



ALGUNAS PAUTAS PARA CREAR CULTURA PREVENTIVA

Edita:

Federación Asturiana de Empresarios (FADE)

Autora:

Lidia Señarís

Diseño y maquetación:

Lidia Señarís y Carlos Villalba

Fotografías e ilustraciones:

Carlos Villalba, Dreamstime y Freepik

D.L.: AS 01208-2016

Con la financiación de:

AT-0108/2015



El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de FADE y no refleja necesariamente la opinión de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales.

Índice

Introducción	5
Capítulo I. El Porqué	7
Capítulo II. Entrando en materia	13
2.1. Tres lecciones sobre comunicación en prevención	18
2.2. Datos sobre la audiencia: ¿qué nos dice Lady Cerebro?	22
Capítulo III. El Cómo	30
3.1. Comunicación interna	34
3.1.1. ¡Los canales, los canales! (y no hablamos de Venecia).....	37
3.1.2. Medidas preventivas en comunicación "cara a cara".....	39
3.1.3. Un zoom en tres herramientas	43
3.1.4. La asertividad entra en la empresa	53
3.1.5. ¿Un aburrido entorno sin conflictos?	54
3.1.6. Formación preventiva, la llave de muchas puertas	60
3.1.7. Construye tu mensaje	65
3.1.8. La intranet no es Harry Potter o la red que vendrá.....	69
3.1.9. El correo electrónico: ¿un arma de desesperación masiva?	80
3.1.10. Resumen gráfico sobre la Comunicación Interna	82
3.2. Comunicación externa	84
3.2.1. O estás en la nube, o estás en la luna.....	85
3.2.2. Comunicación en crisis: acordarse de Santa Bárbara antes del trueno.....	93

Capítulo IV. El valor de la experiencia	98
Lic. Sonia Rodríguez Alonso, Directora de Gestión de Hijos de Luis Rodríguez, S.A.(Supermercados masymas).....	98
Jorge Prieto Grana, responsable de Prevención de Mantequerías Arias en España	106
Enrique Sueiro, director general de Top Ten Management Spain.....	116
Luis Miguel Díaz-Meco, máster en Dirección de Comunicación.....	121
Notas Bibliográficas	127
Bibliografía	129

Introducción

Hacer empresa implica edificar presente y, sobre todo, futuro. Hacer prevención es construir cultura, diálogo, salud y, en esencia, vida. Imposible hacerlo sin comunicar y persuadir, inseparables verbos que nos definen como seres sociales y configuran nuestra forma de existir y respirar.

La necesidad de fomentar una cultura preventiva en el trabajo mediante la motivación y la persuasión está ampliamente refrendada por la Estrategia Europea Global EU2020, la legislación española en materia de prevención y las vivencias cotidianas de empresarios, profesionales y prevencionistas.

Esta guía propone una atenta reflexión y un práctico resumen del amplio arsenal de herramientas comunicativas, extraordinariamente útiles en todos los ámbitos de la empresa, y muy especialmente a la hora de hacer prevención. Es fruto de 25 años de experiencia profesional de su autora, Lidia Señarís, en el mundo de la comunicación y también en el de la seguridad y salud laboral, ejercidos en diversos países de América y Europa, y en los últimos 15 radicada en España con su firma LScomunicación, con la que ha realizado talleres y consultorías sobre Comunicación, motivación, formación de formadores e influencia persuasiva y colaborado con numerosas entidades, entre ellas, con la Federación Asturiana de Empresarios (FADE).

Este texto es igualmente deudor de lecturas y obras varias, en todos los casos consignadas en las notas bibliográficas finales, pues el campo de la Comunicación es fértil en profesionales, debates y publicaciones.

Comunicar es un verbo inagotable y cambiante. Resulta difícil elegir referencias bibliográficas, resumir aprendizajes y ofrecer pautas. Más que recetas o fórmulas inamovibles, aquí se ofrecen ideas y recomendaciones que precisan una aplicación flexible y creativa, acorde con las circunstancias de cada contexto particular (tanto personal como corporativo).

Obviamente, las herramientas comunicativas útiles para promover la seguridad y salud laboral no son especiales ni únicas, sino que provienen del amplio acervo comunicativo universal. Más que la herramienta, lo importante es el uso que sepamos darle.

Dicho esto, aquí tenéis tres EPI's especiales: unas gafas para la comprensión y la empatía, unos protectores auditivos que acallan el ruido pero potencian la escucha y el brillante casco de la experiencia cotidiana. ¡Comencemos el diálogo!

Capítulo I. El Porqué

Comunicar fue el verbo que nos sacó de las cavernas y nos trajo hasta aquí; el acto común presente en las cuevas de Altamira y en los rasca-cielos de Nueva York. Sin el ejercicio cotidiano de la comunicación sería impensable nuestro mundo.

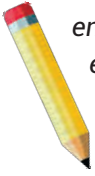
Del latín “communicare”, este verbo significa -en esencia- compartir. Un acto que, lejos de envejecer, es cada vez más vital en la sociedad hiperconectada y globalizada del siglo XXI.

El arte de comunicar es tan poliédrico y versátil como la vida misma. No admite fórmulas matemáticas, recetas infalibles ni pócimas mágicas. Imposible comprar 200 gramos de persuasión en Mercadona o 500 de comunicación eficaz en Hipercor. Sin embargo, lo que sí está en nuestras manos es reflexionar, entrenarnos y crecer. Siempre que pensamos en comunicación, solemos pensar en los otros. Pero comunicar bien es, ante todo, un ejercicio interno. Implica crecer como persona, ganar en empatía y ampliar nuestra manera de percibir y comprender la realidad desde múltiples ángulos.

Por otra parte, tanto en la vida privada como en las organizaciones, resulta imposible comunicar bien lo que NO hacemos y lo que realmente NO somos. Ni la mejor comunicación corporativa interna podrá persuadir a trabajadores y mandos intermedios de conceptos y prácticas que no estén realmente integrados en el ADN de nuestra empresa.

Las herramientas y técnicas, el entrenamiento asertivo y los mejores estudios psicológicos sobre la audiencia jamás podrán presentar -al menos no de manera creíble y duradera- una imagen incierta o edulcorada.

Comunicar y persuadir, sobre todo a la hora de construir una cultura de seguridad y salud, están a años luz del verbo manipular. Comparten un mismo campo de juego: las ideas, la capacidad de escuchar, las palabras, las emociones y las representaciones mentales, pero poseen un fin y una naturaleza muy diferentes. La mejor comunicación implica seducir, sí, pero con razones y emociones en la búsqueda de un bien común.



