planificar cómo alcanzar el objetivo de concienciar a su propio personal para mejorar hábitos, la calidad del trabajo, y generar la consiguiente cultura preventiva. Así, el análisis previo de las situaciones y la forma de comunicarlas, variará según cada persona, debiendo en parte adecuarse a ésta. De este modo el personal se podrá sentir mejor valorado y más integrado en el proceso.

En la medida que los mandos adquieren una mayor conciencia preventiva que van transmitiendo, sus colaboradores a su vez les devuelven una mayor consideración personal, una mayor eficiencia en el trabajo y una confianza que incrementa su liderazgo, o sea, la autoridad moral ante el grupo que todo directivo necesita.

El personal ejecutivo suele poseer un buen nivel de formación académica, aunque con una fuerte orientación a la consecución de objetivos materiales, básicamente económicos, con una dedicación notoria de recursos personales, los cuales no siempre son los más adecuados para transmitir conocimientos en algunos campos esenciales como el de la PRL. Eso hace que, por ejemplo, la productividad varíe en función del directivo que conduce una organización. Se ha constatado que el cambio de una persona directiva repercute en que, no solo la productividad, sino las propias condiciones de trabajo mejoren

o empeoren. La eterna pregunta es el por qué una sola persona puede generar cambios tan contrapuestos en el mismo grupo de personas. Pues bien, la respuesta se fundamenta en el estilo de liderazgo que se ejerce. Actualmente, ser un buen líder no es algo simple. Es quien gracias a una utilización excelente de sus propios recursos ha sabido adaptarse y guiar al personal de su equipo a un objetivo común, asumiéndolo como parte de su responsabilidad y obteniendo los resultados satisfactorios esperados por todos. Es curioso que los directivos y buenos líderes tengan la facultad de generar esos cambios en las personas; aunque lo importante sea el cómo lo logran. Como se ha dicho, las personas actuamos de forma intuitiva ante lo cotidiano. A menudo, cuando estamos en un grupo o frente al directivo, nos cuesta expresar nuestras propias opiniones, bien por miedo a que digan que estamos errados, provocando vergüenza propia versus al grupo, o bien por respeto, o incluso miedo a sus consecuencias. Por ese motivo, los dirigentes deberían saber escuchar y valorar las opiniones de los trabajadores para potenciarles e implicarles en los procesos de mejora para asumir plenamente sus responsabilidades con las que seguir aportando y aprendiendo en su trabajo. La cultura desarrollada en la empresa será la que el trabajador asuma, incluso inconscientemente. No obstante, éste necesita la fuerza del grupo para sentirse seguro y arropado en las decisiones. Independientemente del líder, el grupo actúa en función de las decisiones tomadas, en ocasiones establecidas por éste, sin cuestionarlas; en otras, discutidas y consensuadas. La cuestión radica en qué tipo de resultados se obtendrán en ambas situaciones. De igual forma se actúa como grupo, pero los efectos son radicalmente distintos, teniendo en cuenta que el segundo grupo siempre tendrá más cohesión y la fortaleza necesaria para asumir y defender los valores e ideales asumidos de forma natural en la empresa.

En base a lo expuesto, es condición indispensable para que la concienciación preventiva pueda producirse, que existan o se creen las condiciones ambientales y organizativas que la hagan posible, dentro de un marco de diálogo y de confianza. La PRL es determinante para asumir el necesario liderazgo participativo de las estructuras. A su vez, solo mejorando tal liderazgo como fin y medio al mismo tiempo, la conciencia preventiva podrá alcanzarse y ser efectiva. Es lo que permitirá avanzar y consolidar los logros. El acrecentamiento del liderazgo y de la profesionalidad, por su proximidad a los intereses personales, habría de constituir el eje motriz sobre el que fundamentar las estrategias de actuación y argumentaciones para la concienciación preventiva, tal como se expuso en la anterior NTP.

En este documento reseñaremos a continuación, dos visiones o enfoques complementarios, el de marketing y el psicosocial, que suelen emplearse en acciones de concienciación. Nos detendremos luego en analizar aspectos esenciales en la planificación del proceso de concienciación de directivos, así como las claves del sistema argumental en la comunicación oral para concienciar.

2. BASES ESTRATÉGICAS. VISIÓN DE MARKETING Y PSICOSOCIAL EN LA CONCIENCIACIÓN

Existen varias corrientes de pensamiento en la línea de concienciación de directivos y que para simplificar podrían sintetizarse en dos: la de marketing, basada en la generación de necesidades para dar una respuesta efi-

caz a las mismas, y la psicosocial, fundamentada en el cambio de actitudes a través de la actuación focalizada en los elementos personales y de entorno que las generen. Creemos que las dos deberían converger, aprovechando la riqueza de sus aportaciones.

Estrategia de marketing

Tal estrategia tiene sentido ante el hecho de que si no existe suficiente sensibilidad por la PRL, es obvio que sea necesario modificar tal percepción a priori. En tal estrategia es más importante centrarse prioritariamente en la satisfacción plena del cliente (directivo), sin menoscabo de la calidad y prestaciones del producto ofertado.

Los factores que pueden influir en la toma de decisión del cliente se reagrupan en dos categorías: Los factores internos, propios del cliente (personalidad y motivaciones) y los factores externos que en principio más le condicionan (entorno social, costes, imagen, ...). No obstante, hemos de destacar que es el valor emocional el que suele guiar preferentemente la decisión de actuar en una u otra dirección, o adquirir un producto o servicio, estando el precio muchas veces, sin desmerecer su importancia, en un segundo término.