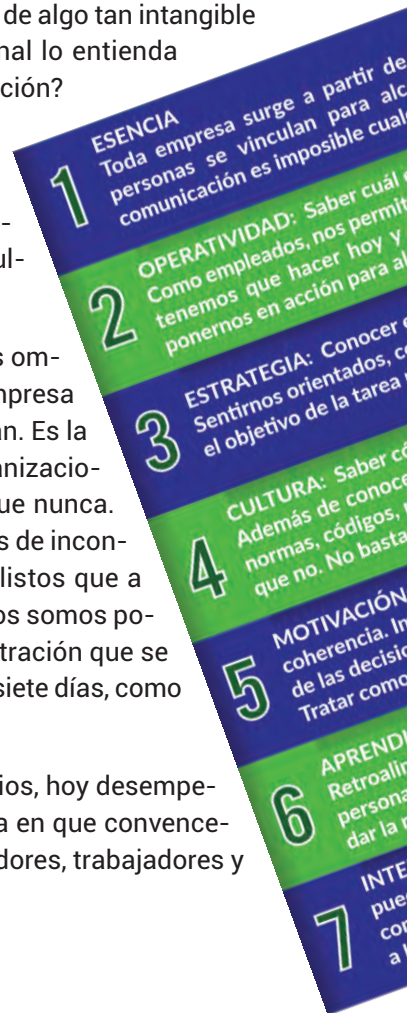
Si la prevención está integrada en la gestión empresarial global, si se enfoca no sólo como un imperativo legal sino sobre todo humano y ético, y como inversión rentable y ventaja competitiva, entonces la comunicación y persuasión preventivas tienen mucho terreno ganado porque crecerán sobre la coherencia, el mayor tesoro personal y corporativo, el de la correspondencia entre las palabras y los hechos.

¿Además del conocimiento técnico de mi sector y las nociones financieras y productivas, también tengo que preocuparme de algo tan intangible como la Comunicación? Quizás en la vida personal lo entienda más, pero en la empresa, ¿qué aporta la comunicación?

La respuesta es rotunda: **la comunicación aporta empresa**. Ni más ni menos. Aporta vida, desarrollo, prevención y superación de crisis internas y externas, cohesión y productividad, y en definitiva, resultados económicos palpables.

Vivimos en la economía de los Social Media, de las omnipresentes redes sociales, en el mundo de la “empresa desnuda”¹. La transparencia no es un simple slogan. Es la única opción posible, pues como individuos y organizaciones estamos más expuestos e interconectados que nunca. Todos somos potenciales “paparazzi” con cámaras de incontables píxeles en los bolsillos, en esos teléfonos listos que a veces usamos de un modo ligeramente tonto. Todos somos potenciales protagonistas de un vídeo, imagen o ilustración que se hace “viral” (pero no se cura fácilmente y tras sólo siete días, como algunas gripes).

Tanto como nuestra cartera de productos o servicios, hoy desempeñan un papel esencial las interacciones: la manera en que convencemos (o espantamos) a nuestro mercado, colaboradores, trabajadores y -en definitiva- a toda la sociedad.



Si eso funciona así en el plano externo, en el día a día empresarial la llamada "comunicación interna" también tiene mucho que aportar. Ella genera, al menos, siete áreas bien definidas de valor en las empresas: ²

un diálogo. Dos o más
anjar sus objetivos. Sin
quier actividad organizada.

es nuestra tarea.
e saber para quién estamos trabajando, las normas, qué
qué tenemos que hacer mañana. En resumen: cómo
canjar las metas de la compañía.

el porqué de las cosas.
comprometidos, respetados, valorados, integrados y positivos. Conocer
reduce la conflictividad y el malestar generados por la incertidumbre.

ómo hacerlo.
er el objetivo, compartirlo. Identificarnos con la cultura, los valores,
principios y ética de la empresa. Tener claro lo que está permitido y lo
enunciar esta cultura, se debe demostrar con hechos.

: ¿Querer hacerlo! Sólo se logra con comunicación y
mplica transmitir el orgullo de pertenencia y la justicia
ones de la empresa. Comprender, valorar y escuchar.
persona y no como un simple "recurso humano".

IAZAJE: Que todos sepan cómo lo están haciendo.
mentación: con espacios de diálogo, definición clara de las expectativas, atención al desempeño
al, criterios objetivos de evaluación, acciones justas. Buena elección de las personas que deben
retroalimentación. Asumir el "feedback" como cultura.

LLIGENCIA: Movilizar inteligencia colectiva. Que todos
dan proponer cómo hacerlo mejor. Cultivar la escucha y
municación ascendente para crecer, mejorar, adelantar y
os problemas y potenciar el capital humano.



En el campo de la prevención de riesgos laborales aprender a comunicar y convencer es vital. Por supuesto, las inversiones en materia de protección colectiva e individual y sus avances técnicos son indispensables. Pero el ser humano - usuario y beneficiario final de estos medios- será, en última instancia, el factor decisivo.

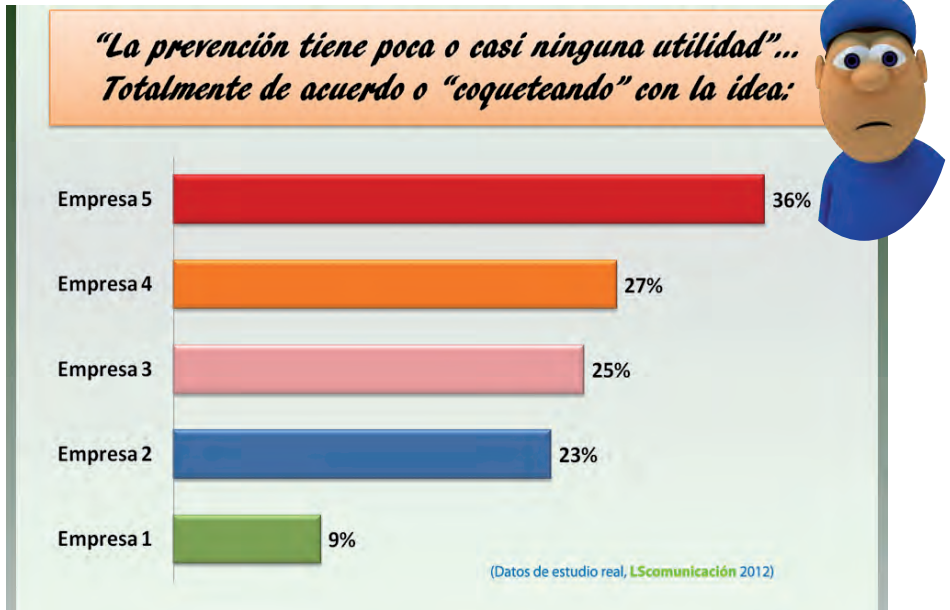
Como bien afirma el ergónomo y psicólogo canadiense Gerald Wilde, autor de la teoría de la Homeostasis del Riesgo, "la seguridad está en la gente, o no está en ninguna parte". ³

Si queremos que la prevención sea una actitud cotidiana y no sólo una planificación teórica, si nuestro fin último es que cada trabajador regrese sano y salvo a casa cada día, si deseamos un clima psicosocial saludable y productivo y que la cultura preventiva se instale entre nuestra gente, no prendida con alfileres sancionadores, sino con la fuerza duradera de la motivación y la convicción... tendremos que echar mano al más variado arsenal de herramientas comunicativas.

No es una utopía romántica ni una meta inalcanzable, muchas empresas lo hacen todos los días. Una muestra palpable de ello puede encontrarse en la publicación "[Comunicar en prevención: buenas prácticas en empresas asturianas](#)".

En un estudio sobre comunicación corporativa y preventiva en cinco empresas de muy diversos sectores (LScomunicación, 2012), se aplicó una encuesta anónima a trabajadores y mandos intermedios. Entre otras, el cuestionario sometía a valoración una frase muy provocativa y disparatada: "La prevención tiene poca o casi ninguna utilidad". Pues entre el 9 y el 36 % de los trabajadores y mandos encuestados estuvieron totalmente de acuerdo o al menos "coquetearon" con esa afirmación (acuerdo moderado o indiferentes).

Veamos gráficamente el resultado:



Si usted es contable, recepcionista, o el limpiador de ventanas de una empresa; difícilmente alguien le dirá que su trabajo tiene “poca o ninguna utilidad”... Si su ocupación principal -o una de ellas- es hacer prevención, entonces necesitará ser un buen comunicador para enfrentar viejos mapas mentales y prejuicios varios.

Incluso en las corporaciones con mayores logros en seguridad y salud laboral, la experiencia indica que, alcanzado un determinado nivel, sólo la aplicación perseverante y creativa de herramientas de comunicación interna y externa es capaz de impulsar y mantener la motivación, la persuasión y la cultura preventivas.

Hacer prevención implica cambiar verbos, mentalidades, comportamientos y hábitos. Es una larga carrera desde un pírrico punto de partida llamado “vencer” hasta una meta difícil pero eficaz denominada “convencer”.

Por eso resulta conveniente recordar esta sabia frase de Fred Kofman⁴:



Para saber más sobre estos temas:



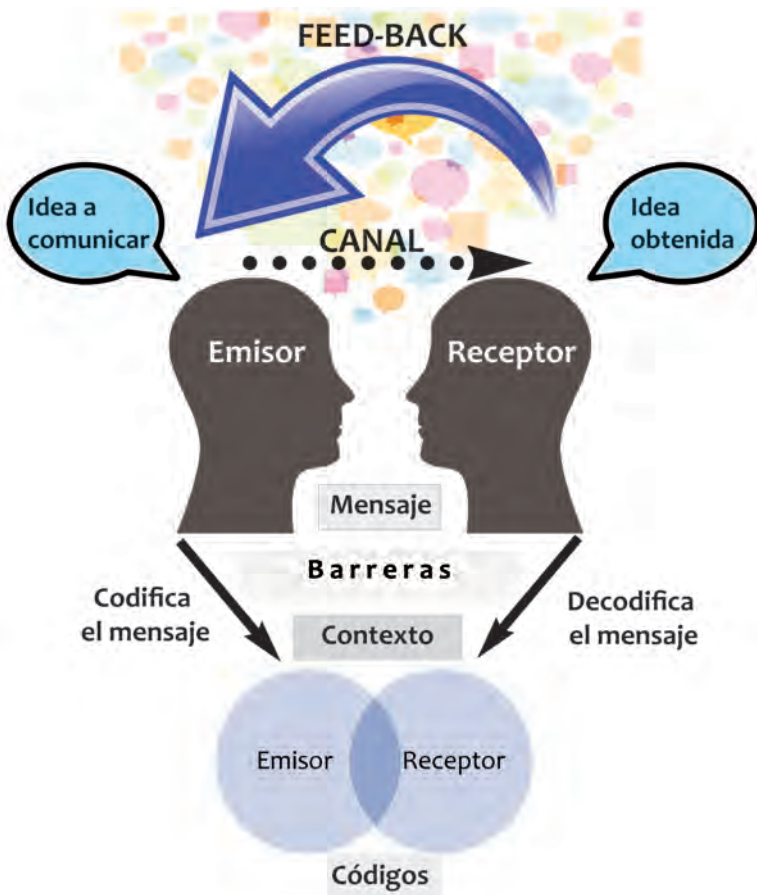
Comunicar o no ser. Escuchar y gestionar percepciones: el nuevo liderazgo. Enrique Sueiro. Editorial Rasche, Madrid, 2014.



ComunicArte. Lidia Señarís, LScomunicación, Oviedo, 2014.

Capítulo II. Entrando en materia

Comunicar con eficacia es realmente difícil, porque su éxito no depende sólo de nuestras buenas intenciones, sino de la manera en que el receptor recibe el mensaje. La palabra clave aquí es retroalimentación (o feedback, como también se le nombra en los textos especializados). Y aunque el tantas veces mentado modelo matemático o telegráfico de la comunicación (Claude Shannon y Warren Weaver, 1948) ya ha sido ampliamente superado, sigue siendo útil, como una primera aproximación al tema, el siguiente gráfico:



Aunque gráficamente representemos un receptor y un emisor, realmente se trata de un proceso multidimensional, en el que entran en juego numerosos factores, desde el contexto (tanto físico inmediato como socio-cultural) hasta los canales y medios por los que viaja (siempre en ambas direcciones) nuestro mensaje, así como las numerosas barreras que podemos encontrar en el camino.

Del análisis de este esquema se desprende la existencia de una serie de barreras que pueden obstaculizar nuestra comunicación. Entre ellas:

- ◆ Barreras físicas y fisiológicas: comprenden cualquier diferencia orgánica o corporal, tanto en el receptor como el emisor o en el entorno (ruidos, disconfort) que entorpecen el proceso de comunicación.
- ◆ Barreras filosóficas: surgen de las diferentes formas en que el emisor y el receptor comprenden e interpretan las situaciones cotidianas, e incluso de la forma de ver y valorar el mundo de cada uno de ellos.
- ◆ Barreras psicológicas: diversos procesos psicológicos, estados de ánimo, etc. que nos hacen eliminar o distorsionar los eventos.
- ◆ Barreras culturales: diferencias intelectuales y culturales entre el emisor y el receptor, capaces de obstaculizar la comprensión de los mensajes.

A mediados del siglo XX, mucho antes de que Silicon Valley -en la bahía de San Francisco, California- se convirtiera en el área de mayor concentración de millonarios de Estados Unidos y en la sede de firmas de alta tecnología como Apple, Google y Hewlett-Packard, una de sus ciudades, Palo Alto, acogió a científicos de diversas disciplinas que centraron sus investigaciones en el fenómeno de la comunicación.