En el caso de la prevención parece bastante evidente que la primera etapa, la de la percepción de una necesidad, justifique que se desarrollen esfuerzos en esta dirección. Una regla general de marketing es evitar en lo posible asociaciones con elementos negativos que provocan de por sí un rechazo del mensaje. Por ejemplo, las campañas publicitarias sobre seguridad mostrando con dramatismo las consecuencias de los accidentes parece ser que tienen solo una repercusión temporal en los comportamientos de las personas. Es evidente, como se ha dicho, que los aspectos negativos derivados de los costes de los accidentes de trabajo serán más difícilmente percibidos como motivadores por los directivos, en especial en pymes, que los legales. Autores como Favaro (ver Bibliografía) apuntan que bajo esta estrategia de marketing, los aspectos legales deben ir siempre plenamente asociados a las ventajas metodológicas que aporta la PRL a los aspectos organizacionales de: calidad, imagen, etc., a los que los directivos suelen ya tener una percepción más clara de necesidad. Además, la vertiente formativa no debiera aparecer de manera reiterada en todos los aspectos de marketing. Es un instrumento de cambio esperado, no un fin.

Ante la dificultad de cambiar las prácticas de los directivos que suelen rechazar sentirse coaccionados, éstos han de percibir la necesidad de evolucionar a través de la PRL, sobre todo mediante consideraciones de orden personal y moral, con el valor integral que ha de representar la "salud"; en evitar perturbaciones en todos los órdenes (absentismo, conflictos sociales, fallos incontrolados,...), y en la dimensión comercial con repercusiones favorables en su reputación, imagen de marca, etc.

El marketing de bienes en principio no buscados, como es el caso de la prevención, (aunque luego lleguen a ser considerados necesarios) debe basarse en una relación interpersonal fuerte, mediante la cual habrá de crearse el clima de confianza entre las partes. Así, quienes vayan a concienciar procurarán que ésta se genere rápido y con sus propios medios. Y además, habrán de procurar un entorno favorecedor, en donde el boca-oreja funcione. Importantes empresas basan exclusivamente su publicidad en tal medio por su extraordinaria importancia. El marco empresarial favorece que el boca-oreja pueda tener una gran repercusión en su medio y con gran rapidez, el cual

en el marco de una campaña interna se puede estimular.

Toda aproximación de marketing debe igualmente de manera imperativa mostrar claramente la naturaleza de la prestación que vaya a ser suministrada; una prestación de servicio que no ha de tratarse como un hecho aislado, sino que habrá de preservar el constante interés de los directivos para poder establecer una relación duradera capaz de preservar el proceso. En todo caso, este tipo de estrategia un tanto segmentada que se centra sobre las características de los directivos y de la propia empresa, debiera procurar también aprovechar un marco complementario de apoyo externo a través de estructuras intermediarias, como las asociaciones empresariales, sindicatos e instituciones públicas y privadas dedicadas a la prevención, que pueden efectuar interesantes aportaciones puntuales y dar un empuje al plan de trabajo de la organización.

Los servicios de prevención y en especial, los ajenos, deberían elaborar planes de marketing en PRL para “vender” correctamente los servicios que a las empresas realmente les interesan y los resultados esperados en vistas a desarrollar sistemas preventivos eficaces, con el proceso a seguir para cumplirlos, siendo el Plan de PRL uno de los elementos esenciales a implementar. Pero esto será motivo de otra NTP.

Estrategia psicosocial

La estrategia psicosocial es mucho más integral. Se basa en que toda persona desarrolla actitudes que pueden ser definidas como “polarizaciones duraderas a favor de ciertos comportamientos, que tiene un efecto unificador dinámico” (Grosjean, ver Bibliografía). Tales polarizaciones jugarán el papel de fuerzas latentes, pero ¿cómo modificarlas en la dirección deseada? Es imprescindible para ello modificar determinadas condiciones de índole psicosocial, incluidas las pautas de actuación en el entorno inmediato. Bajo esta estrategia son fundamentales las técnicas de trabajo colectivo conformadas por:

- La discusión en grupo con argumentos e informaciones tanto favorables como contradictorias y entre personas próximas con relación de igualdad,
- El asegurar el compromiso colectivo de cambio,
- Asumir determinados cambios organizacionales en coherencia a lo acordado.
- La reducción de los elementos de freno del mismo e insistencia sobre los elementos motrices.
- La consolidación del proceso de cambio mediante el feed-back y el mantenimiento de los necesarios estímulos.

En esta línea, las acciones preparatorias son esenciales para tener un mejor conocimiento de la realidad y poder generar desde el primer momento la confianza necesaria. Un diagnóstico de cultura de empresa y la explotación de resultados de la evaluación de riesgos psicosociales habría de aportar información valiosísima para diseñar un programa de concienciación. Para ilustrar de manera sencilla el peso determinante de la confianza previa para la acción, hay una experiencia que puede resultar de interés. Cuando alguien pide un euro por la calle para telefonar ante una emergencia que atraviesa, solo una minoría de personas lo dan; en cambio, sube a una mayoría absoluta cuando la demanda es simplemente precedida de una simple pregunta planteada educadamente. Lo constaté hace unos días cuando una persona se me acercó en la puerta de mi casa con mis manos ocupadas para preguntarme por un gimnasio cercano, exponiéndome sus supuestos intereses. Al cabo de un instante, puso

su mano izquierda sobre mi cinturón recomendándome también ejercicios abdominales, lo que obviamente provocó que rápidamente me apartara, aunque con su mano derecha ya me había robado mi cartera del bolsillo, y sin darme cuenta. La confianza inicial que me generó el ladrón fue determinante en el éxito del robo cara a cara, aunque también lo fue su destreza manual.

La estrategia psicosocial exige una permanente relación entre análisis-acción de las personas a concienciar en su medio, tanto individual como colectivamente. O sea, se ha de procurar por razones de eficacia intervenir grupalmente para favorecer de esta manera el cambio, pero al mismo tiempo se han de tener en cuenta las singularidades de las personas con mando participantes en el proceso para procurar que todas evolucionen en la dirección requerida y no se generen puntos notorios de distorsión. Es necesario contar con agentes de cambio que colaboren en el proceso.

Es importante que el contexto del proceso de concienciación sea en todas sus etapas en un entorno de libertad para la reflexión y la decisión, asumiéndose el principio de naturalidad, atribuyendo a las personas los pequeños éxitos de los comportamientos deseados, y en lo posible, al entorno exterior los aspectos adversos. Es importante llevar al directivo pronto a un determinado nivel de implicación con la ayuda de factores externos a él mismo. La creciente implicación de los mandos habrá de irse produciendo de manera natural de actuar correctamente y a través de la influencia mutua esperable.

También es necesario el principio de justa identificación de la acción con una clara asociación entre los actos preparatorios realizados y la orientación deseable o la adoptada. Hay que asegurar paso a paso que se cumplen las expectativas generadas para consolidar el proceso y asegurar una relación a largo plazo. El empleo de indicadores de resultados y de calidad de las actuaciones desarrolladas será de gran ayuda. Las acciones de concienciación debieran integrar de manera especial la dimensión ética de las prácticas esperables (Brangier, ver Bibliografía).

Son muchos los autores que destacan la importancia de elaborar el “conflicto” en el debate de concienciación, fundamentándolo en la necesidad de confrontar opiniones diversas como factor esencial para un cambio en el nivel de las actitudes, los valores, y las normas sociales, de conducta. La naturaleza de elaboración de tal “conflicto” en prevención es susceptible de modular las dinámicas de influencia social y las motivaciones subyacentes para asumir la importancia de su integración en los cometidos de directivos y mandos, así como la de una salud integral de personas y de organización.

3. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE CONCIENCIACIÓN

Tal como se ha expuesto, el proceso de concienciación debe planificarse para poder lograr resultados satisfactorios. No pueden convertirse las actividades de concienciación en hechos aislados, por más bien orquestados que estén, sin ir asociados a cambios controlados, confiando que todos vayan a responder de la manera esperada. Hemos de confiar en las personas, pero se requiere insistencia y continuidad, al menos durante un tiempo; el necesario para garantizar un nivel aceptable de compromiso.

La planificación debe surgir de un diagnóstico de situación que permita saber el punto de partida; O sea, cuál

es el nivel de conocimientos y de sensibilidad por la PRL de todo el personal directivo, incluidos aquellos que no tienen relaciones directas con trabajadores y actividades de producción. Ello debería ser contrastado con el nivel de cultura preventiva existente en la organización y las ambiciones esperables del sistema preventivo en un plazo de tiempo razonable.

La empresa debería diseñar o actualizar su sistema de PRL y establecer los objetivos estratégicos de la PRL en su sistema de gestión empresarial y los objetivos específicos anuales, con sus metas y las actividades para alcanzarlos. En este contexto habría de integrarse en su primera fase el programa de concienciación de directivos, y también de trabajadores.

Habida cuenta que el Plan de prevención y el sistema de PRL derivado del mismo, tiene por objetivo fundamental la integración de la PRL en las funciones y cometidos de todos los miembros de la organización, el programa de concienciación debería asumir que las personas interioricen la necesidad de producirse tal integración de la PRL y la vayan asumiendo de manera natural en sus decisiones y en sus actuaciones, con los refuerzos necesarios para poder avanzar a partir de los mínimos de integración inicialmente establecidos. Desde el primer momento debería realizarse la evaluación del desempeño de los directivos con el nivel de integración de la PRL establecido, lo que estimulará e irá consolidando el buen desarrollo del sistema. De ahí, que el proceso de concienciación deba plantearse tal objetivo esencial, junto a lo expuesto en la anterior NTP, en la línea de valorar lo suficiente la importancia de la PRL, a nivel personal y colectivo, en sus vertientes: legal, moral, económica, organizacional y social. Habría que establecer buenas conexiones argumentales entre la integración de la PRL y tales cinco vertientes de motivación.

Pero la interiorización de la PRL en la mente de las personas requiere que la información recibida se convierta en conocimiento, para así poder entender y valorar en toda su magnitud las ventajas a generar con las actuaciones demandadas asociadas. En la empresa se manejan muchos datos e informaciones que al final resultan de poca utilidad. El conocimiento generado ha de aplicarse de inmediato para que el directivo pueda constatar la certeza de lo que le ha sido transmitido. Se ha de pasar de la palabra a la acción de forma inmediata; más cuando en el medio social que vivimos se suele hablar mucho generando ruido y se percibe poca acción efectiva que reconozca el valor de lo dicho. Por ello, muchas personas dejan de escuchar y de confiar en sus dirigentes. Tal aplicabilidad exitosa será determinante en la eficacia del proceso, y más cuando la cultura preventiva existente sigue siendo limitada. No obstante, deben surgir puntos de apoyo internos a la persona y sobre todo externos, que la estimulen a la acción. A nivel interno, serían aquellos aspectos que cada uno entiende que le son más beneficiosos, y que habrían de plantearse en función de sus peculiaridades; y a nivel externo, el punto de apoyo sería el consenso y la presión del grupo al que se pertenece. Todos somos diferentes y nuestras motivaciones en el trabajo son diversas. Pero de los valores e ideas debatidas y consensuadas han de emanar los compromisos que guíen las acciones en un mismo camino, aunque el convencimiento para transitar por éste aun no sea absoluto. La fuerza del grupo irá modelando la manera de pensar y de actuar.