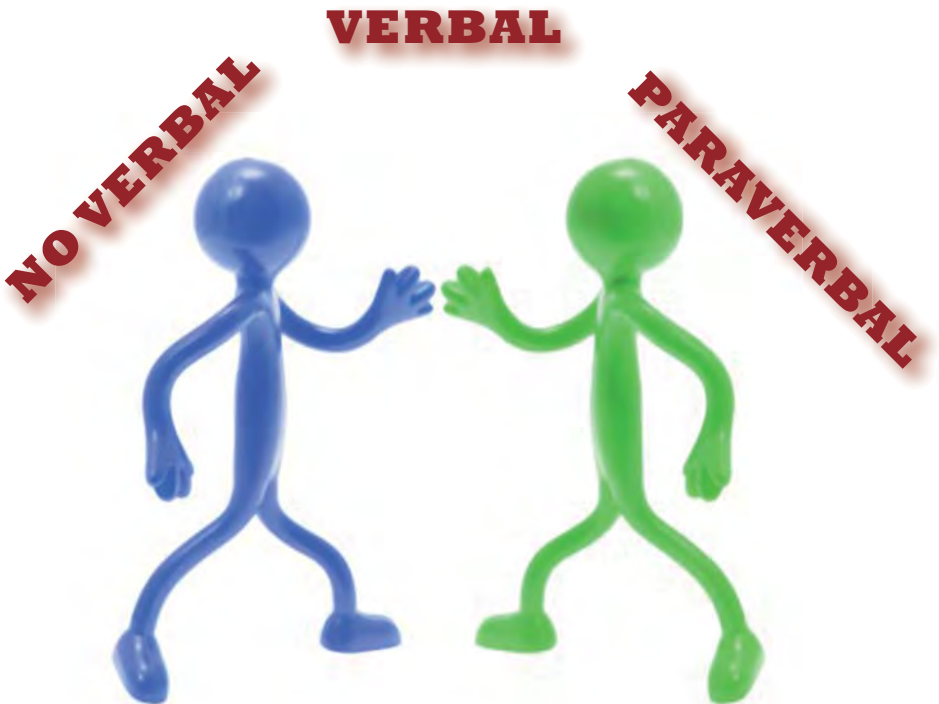
La llamada escuela de Palo Alto estableció cinco axiomas teóricos esenciales a la hora de abordar la comunicación. El primero y más conocido de ellos estipula "la imposibilidad de no comunicar" y sostiene que la esencia de la comunicación se encuentra en el hecho del proceso mismo de relación e interacción. En otras palabras: todo lo que hacemos, hasta

la forma en que respiramos, suspiramos o callamos en determinados contextos, es Comunicación.

Ello tiene una implicación práctica importante: callar u omitir también es comunicar. Con frecuencia transmite falta de interés, dejadez o simplemente ineficacia, por mucho que no sea ésa nuestra intención.

Al mismo tiempo, este hecho puede verse desde otro ángulo: los silencios son importantes porque nos permiten escuchar. Quien mejor comunica no es quien más grita, quien más inunda de mensajes a sus semejantes, sino quien sabe escucharlos previamente e introduce las necesarias pausas, para ser igualmente escuchado.

Si hiciéramos una impresión en 3D de la comunicación nos saldría un objeto con, al menos, las siguientes caras:



COMUNICACIÓN VERBAL

- Palabra (hablada o escrita).
- Con estructuras y códigos sintácticos.
- Sistema Vivo.



COMUNICACIÓN NO VERBAL

- Indicios y signos sin estructura sintáctica verbal.
- Conjunto de señales y códigos: lenguaje corporal, gestos, conducta táctil (tocar al receptor) y distancias con el interlocutor.



COMUNICACIÓN PARAVERBAL

Sonidos y entonaciones emitidos con nuestra voz, capaces de modular lo que decimos y aportar una expresividad específica:

- Cualidades de la voz: registro (soprano, tenor), volumen, ritmo, articulación, resonancia.
- Pausas/silencios, muletillas y vacilaciones.
- Vocalizaciones: llanto, suspiro, risa, bostezo. Intensidad y extensión. Onomatopeyas (“Oh”, “ah”, “mmm”, “uff”, “uy”).



Entrando en materia, y antes de pasar a las recomendaciones más prácticas, conviene recordar **cuatro fundamentos básicos** a la hora de abordar la comunicación humana. Ellos valen tanto para la comunicación personal como la profesional y corporativa y son especialmente útiles a la hora de hacer prevención. Son los siguientes:

La coherencia es clave

Generas credibilidad cuando eres coherente. Y sólo eres coherente cuando lo que sientes, lo que dices y lo que haces marchan en una misma dirección.

La percepción es reina

Más que los hechos, lo importante es cómo la gente los percibe. Nuestra interpretación de la realidad genera emociones y comportamientos. "Los hombres no se perturban por causa de las cosas, sino por la interpretación que de ellas hacen". Epícteto.*

Las emociones mandan

Hay que convertir las razones, datos y la pura lógica en experiencias que la gente pueda incorporar, apelar a los sentimientos. Como dice Marta Kagan*: "Las emociones son luces de neón hablándole a nuestro cerebro".

Conectar es el verbo

Comunicar es conectar con el interior de la gente, con sus percepciones, emociones e inquietudes. Ayudarles a construir experiencias internas. Son esenciales la empatía y la escucha previa.



Hablar de emociones es apelar también al sentido del humor y a las ideas creativas y menos trilladas, como hicieron los creadores de ["Dumb Ways to Die"](#), la campaña sobre seguridad en el tren para la red de transporte ferroviario de Metro Trains, de Melbourne, Australia, concebida por la agencia McCann Erickson Melbourne y que en 2013 se convirtió en la campaña publicitaria más premiada en la historia del [Festival de la Creatividad de Cannes](#)

2.1. Tres lecciones esenciales sobre comunicación en prevención

"La práctica es el criterio de la verdad", afirmaba a finales del siglo XIX cierta escuela filosófica. Durante todo el año 2012, bajo la rigurosa dirección de FADE, realizamos una labor de diagnóstico y consultoría sobre la comunicación en prevención en seis empresas asturianas de diversas dimensiones y sectores.

La base metodológica de esta acción fue la herramienta "Communication Audit Questionnaire", desarrollada desde la década de 1990 en Estados Unidos por los doctores Cal W. Downs y Federico Varona, la cual se adaptó a las condiciones españolas y se le adicionó una dimensión específica de diagnóstico de la comunicación en PRL, de desarrollo propio (Lscomunicación, 2012). ⁵

Se estudiaron en profundidad y se emitieron recomendaciones para las siguientes áreas focales de la comunicación empresarial:



1.
**Perspectiva
organizacional**



2.
**Retroalimentación
personal evaluativa**



3.
**Comunicación con
los supervisores**



4.
**Clima
comunicacional**



5.
**Comunicación
horizontal**



6.
**Calidad
de los medios**



7.
**Comunicación
en los niveles
gerenciales**



8.
**Comunicación
general con los
subordinados**



9.
**Comunicación
general en PRL
(visión trabajadores)**



10.
**Comunicación con
los subordinados en
materia de PRL**

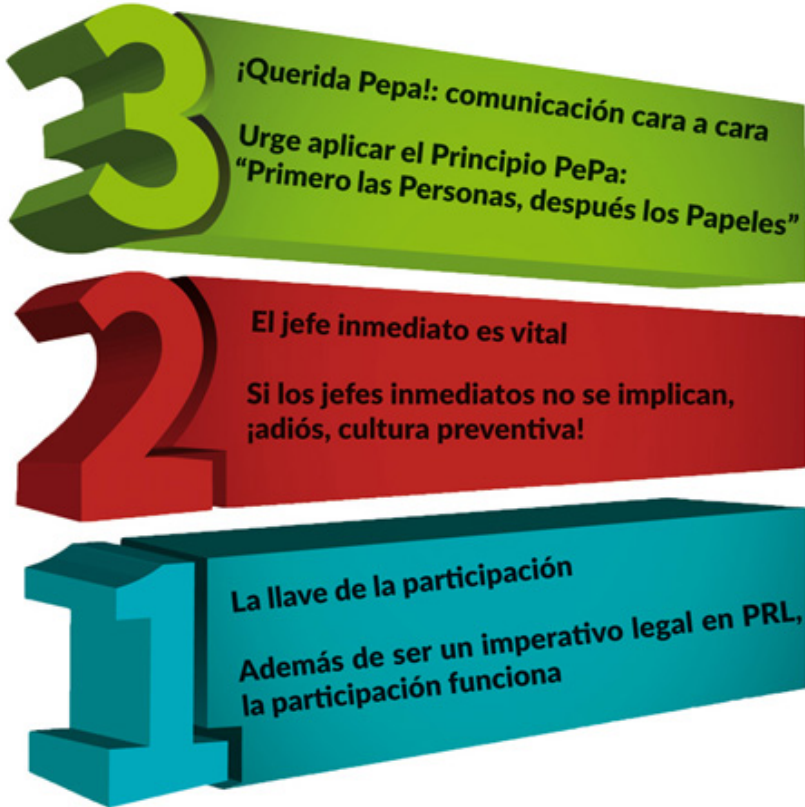


11.
**Integración
de la PRL
(visión mandos)**



12.
**Cultura preventiva e
integración de la PRL
(visión trabajadores)**

De ese exhaustivo trabajo rescatamos tres lecciones básicas para comunicar los mensajes sobre seguridad y salud y construir una cultura preventiva:



Si tenemos en cuenta estas premisas, lograremos convertir la cultura preventiva en uno de los valores corporativos y señas de identidad de nuestra empresa.

Conviene comentarlas aunque sea brevemente:

1.- El valor de la comunicación positiva y de la participación

Además de ser un imperativo legal en PRL, la participación funciona. Hay que escuchar, involucrar, motivar y consultar a la gente. Ello se logra con refuerzo positivo, comunicación constructiva (centrados en las metas, no en lo que está mal) y pequeños incentivos, a largo plazo más efectivos que algunas sanciones.



2.- El papel vital del jefe inmediato



Por muy clara que sea la visión de la alta dirección y los técnicos de prevención de la empresa, si los jefes inmediatos no se implican, imposible crear cultura preventiva. Los mandos inmediatos e intermedios precisan no sólo formación en PRL, sino también entrenamiento en competencias y habilidades comunicativas.

3.- El valor de la comunicación cara a cara...¡nuestra querida Pepa!



Aunque la prevención sea el reino de la documentación técnica y legal, transmitirla principalmente por escrito NO funciona. Urge aplicar el principio PePa: "Primero las Personas, después los Papeles", acuñado por el experto en comunicación Enrique Sueiro⁶.

Tablones, paneles, carteles, e incluso herramientas informáticas como la intranet, son incapaces de sustituir la comunicación cara a cara, pues no generan retroalimentación, participación, ni sensación de ser escuchado.

2.2. Datos sobre la audiencia: ¿qué nos dice Lady Cerebro?

Antes de bajar definitivamente al ruedo práctico, conviene conocer algunos datos que resumen años de investigaciones psicológicas y neurológicas sobre la percepción de los mensajes por parte de la audiencia.

La doctora en Psicología estadounidense Susan M. Weinschenk lleva 30 años dedicada al campo de la comunicación y especialmente a recopilar investigaciones científicas sobre cómo piensan, captan la información y aprenden las personas⁷. Por ello se ha ganado el apodo de "Brain Lady", la mujer que habla del cerebro. Del centenar de datos recogidos en su libro "100 cosas sobre la audiencia que todo speaker debe saber", seleccionamos, resumimos y adaptamos al contexto preventivo 12 datos sobre la audiencia especialmente útiles para la comunicación en prevención en la empresa, ya sea a la hora de impartir formación como de intentar cambiar comportamientos de riesgo o establecer nuevos procedimientos de seguridad.

DOCE DATOS SOBRE LA AUDIENCIA QUE TODO PREVENCIÓNISTA DEBE CONOCER:

1. LA GENTE FILTRA LA INFORMACIÓN.

Los psicólogos llaman sesgo de confirmación a la tendencia a favorecer la información que confirma nuestras creencias preconcebidas. Recordamos la información de forma selectiva y solemos ignorar o desacreditar las informaciones que contradicen nuestras creencias previas.

¿Cómo superar esos filtros automáticos de las personas?

◆ Empiece por las creencias que usted ya sabe que tienen. Por ejemplo, si vamos a proponer un nuevo EPI, no atacemos el anterior, sino todo lo contrario: "sé que os gusta tal mascarilla. Tiene tales y tales ventajas. Esta nueva que os traemos sigue en esa misma línea y la profundiza, pues posee..."



◆ Sorprenda con información o experiencia que la gente no se espere (una prueba física fácil de demostrar, una reacción química, un dato estadístico fulminante, etc.).

◆ Cree una disonancia cognitiva. Presente dos ideas que, de ser ambas ciertas, entran en conflicto. Por ejemplo: eres una persona que se preocupa por los demás y quitaste la protección de la máquina sin volver a colocarla.

2. CUANTO MÁS INSEGURA ESTÉ LA GENTE, MÁS DEFENDERÁ SUS IDEAS.

Numerosas investigaciones, entre ellas las de David Gal y Derek Rucker (2010) demuestran que mientras más arraigada está una creencia, resulta más difícil de cambiar. En caso de incertidumbre, la gente defiende su postura con mayor firmeza.

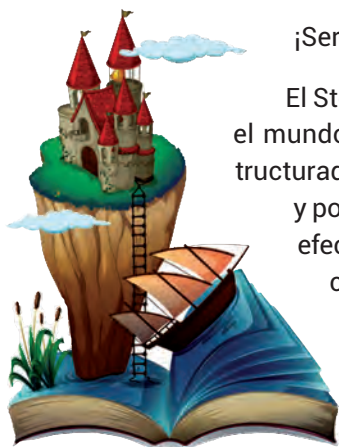


¿Qué hacer frente este apego a las creencias previas?

◆ Intente provocar cambios pequeños y graduales, en lugar de esperar que todo el mundo tenga una revelación y modifique por completo una creencia defendida durante mucho tiempo.

- ◆ Haga una encuesta pública pidiendo a los asistentes que decidan sobre un tema (si la mayoría tiene una opción diferente eso puede ayudar a cambiar de idea).
- ◆ En lugar de dar datos para demostrar que la creencia de la persona no es lógica o válida, explique los beneficios de una creencia diferente.

3. LA GENTE PROCESA MEJOR LA INFORMACION CUANDO SE LE PRESENTA EN FORMA DE HISTORIA.



¡Será mejor que lo cuentes!⁸

El Storytelling o relato se ha impuesto también en el mundo empresarial. Una historia inspiradora, estructurada en introducción, desarrollo y conclusiones, y poseedora de algún conflicto, siempre será más efectiva que un dato estadístico o una retahíla de cifras impersonales. Busque siempre el perfil humano.