La mayoría de personas creen tener criterio propio en la manifestación de sus opiniones, cuando en realidad están influenciadas por muchas otras. Normalmente lo son

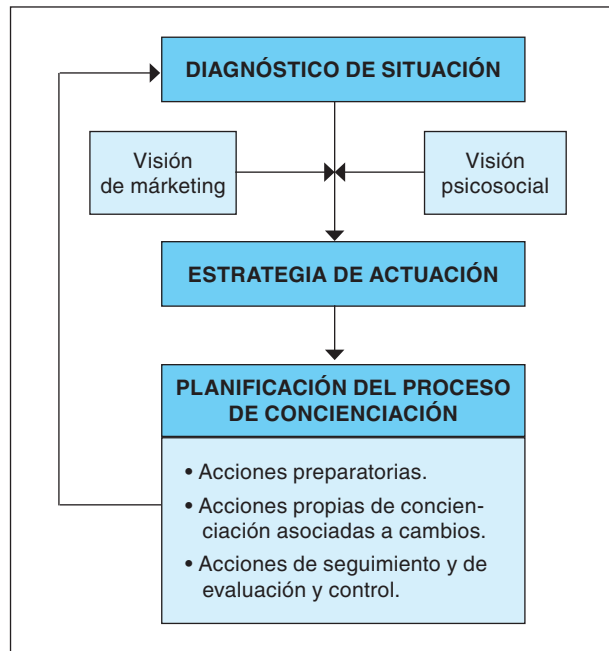


Figura 1. Planificación del proceso de concienciación

por aquellas de su entorno que son competentes y respetables; tal vez por intelectuales reconocidos, creadores de corrientes de opinión, que los hay en todos los campos; y en gran medida, por los medios de comunicación y la presión social, de los que es difícil abstraerse. Lamentablemente, a veces la presión ejercida es manipuladora, aunque tarde o temprano acabe descubriéndose. Lo importante es tener conciencia de nuestras limitaciones en un mundo complejo en el que la información provechosa puede confundirse con la contaminante, y al menos, saber ver y entender donde nos encontramos para actuar en la dirección correcta a nuestros principios. La PRL y la atención a las condiciones de trabajo de las personas, a través esencialmente de la participación, habrían de ser un digno aporte en el mundo del trabajo para que este fuera más justo y saludable, a la vez que más eficiente y competitivo. En base a lo dicho, habríamos de saber aprovechar en el proceso de concienciación a muchas personas dispersas en la organización que por su prestigio profesional y su honestidad habrían de convertirse en magníficos aliados que podrían denominarse: agentes de cambio, que incluso de manera anónima estarían de nuestro lado conformando corrientes sólidas de opinión y colaborando en el éxito de los cambios deseados.

La concienciación debe plantearse de manera realista en base a las características de la empresa, los objetivos fijados y el alcance de la intervención, sin ambigüedades. La cultura de empresa y su voluntad política al máximo nivel lo condicionarán, así como sus destinatarios. No será lo mismo actuar a nivel gerencial que hacerlo a nivel de estructuras intermedias. Los planteamientos no diferirán en exceso pero la estrategia podrá ser diferente. Es evidente que el primer nivel de intervención sea la dirección general de la organización. Nuestra experiencia avala que es muy conveniente empezar a desarrollar el programa de concienciación al máximo nivel, a través de lo que se denomina el comité de dirección, que aglutina a aquellas personas que dirigen unidades funcionales clave de la empresa como: producción, personal, comercialización y finanzas. Siempre es de esperar que una mayoría de tal colectivo apoye la honestidad y utilidad de los planteamientos preventivos. Trabajar de manera gru-

pal con personas de un nivel de autoridad igual o similar facilitará el debate y el alcance de compromisos. Pero tal acción inicial habría de ser debidamente preparada, junto al menos un esbozo de plan de acción preconcebido para discutir y actuar. Sin un plan de acción las palabras de concienciación se perderán en el aire. Ver esquema de actuación en la figura 1.

Las acciones preparatorias y el sentido de oportunidad

Ya se expuso en anterioridad la importancia de las acciones preparatorias, ya sean unas para organizar el plan de trabajo y las actividades a realizar, o bien otras, para preparar y abonar el terreno, a fin de que más tarde, el programa de concienciación pueda desarrollarse con mayor agilidad. Nos referiremos a estas últimas.

Los profesionales de la prevención suelen entregar a los directivos de sus organizaciones ciertas informaciones periódicas que muchas veces no les despiertan el suficiente interés. Sean por ejemplo, índices de siniestralidad u otros indicadores, sin desmerecerlos. Estas informaciones son hojeadas, cuando no, simplemente archivadas, y de ellas no se derivan acciones concretas. En tal sentido, si bien es necesario que los preventivistas informen puntualmente sobre la situación en materia de PRL, es importante que suscite un especial interés, ya sea, porque hacen relucir aspectos deficitarios que pueden comprometer a sus destinatarios, porque pueden perjudicar a la organización, o sobre todo, porque ayudan a visionar un futuro mejor en cualquier ámbito en el que la PRL pueda incidir y sobre la que predomina una visión aislada, asociada en exceso al cumplimiento reglamentario. Queremos destacar este tipo de información, que puede ser extraíble por ejemplo de una noticia de interés o de la lectura recomendada de un buen artículo. En la medida que las informaciones sobre PRL se interrelacionen en el seno de la empresa con otros ámbitos de interés estratégico, podrán ir provocando unas primeras reflexiones individuales en la mente del lector, que no van a quedar en saco roto y se irán aprovechando inconscientemente, alimentando la acción focal de concienciación propiamente dicha en un momento cercano. Las reuniones de trabajo deberían ser un marco idóneo para incorporar incidentes o cuestiones de interés relacionadas con la PRL. Con las actividades preparatorias, ya se está iniciando, de manera sutil, el proceso de concienciación, facilitando su efectividad e integración al mismo.

Las informaciones suministradas en PRL deben ser claras y concisas, presentadas con atractivo visual. Por ejemplo, una fotografía mostrando una situación de riesgo grave con trascendencia resulta mucho más estimulante que una información escrita sobre la importancia del mismo riesgo. Hay que intentar desde el primer momento romper la posible animadversión del lector a la información a suministrar, pero sin generarle fatiga. Habría que ser muy selectivo focalizándola en los aspectos positivos que habría de aportar. La información no debe tener interés por ella misma sino por su aportación en facilitar un horizonte más claro y esperanzador. También cada directivo tiene, bien por su formación o simplemente por su personalidad, determinados intereses que habría que saber aprovechar.

La información debiera llegar en el momento oportuno y sin demora. Por ejemplo, ante un accidente de cierta importancia, el directivo afectado debiera saber lo que ha pasado y el por qué de manera inmediata. Históricamente

los accidentes muy graves han provocado situaciones de cambio importantes en muchas organizaciones en las que la dirección entendió claramente la gravedad del tema y la necesidad de implicarse de lleno en la PRL: Conozco muchas empresas en que fue un accidente grave el motor de cambios radicales. Si me permiten, les contaré una experiencia personal que fue determinante en mi vida y que pasó hace más de cincuenta años. En la empresa familiar en la que fui educado, una trabajadora sufrió un accidente en una prensa no debidamente protegida, perdiendo dos dedos. El accidente fue grave pero aún lo podía haber sido más. Ello revolucionó la empresa, siendo las máquinas y los lugares de trabajo rigurosamente protegidos y los procedimientos de trabajo revisados. Nunca olvidaré lo sucedido ante la reacción de consternación de todos los que me rodeaban y los cambios producidos. No tendría más de diez años en aquel entonces, cuando recibí esta importante lección preventiva. ¡Qué curioso!, Luego me he dedicado a la PRL y la hija de aquella trabajadora accidentada también como médica del trabajo. Nos conocimos no hace mucho y recordamos juntos esta historia, aunque ella al no haber nacido por aquel entonces se la contara en positivo su madre.

Hay que encontrar el sentido de oportunidad en las acciones preparatorias y en el propio proceso de concienciación, generando o aprovechando momentos clave en los que no es necesario hablar demasiado de la situación, sino más bien escuchar, acordar y actuar. Las oportunidades pueden surgir en cualquier circunstancia y en cualquier lugar, lo que nos obliga a estar preparados para cuando éstas aparezcan e intervenir con inmediatez.

Saber vender el cambio

Se ha expuesto anteriormente que el proceso de concienciación debería estar siempre asociado a un cambio en la organización, pero los cambios por más atractivos y necesarios que sean, son fácilmente cuestionados y se generan múltiples reticencias ante los mismos, especialmente por los mandos que perciben en ellos situaciones inciertas o incómodas que pueden hacer peligrar su posición (ver NTP 753 y 941). Por ello, la concienciación debe ser conducida de manera que todos vean lo que ganan con el cambio, en el que además los mandos han de convertirse en protagonistas, no en meros ejecutores de los acuerdos adoptados. Con los cambios, los directivos y mandos intermedios han de percibir claramente que refuerzan su importancia y trascendencia en la organización.

El directivo tiene como función clave, la de ser "agente integrador", con la facultad de acoger y adecuar a todos los miembros de la organización bajo su responsabilidad, haciendo que se sientan parte de un todo. Si lo ejerce dignamente se convertirá en el verdadero agente facilitador del cambio, asumiendo el nivel de compromiso y liderazgo que le corresponde por ello.

Las conductas y hábitos son inherentes al individuo, con un factor muy alto de reticencia al cambio. Sin embargo, se ha demostrado que éstas pueden ser modificadas de forma paulatina y clara, actuando desde arriba y evidenciando la gravedad de los riesgos y sus consecuencias. La conciencia innovadora del propio directivo, que es a su vez esencial para el futuro de la propia organización, facilitará que pueda percibir con más rapidez el aporte innovador de la PRL. Un aporte que debe ir encaminado a mejorar también la capacidad de adaptación de los trabajadores a las circunstancias cambiantes de la

empresa en base a sus necesidades, sabiendo escuchar y razonar a su mismo nivel, y sin herir susceptibilidades.

Pero el cambio no se muestra con palabras, el cambio ha de ser visualizado con claridad, evitando falsas interpretaciones. No debiera ser contemplado o interpretado como un salto a un lugar imaginario e incontrolado. Los directivos han de contemplar desde el primer momento un horizonte esperanzador y necesario para la salud de la organización y la pervivencia empresarial, y además, alcanzable en un tiempo razonable. Pero el camino a recorrer ha de cubrirse por etapas. Tales etapas habrían de ser también debidamente visualizadas con indicadores que permitan medir los avances y los aportes de los directivos en su desarrollo. El camino no ha de ser impuesto, juntos se han de encontrar los atajos, el recorrido principal, e incluso el mejor calzado para poder recorrerlo. Recuerdo a un buen empresario que me corregía cuando yo hablaba insistentemente del necesario cambio en las organizaciones, recomendándome, que debería hablar más de “evolución”. Y tenía toda la razón, las personas no cambian a cierta edad, simplemente evolucionan si les ayudamos a hacerlo.

El profesional de la prevención es por naturaleza un promotor de cambios que debiera saber venderlos con sencillez, claridad y asertividad, sin manipulación alguna o engaño. Con la PRL bien gestionada no vamos a garantizar por sí misma mejoras de eficiencia y de productividad, pero sin ella, ni la dignidad en el trabajo, ni tales mejoras serían posibles. Con la PRL queremos sobre todo promover “salud”. Evitar daños será la consecuencia lógica de nuestras acciones

Concienciación en la pequeña empresa

Lo expuesto en este documento es válido para todo tipo de directivos, pero las peculiaridades de la pequeña empresa y de la microempresa determinan que las acciones de concienciación preventiva hayan de ajustarse, aprovechando las ventajas y oportunidades que éstas confieren y que esencialmente son su flexibilidad y rapidez a la hora de aplicar medidas, tanto materiales como organizativas, y también, la relación de proximidad y confianza que puede establecerse entre la dirección y el asesor externo en PRL, siempre que este asuma un nivel competencial considerable en base a lo expuesto en este documento.