4. LA GENTE APRENDE MEJOR A PARTIR DE EJEMPLOS.

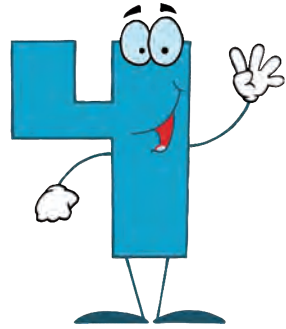


Los ejemplos ayudan a procesar mejor la información. Los ejemplos son un “ancla” y resultan fáciles de recordar.

No se limite a explicar qué hay que hacer. Muestre cómo hacerlo.

5. LA MEMORIA A CORTO PLAZO ES LIMITADA. RECORDAMOS SÓLO CUATRO COSAS A LA VEZ.

George Miller, pionero de la Psicología Cognitiva (1920-1912) pasó a la historia por una frase de una conferencia en la que hablaba del "mágico número 7 más y menos dos" de ítems de información que podemos almacenar en la memoria a corto plazo. Las investigaciones actuales redujeron ese número mágico a 4 (Baddeley, 1986 y Cowan, 2001).



¿Qué hacer?

- ◆ Nunca pida a la gente que recuerde mucha información de una sola vez.
- ◆ Agrupe su información en cuatro temas generales.
- ◆ Cuando presente su información, sobre todo en una charla o conferencia, divídala en categorías. Utilice 3 o 4 secciones principales, de no más de 4 elementos cada una.

6. LA GENTE NECESITA REPETIR Y UTILIZAR LA INFORMACIÓN PARA GRABARLA.

Si repetimos la información suficientemente, las neuronas generan una señal o conexión repetitiva. Se ha estudiado que la repetición cambia físicamente el cerebro.

¿Qué hacer?

- ◆ Repase una y otra vez el tema o información y dé la posibilidad

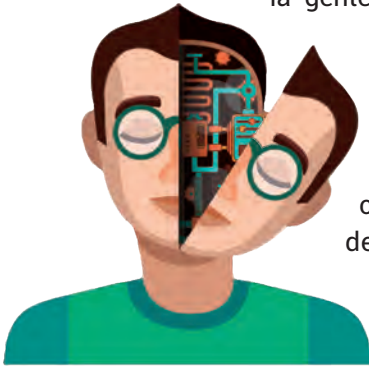


de practicar. La práctica lleva a la perfección.

♦ Provea al público de un esquema para organizar la información (gráficos, un breve manual o material de apoyo impreso, un programa previo que estructure los temas, una lista de recursos, etc.).

7. OLVIDAR ESTÁ PROGRAMADO.

Si recordáramos todo, no podríamos funcionar. Ayude a la memoria de la gente, en vez de luchar contra la naturaleza.



♦ Los sustantivos concretos (mesa, silla) se almacenan más fácilmente en la memoria a largo plazo que los abstractos (justicia, democracia). No diga EPI, sino casco y guantes. No diga "mecanismos de corte y abrasión", sino "cuchilla". No diga "aerosol sólido", diga "polvo", "humo", o lo que realmente haya.

♦ Recordamos mejor las cosas que vemos (memoria visual) que las palabras que oímos.

♦ Entregue un material resumen impreso, comprensible y directo.

8. LA GENTE APRENDE MEJOR EN PERÍODOS DE 20 MINUTOS.

La atención ininterrumpida dura 10 minutos y el aprendizaje de algo nuevo es mejor estructurarlo en secciones de un máximo de 20, según indican recientes investigaciones, entre ellas la de la Dra. Maureen Murphy.



♦ Organice su presentación en secciones de 20 minutos. Incluya un cambio de actividad cada 10 en ese lapso de tiempo.

- ◆ Las pausas o descansos cortos son más efectivos que uno largo.
- ◆ Después de 20 minutos de explicación de un tema inserte un ejercicio, actividad o interacción con el público.

9. LA GENTE TIENE ESTILOS DE APRENDIZAJE DIFERENTES.

Existen tres sistemas de representación sensoriales o canales de comunicación primordiales, cuya preponderancia varía de una persona a otra: el visual, el auditivo y el kinestésico (o cinestésico).

◆ Cree materiales y actividades para los tres estilos y canales de representación:

- Estilo visual: diapositivas, diagramas e imágenes.
- Estilo Auditivo: Discurso coherente y fluido.
- Estilo kinestésico: acciones y elementos físicos. Planifique ejercicios, promueva la participación.

Todo ello con medida. Evite la sobresaturación, pues si emprende demasiadas acciones la gente tendrá la sensación de hacer muchas cosas, pero NO retendrá la información.



10. LA GENTE APRENDE COMETIENDO ERRORES.



Es importante proporcionar críticas constructivas y crear un entorno cómodo y no amenazante o demasiado competitivo, tanto para la formación como para cualquier tipo de charla, reunión o debate.

♦ Empiece siempre con actividades que no tengan necesariamente respuestas correctas o incorrectas, sino que impliquen expresar su opinión.

♦ Para el aprendizaje de nuevas técnicas, divida el grupo en equipos pequeños, menos intimidantes.

11. LAS PERSONAS NO PODEMOS HACER VARIAS TAREAS A LA VEZ.

Aunque el "multitasking" esté de moda, todas las investigaciones psicológicas demuestran que sólo podemos prestar atención a una cosa cada vez y desarrollar con

éxito una actividad cada vez. Podemos leer o podemos hablar; podemos escuchar o podemos leer, etc.



♦ Si alterna demasiadas tareas durante el día, puede sumar una pérdida de alrededor del 40 % de productividad.

♦ Seleccione el entorno para las reuniones y los debates importantes y evite distracciones.

♦ Si va a distribuir documentación superior a un folio, guárdela para el final de su presentación o cuélguela en la web o en la intranet.

♦ Todas las diapositivas deben tener textos sumamente breves. Evite las "balas" o listas interminables del power point. Mejor, abandone de una vez el power point y aprenda a utilizar otras herramientas más modernas, como Prezi y otras.

12. LA GENTE NECESITA MOTIVACIÓN.

Es preciso entender qué motiva a las personas e incentivar esa motivación. Ello requiere grandes dosis de empatía y de escucha activa, dos cualidades imprescindibles para hacer prevención.

Como estrategia:

♦ Los cambios se consiguen con pequeños pasos. Los grandes compromisos empiezan por pequeños pasos. Divida en fases lo que quiere conseguir.

Como táctica:

♦ Logre concesiones paulatinas, que generan compromiso. Pida algo más grande, obtenga una negativa y luego proponga algo más pequeño.

Importante: Aunque los estímulos externos pueden funcionar, según el contexto y la meta, la mejor motivación es la intrínseca.



Un interesante enfoque sobre este tema lo brinda el experto Daniel Pink en su libro "La sorprendente verdad sobre qué nos motiva". Un resumen de sus ideas puede verse en este [vídeo](#).

Capítulo III. El Cómo

¿Cómo podemos aprovechar al máximo las herramientas de la comunicación para construir cultura preventiva en la empresa? Si bien la respuesta es tan amplia y cambiante como la vida, establezcamos algunas recomendaciones esenciales o puntos de partida:



1.- Estudiar y diagnosticar el clima comunicacional, ya sea con auditorías/consultorías externas especializadas en Comunicación o mediante estudios internos. Es importante determinar cómo transcurre el intercambio de mensajes en la organización, cuáles son realmente los canales más utilizados en la comunicación descendente y ascendente, su efectividad y posibilidades de

mejora, los líderes de opinión, la comunicación informal y otros aspectos que nos permiten orientarnos en el "medio ambiente" empresarial.