El proceso de concienciación en este tipo de empresas debe basarse en asegurar la aplicación de las exigencias reglamentarias de la manera más sencilla posible, reduciendo los procedimientos preventivos a los mínimos estrictamente necesarios, y aprovechando el propio proceso de implantación de los cambios que se vayan produciendo por pequeños que estos sean, para que la dirección descubra paulatinamente las ventajas que se irán generando de actuar de una manera más participativa y dialogante.

El pequeño empresario no puede contar con especialistas en diversas disciplinas y normalmente el asesoramiento que recibe es fraccionado y carente de la necesaria visión global. Por tanto, el técnico de PRL, habría de suplir en lo posible algunas de tales carencias, procurando que el sistema preventivo que se trata de aplicar, no solo resulte eficaz, sino que contribuya de manera demostrable a la mejora de la eficiencia y al alcance de objetivos clave de la organización (racionalización de procesos y movimientos de materiales y personas, incremento de su capacidad innovadora, mejoras de calidad y de organización del trabajo, etc.).

Es importante considerar que empresas de estas di-

mensiones tiene una característica común que radica en la fuerte resistencia al cambio, tanto en procesos como en mentalidad, así como las dificultades con las que han de enfrentarse para pervivir. En su mayoría, mantienen una estructura familiar que les limita a visionar alternativas a su manera de trabajar. Es importante considerar que el propio proceso de concienciación debe ir ligado al resultado de unas acciones cuidadosamente diseñadas en las que se esperan cambios, que aunque lentos suelen ser efectivos. Es esencial que el técnico preventivista haya generado confianza y aplique con esmero los recursos que dispone, incluidas las fortalezas que la organización le ofrece.

Concienciación en el marco de campañas preventivas

Se está convirtiendo en una loable y provechosa iniciativa en nuestro país el que empresas medianas y grandes celebren jornadas o incluso semanas dedicadas a concentrar actividades diversas en el marco de campañas de prevención de riesgos laborales, cuyo principal objetivo es incrementar la conciencia preventiva de todos los miembros de la organización. También es frecuente que tales campañas se focalicen sobre temas específicos de interés. La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de sus campañas anuales y ahora bianuales ha sido un verdadero motor en esta línea, facilitando diversidad de instrumentos para que las propias organizaciones puedan desarrollar sus propias campañas al amparo de tal iniciativa.

Podemos extraer lecciones útiles aplicables en PRL de campañas publicitarias para promocionar determinados productos y servicios. Se muestra o bien se genera una necesidad para luego evidenciar las bondades y cómo satisfacerlas a través de artilugios a veces muy sutiles que pretenden generar emociones que nos impulsen a adquirir o estar cerca de quienes nos los ofrecen. En PRL no debemos desarrollar campañas que sean seductoras que comporten la manipulación de la información, ni tampoco engañosas. Se volverían en nuestra contra.

El éxito de toda campaña es que se hable del tema entre sus destinatarios, aunque sea para generar contradicciones. Las mejores campañas publicitarias son aquellas que generan polémica al concentrar la atención de sus destinatarios.

Dedicaremos en un futuro próximo alguna NTP para tratar específicamente el diseño de campañas de PRL en base a nuestra experiencia. Ahora nos limitaremos a efectuar alguna reflexión al respecto ligada al tema que nos incumbe. De entrada, es importante que la campaña preventiva tenga un mensaje claro y sencillo, focalizado en algún tema concreto en el que todos puedan verse involucrados. Algo bien utilizado ha sido el disponer, por ejemplo, de un logotipo con un personaje divertido. Personaje que habría de mantenerse vivo en sucesivas campañas o en el propio devenir cotidiano.

Crear una campaña específica para la concienciación preventiva de una organización a todos los niveles es recomendable siempre que se enriquezca de un conjunto de actividades gratas, incluso divertidas, más allá de las convencionales sesiones docentes. Es importante que se genere debate sobre el tema a diferentes niveles de la organización, y sobre todo, que se perciba que la dirección al máximo nivel está comprometida. Pero es del todo recomendable que simultáneamente se desarrolle un conjunto de actividades diversas que converjan desde diferentes frentes en despertar el interés y las ventajas

de actuaciones concretas en materia preventiva. Tales actividades serán en lo posible próximas a la actividad laboral (concursos de mejoras en los puestos de trabajo, sesiones antiestrés en lugares en que el riesgo potencial esté presente, prácticas colectivas en el manejo de seguro de determinados equipos de usos frecuente, juegos que reflejen situaciones de riesgo cercanas a controlar, aportaciones divertidas de los hijos de los trabajadores, elección democrática del mejor compañero de trabajo en las diferentes unidades, premios y reconocimientos colectivos diversos, etc.). Con todo ello habría de crearse un clima agradable y constructivo, incluso festivo. Los directivos no deben ser ajenos a estas actividades y debiera procurarse su plena imbricación y visibilidad. Ellos deben participar y percibir que la PRL no es cuestión banal y que provoca diversidad de sensaciones gratificantes a las personas del entorno del que forman parte. Tal entorno estará repercutiendo favorablemente en el cambio de actitudes de los propios directivos, previamente y durante las sesiones específicas de concienciación. Puede resultar favorecedor contar a veces con aportaciones externas que ayuden a crear un contrapunto de referencia. He participado, en representación de este INSHT en muchas de tales sesiones y debo manifestar que resultan fructíferas cuando la campaña encaja con una visión de cambio ya definido y en el que la dirección general está realmente comprometida y lo muestra.

Empleo de casos virtuales para la concienciación grupal

Las sesiones de trabajo específicas de concienciación deben tener evidentemente un contenido argumental que propicie la reflexión y el diálogo para encontrar vías de acercamiento. Para evitar discusiones en abstracto en la que todos aporten de manera aleatoria sus opiniones y que como tales son discutibles, es recomendable presentar situaciones concretas que faciliten la discusión. Pueden emplearse situaciones de la propia empresa, mostrándose claramente de manera fotográfica con texto de apoyo, o bien mediante casos virtuales ajenos a la empresa. Esta última fórmula es muy conveniente cuando los directivos reunidos proceden de organizaciones diferentes. No obstante, también se suele emplear con éxito cuando los directivos reunidos pertenecen a la misma organización.

Es recomendable empezar siempre por alguna o algunas presentaciones que permitan argumentar para convencer en relación a determinados conceptos esenciales de la materia objeto de debate, para proceder a continuación a aclarar y debatir puntos de vista diferentes y cuestiones que hayan surgido de la exposición. Posteriormente sería recomendable realizar en grupos reducidos el estudio de un caso práctico en el que se reflejen aspectos loables y deficitarios de una situación empresarial a analizar. Ello nos permitirá alejarnos por un momento de la realidad concreta de la organización que ocupa a los presentes, para centrarse de una manera más distendida en problemas ajenos, aunque presumiblemente hayan de existir connotaciones con la propia organización. El análisis tradicional DAFO en el que se agrupan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, facilitará luego muchísimo su clasificación en base a su importancia para proceder también colectivamente a la búsqueda de soluciones y estrategias para conseguirlas. En este tipo de ejercicios las soluciones no habrían de ser cerradas. Podrá haber planteamientos unitarios, pero los caminos de mejora suelen ser diversos. Las mejores

soluciones dependen de factores en los que presumiblemente no se disponga de toda la información. Los asistentes simplemente deberían aprender a descubrir vías de solución que conjuguen eficiencia y salud, respondiendo a los intereses colectivos y de los propios trabajadores.

Argumentar para convencer

Hemos reservado este apartado final para tratar algunos aspectos relevantes en actividades de concienciación basadas en exposiciones orales dirigidas a directivos a cargo de profesionales de la prevención.

Los prevencionistas estamos acostumbrados a realizar acciones formativas en la materia. Forman parte consustancial de nuestra actividad profesional. La vena docente suele impregnar todo lo que hacemos. Aunque ello sea una virtud puede generarnos dificultades si no somos cautelosos en nuestra manera de proceder ante el reto que representa convencer a personas en una relación de comunicación asimétrica, no dispuestas en principio a aprender y para lo que se requiere una actitud no siempre presente. Concienciar no es enseñar, es simplemente procurar convencer. Los directivos tienen un conocimiento global de su organización que nosotros normalmente no tenemos, aunque podamos tener conocimiento de aspectos relevantes de su organización que ellos desconozcan. Esta es nuestra verdadera fortaleza.

Pretender modificar la manera de gestionar desde nuestra perspectiva en una materia no interiorizada como valor estratégico, hemos de reconocer que puede resultar osado, cuando no atrevido, si no actuamos con cautela y una rigurosa preparación y planificación. Y además, se ha de producir en muy poco tiempo, ya que si no se genera confianza con rapidez, luego puede ser tarde.

Convencer a alguien implica tratar de obtener un *cambio* en él. Argumentar implica adoptar una postura con vistas a lograr que la audiencia modifique un poco, y a veces mucho, sus convicciones. O sea, se trata de argumentar para convencer y hacerlo sin artimañas, manipulación o violencia alguna. Aristóteles decía que "*argumentar es proponer un razonamiento, no una demostración rígida ni un acto habilidoso de seducción*". Tampoco se convence informando ampliamente, ni demostrando algo de forma adecuada, ni expresando sentimientos. Es cuando se enuncia abiertamente una opinión con razonamientos que la justifican y en vistas a convencer, cuando de su discusión puede surgir un cambio real en la manera de pensar. La opinión no es un hecho ni un sentimiento. La dificultad estriba que las opiniones o los puntos de vista son siempre discutibles. Pero es precisamente del debate que generan y de la necesidad de tomar decisiones con evidencias objetivas que las apoyen, que habrían de aparecer luces en los participantes. La práctica de convencer nos enseña que estamos constituidos por las opiniones que defendemos. Éstas por tanto, siempre han de argumentarse, ya sea para uno mismo, ya sea para los demás.

La democracia es precisamente una manera de enfrentarse de forma pacífica a la riqueza de la diversidad de puntos de vista. Desde este punto de vista, la argumentación es una herramienta de apertura y de pacificación. Es una competencia democrática que implica el auto cuestionamiento, así como la apertura a los argumentos ajenos. Nuestra cultura no es proclive a la aceptación de planteamientos diferentes a los de uno; solo hay que observar a nuestro entorno. Por tanto, el técnico de prevención no puede estar cerrado a sus propios planteamientos y debiera mostrarse siempre abierto a escuchar y dialogar desde su competencia profesional.

Argumentar es algo que se aprende, y para ello, lo primero que hay que asimilar es el arte de elaborar una argumentación, respetuosa con la audiencia y por otra parte realmente eficaz para convencer. Ello requiere de un cuidado proceso preparatorio que habría de desarrollarse en tres etapas y en un entorno sumamente cuidado (ver fig. 2): la preparatoria propiamente dicha, de “*diseño*”, la de concepción de los argumentos a emplear, de “*elocución*”, y la de estructuración y desarrollo argumental, de “*disposición*”.