2.- Establecer un Plan de Comunicación interna y externa en la empresa, que incluya, entre otras materias, la planificación de los mensajes preventivos.

Según el estudio "[El estado de la comunicación en España 2015](#)"⁹, realizado y publicado por la Asociación de Directivos de la Comunicación (DIR-COM), "ocho de cada diez compañías considera que la importancia o el



papel de la comunicación en su empresa se ha incrementado en los últimos años, lo que ha dado relevancia a la figura del responsable de Comunicación y peso a sus decisiones en la firma". De acuerdo con la citada investigación: "La comunicación empresarial está adquiriendo peso específico y evolucionando hacia formas más complejas y estratégicas".

3.- Incluir la perspectiva comunicacional en la planificación preventiva. Si su empresa no se incluye en esas felices y bien comunicadas compañías que menciona el estudio de DIRCOM, no se preocupe. Aún así puede hacer una buena comunicación preventiva. Una forma de impulsarla es incluir siempre en los planes de prevención la dimensión comunicativa. Por



ejemplo, si este año nos hemos propuesto un programa de mejora de la seguridad en los almacenes de la fábrica, definamos para cada acción importante de ese programa quién la va a divulgar y cómo, por qué ca-

nales, con qué medios, qué mecanismos de retroalimentación vamos a usar para saber si la gente se enteró/comprendió, etc.

4.- Si tiene que elegir un solo principio estratégico, que éste sea el de la Coherencia. Los libros de "alta gerencia" están llenos de la palabra estrategia. Pero ésta podría resumirse en un solo sustantivo: coherencia. Comunicar bien no es hablar, sino sobre todo hacer.

Coherencia es lograr una correspondencia casi milimétrica entre lo que predicamos y lo que hacemos. Como la realidad no es perfecta, si en algún momento no se pueden hacer las cosas "por el manual" (por ejemplo, equipos e instalaciones que generen prácticas no del todo seguras), hay que explicar bien las causas, las soluciones alternativas o temporales para controlar el riesgo y los planes futuros para solventarlo.

5.- Incrementar permanentemente los niveles de participación, consulta y comunicación "cara a cara". No podemos llegar a todos, pero los jefes inmediatos sí pueden ¡y deben!, para que tengamos una carretera de doble sentido -descendente y ascendente-, por la cual viajen raudas y razonablemente veloces las inquietudes, opiniones y mensajes preventivos.

Para ello, resulta esencial formar a los mandos en comunicación asertiva, influencia persuasiva, manejo de conflictos, inteligencia emocional y liderazgo, además de en el manejo de las herramientas 2.0.



6.- Diversificar canales, medios y mensajes preventivos, tanto hacia el público interno como hacia el externo:

En el plano interno:

♦ Mejorar los materiales pedagógicos y divulgativos sobre prevención,

incluyendo infografías, gráficos, dibujos, fotos y en general imágenes y textos breves, adaptados al máximo a la realidad de los centros de trabajo. Organizar campañas comunicativas y formativas concretas, según los problemas de cada centro de trabajo.



- ◆ Aprovechar al máximo los boletines, tableros de anuncio, intranets y portal del empleado, señalización y cartelera, Comités de Seguridad y Salud, encuentros formales e informales, sistemas de mejora continua de la calidad, siempre pensando en el receptor de los mensajes y en sus intereses.
- ◆ Experimentar nuevos canales: presentaciones multimedia, videos, realidad virtual, plataformas online, acciones de benchmarking interno (comparación y visitas entre centros) y otros.
- ◆ Promover incentivos morales y materiales a trabajadores y mandos por sus resultados preventivos, sobre la base de premiar los resultados probados en la práctica, en vez de simplemente los esfuerzos, con reglas claras y bien divulgadas. El papel de los incentivos está ampliamente demostrado en las investigaciones internacionales y la literatura especializada en prevención, aunque hay que utilizarlos con mesura y midiendo su impacto.
- ◆ Potenciar -en la medida de lo posible- la labor de los Delegados de Prevención, motivar su participación activa en los Comité de Seguridad y Salud y su papel como transmisores de los mensajes preventivos.

En el plano externo:

- ◆ Poner en valor y divulgar los resultados del trabajo preventivo de la empresa, mediante iniciativas varias: presentarse a las candidaturas de premios regionales, nacionales e internacionales en prevención; compartir contenidos en grupos en LinkedIn y otras redes sociales y foros

especializados; publicar artículos sobre los logros preventivos en la web, blogs, newsletters y otras publicaciones corporativas; aumentar participación en eventos regionales y nacionales sobre el tema; impartir conferencias en centros de enseñanza (FP, universidades, etc.); organizar jornadas de “puertas abiertas” o de “intercambio de experiencias” en prevención.

7.- Elaborar un procedimiento de Comunicación en Crisis, frente a accidentes laborales, ambientales, crisis de reputación, imagen y de toda índole, que fije líneas claras sobre la comunicación con trabajadores, familiares de las víctimas, personas potencialmente afectadas, medios de comunicación y público en general. En todas las empresas se siguen los procedimientos de notificación de accidentes legalmente establecidos, pero un procedimiento integral de Comunicación en Crisis va mucho más allá y nos permite, en esencia, “acordarnos de Santa Barbará antes del trueno”.



3.1. Comunicación interna

La comunicación interna es una herramienta clave de la gestión empresarial para potenciar al máximo el capital humano y tiene una expresión palpable en la cuenta de resultados de cualquier empresa, pequeña o grande. Tiene que ver con el diálogo de la empresa con su personal, con la organización de las relaciones laborales y el fomento de la cohesión interna y de la productividad.

“La materia ni se crea ni se destruye, sólo se transforma” nos enseñaron ilustres químicos del siglo XVIII como Lomonósov y Lavoisier. Pues bien: un trabajador productivo y comprometido con la empresa sí se crea y también se destruye. En resumen -y ésta es la buena noticia- el capital humano siempre se puede transformar.



Ello se hace con formación, capacitación y una gestión empresarial ética y participativa, adaptada al mundo en que vivimos, o lo que es lo mismo: con Comunicación.

Suele hablarse de comunicación descendente (de la máxima dirección hacia los restantes niveles de la empresa), de comunicación ascendente (de los trabajadores y mandos intermedios hacia la dirección) y horizontal (entre compañeros, departamentos, áreas de negocio en un mismo nivel dentro del organigrama, etc.). Pero a efectos prácticos, con el mundo 2.0., esas distinciones van perdiendo sentido. En todo caso, la comunicación es una sola y -al igual que la prevención de riesgos laborales- funcionará bien si está realmente integrada en la gestión empresarial a lo largo y ancho de la compañía.

El especialista Manuel Tessi¹⁰, autor de los interesantes libros "Comunicación interna en la práctica" y "Comunicación Integrada", y de múltiples consultorías comunicativas en Iberoamérica, define siete premisas básicas de la Comunicación Interna:

SIETE PREMISAS BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

2. Capitalizar las quejas

La energía negativa de las quejas puede revertirse y capitalizarse.