La etapa preparatoria de *diseño* es conocer bien la audiencia, idear un ángulo de enfoque y encontrar posibles puntos de apoyo. Hemos de saber a quién nos dirigimos, con sus virtudes y debilidades. Hemos de recorrer a vuelo de pájaro los centros o áreas de trabajo de su incumbencia y hemos de poder hablar de forma aleatoria con algunas personas de la organización, especialmente trabajadores. Ello nos permitirá adquirir rápidamente una visión global de la realidad de la organización con sus valores y contravalores más evidentes. De su análisis estaríamos en condiciones de poder presentarnos en la tercera etapa ante los directivos con naturalidad y sencillez, dispuestos a serles útiles, sin improvisación, y con cierto dominio de la situación que nos permita hablarles en relación de igualdad. Hemos, desde nuestra competencia profesional y del propio conocimiento de la empresa, saber argumentar nuestro discurso preventivo con un ángulo de enfoque y puntos de apoyo, dispuestos a escuchar y a dialogar. Elegir un ángulo de enfoque consiste en seleccionar, en base a las características de la audiencia y con vistas al conjunto de lo que puede decirse en una situación determinada, como lo más pertinente y eficaz. Elaborar una

argumentación es optar por un enfoque y excluir otros. Los puntos de apoyo podrán ser internos a los propios destinatarios, como sus propias creencias y valores con las que apoyarnos en la argumentación, o bien externos, como podrían ser algunas manifestaciones de la dirección general de la organización en apoyo a nuestra argumentación, manifestaciones o actuaciones de personas de prestigio del mundo empresarial que sean coherentes con nuestros planteamientos, etc.

La siguiente etapa de *elocución*, también preparatoria, ha de permitir encontrar los argumentos específicos a emplear. Los argumentos pueden ser de diversos tipos. Estarían los que se basan en una autoridad de referencia para la mayoría, los que hacen referencia a presupuestos comunes, o sea, a la propia comunidad; los consistentes en el reajuste de la realidad, que de cierto modo sea más inteligible; y finalmente, los que invocan a una analogía o metáfora que facilita enormemente por su sencillez y clarificación, el acercamiento contrapuesto a la realidad.

La tercera etapa de *disposición* ha de saber elaborar la estructura de la argumentación en el tiempo y en el espacio. No se trata de desarrollar una disertación, que normalmente está basada en una introducción o presentación, en una tesis, a veces contrapuesta con una antítesis, y finalmente, una conclusión. Sería un error hacerlo de esta manera, aunque ésta suele ser la línea de razonamiento que solemos aplicar en muchas de nuestras actividades cotidianas. También sería un error emplear una estructura informativa o periodística que tampoco trata de convencer, sino más bien de describir o explicar las circunstancias de una situación.

La estructura argumental en esta etapa de disposición como instrumento para convencer, según el esquema clásico se compone de cuatro partes. Se inicia con el intento de captar la atención de la audiencia y obtener su aceptación y benevolencia a nuestra presencia. Lo logramos con una presentación cercana que muestre sin altivez alguna, pero desde nuestra competencia y el conocimiento aunque somero de su realidad, el espíritu de servicio que nos mueve. Prosigue con la fase de exposición de la opinión. O sea, ¿de qué se está hablando?, ¿qué está en juego en el debate? Y sobre todo, ¿cuál es la opinión que se defiende? Viene luego el momento de la argumentación propiamente dicha. Es éste el corazón del proceso en el que se exponen las razones en que se asienta la opinión propia. Y finalmente, se acaba con una síntesis que recoja todo lo dicho, esto es, proponer a modo de conclusión una formulación contundente para la audiencia, una especie de vuelta al principio destinada a mantener la atención sobre lo dicho.

En todas las situaciones en que se trate de concienciar, o sea, de convencer a los demás, la cercanía al auditorio, la exposición de la opinión, argumentación, y síntesis concluyente, constituyen las cuatro partes intangibles de una estructura argumental que suele ser fructífera (Bretton, ver bibliografía). El entorno físico en que tal proceso ha de desarrollarse ha de ser sumamente cuidado, sin interferencias y factores adversos que puedan afectar a su calidad.

BIBLIOGRAFÍA

La Bibliografía se ha incluido en la anterior NTP.

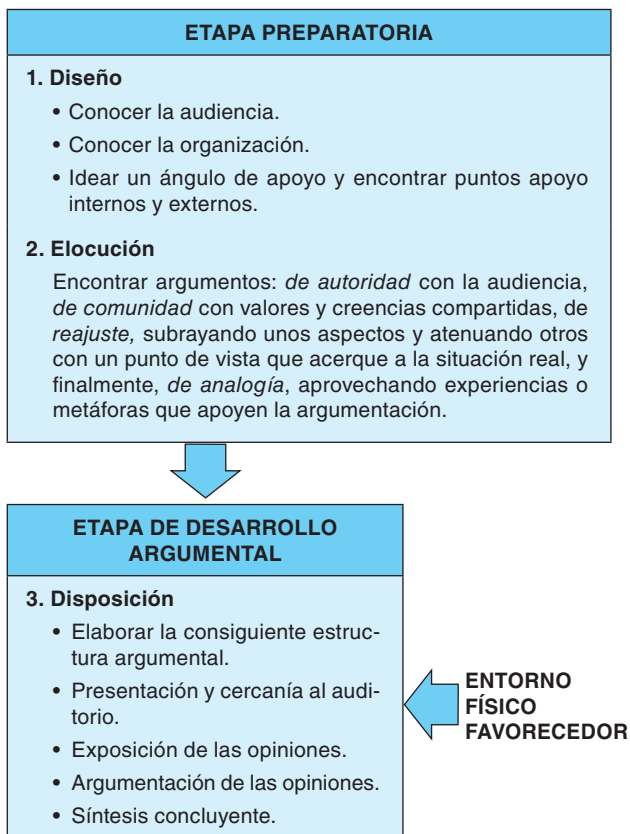


Figura 2. Procedimiento argumental para convencer y concienciar