Los grupos de debate de los estudios y asesorías de comunicación corporativa demuestran de manera rotunda el valor de saber escuchar.

4. Narrar con significado

Las empresas que facilitan herramientas para narrar con significado encienden el fuego de la motivación y aumentan el sentido de todos los mensajes, incluso cuando los líderes deben emitir malas noticias.

1. Escuchar primero

Las empresas con eficacia comunicacional escuchan a sus empleados.

Saben que Comunicación no es sólo emitir.

Monitorean, a través de sistemas integrados los mensajes que se generan dentro de la organización.

3. Ordenar la emisión

En cantidad y calidad, para evitar la superproducción de mensajes electrónicos y equilibrar los escritos con los orales.

Sumar emisores claves: directivos, mandos intermedios, sindicatos y líderes informales.

5. Ofrecer la palabra

Asegurar el diálogo.

La información escrita, genera conocimiento (racional); el diálogo presencial, compromiso (motivacional).

La comunicación interna crece; las "razones" y los "motivos" se potencian.

6. Medir los logros

Volver a escuchar otorga varias ventajas: comparar resultados, medir avances, corregir desvíos y abaratar costos.

Medir de nuevo hace que la estrategia equilibre la "escucha" con la "emisión".

7. El ROI de comunicar

Las empresas exitosas asignan buena parte de sus recursos a la gestión de comunicación interna. Pero nunca dejan de preguntarse por el impacto que esa inversión tuvo en su economía.

3.1.1. ¡Los canales, los canales! (y no hablamos de Venecia)

Al igual que los gondoleros venecianos, la comunicación transita siempre por determinados canales. Invertir en ellos es un modo de lograr una mayor efectividad. En particular, los mensajes e instrucciones sobre prevención de riesgos laborales pueden llegar a los trabajadores a través de los siguientes canales:

◆ Canales de comunicación cara a cara: reuniones de todo tipo y Comités de Seguridad y Salud, charlas “pretarea” y cursos formativos, mandos de todos los niveles, intermedios, prevencionistas y, sobre todo, el jefe inmediato. Los “face to face” son los canales preferidos por los trabajadores para los mensajes preventivos, según demuestran los estudios realizados por LScomunicación y FADE en Asturias. La implicación del jefe inmediato suele indicar una verdadera integración de la prevención en la gestión empresarial. De modo ideal, los mandos directos, intermedios y de todos los niveles debían tener formación preventiva, y también en habilidades de comunicación, imposibles de lograr únicamente leyendo un libro sino con talleres y entrenamientos asertivos específicos.





- ◆ Canales "pasivos" o de comunicación escrita, tales como: tabloneros de anuncio, señalización y cartelera, procedimientos e instrucciones escritas, etc. Son una herramienta que no debemos desdeñar, sino hacer cada vez más claros, concisos y atractivos. En la medida de lo posible deben complementarse con diálogo y acciones de retroalimentación para detectar el nivel de recepción y comprensión.

- ◆ Herramientas informáticas y del mundo 2.0: En principio son también canales pasivos, aunque algunos permiten cada vez mayor interacción y participación. Van desde el correo electrónico, hasta la intranet empresarial, las redes sociales corporativas internas, las herramientas multimedia y de simulación virtual online/offline y otras. Requieren entrenamiento, fomento de la participación y una monitorización constantes.



A la hora de comunicar situaciones de riesgo, dudas, quejas y todo tipo de planteamientos relacionados con la seguridad y salud, nuestras investigaciones demuestran que los trabajadores suelen preferir el diálogo "cara a cara" frente a los buzones de sugerencias, los blogs y otras acciones pasivas. Si bien en algunas empresas han logrado soluciones intermedias, como la emisión de comunicados de riesgo que se debaten con el jefe inmediato.

"He leído con frecuencia que las palabras traicionan al pensamiento, pero me parece que las palabras escritas lo traicionan mucho más"¹¹, afirmaba la escritora francesa Marguerite Yourcenar a través del protagonista de uno de sus libros. En la comunicación preventiva se observa cierta preponderancia de los canales escritos, sobre todo a la hora de

informar a los trabajadores, quizás por la influencia de los requerimientos legales o por la natural tendencia a querer documentar todas las situaciones para futuras indagaciones.

Estos canales escritos resultan, justamente, traicioneros. En el mejor de los casos su efectividad es moderada. En cierta empresa mostraban con orgullo un gran panel de seguridad, elaborado con bastante creatividad y empeño, pero lo terminamos llamando "el gigante invisible". Era prácticamente parte del mobiliario y pocos le dedicaban una mirada atenta.

3.1.2. Medidas preventivas en comunicación "cara a cara"

Precisamente por el peso de la comunicación cara a cara en la persuasión preventiva, aquí ofrecemos algunas útiles "Medidas preventivas en Comunicación cara a cara":

- ◆ Tener bien claras la diferencia entre los verbos "ser" y "estar" y su impacto en la comunicación. No es lo mismo decirle a alguien "creo que me estás mintiendo" a: "eres un mentiroso redomado".

- ◆ Evite calificar o poner etiquetas. Especialmente, al criticar a otra persona, es recomendable hablar de lo que hace, nunca de lo que es. Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas, prejuicios y las llamadas "profecías autocumplidas" (si esperan la peor conducta de mí, no tiene sentido esforzarme en tener otra).



- ◆ Discutir los temas de uno en uno, no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo, sobre el incumplimiento de una norma preventiva, para reprocharle de paso al trabajador su impuntualidad o cualquier otro asunto diferente.

◆ Nunca empezar un diálogo diciéndole a la otra persona que se equivoca. Hay que desterrar las frases absolutas y categóricas, del tipo: "Estás equivocado", "No tienes ni idea", "Eso es una tontería", "No sabes de lo que estás hablando", "Te voy a demostrar".



◆ Comunicar en positivo, enfatizar en los acuerdos, por mínimos que sean, antes que en los desacuerdos. Formular frases en clave de sí, utilizar la técnica asertiva de "mensajes del yo o en primera persona". Lograr que la otra persona diga "sí".

◆ Decir "Sí" en vez de "NO". Si bien el NO tiene un valor asertivo, a la hora de negarnos a algo que realmente no queremos hacer, sobre todo con los amigos y la familia; en el resto de las situaciones comunicativas es un vocablo que debemos evitar.

Según diversas investigaciones científicas, el cerebro humano tiene un problema de percepción con el "NO", pues al ser éste la negación de una afirmación, el cerebro primero suele crear esa afirmación antes de negarla. Esto tiene particular importancia en prevención. Es mejor decir: "Mantened la protección de esta máquina porque así garantizamos esto y lo otro", a ordenar: "No le quitéis la protección a la máquina".

Es algo innato a la condición humana desde la infancia, y todo parece indicar que se mantiene en la edad adulta: cuando nos dicen que no hagamos algo, generalmente es lo primero que hacemos. Es mejor siempre decir lo que se quiere, en vez de lo que no se quiere.

◆ Fomentar la empatía y el rapport. Estudiar y entender el lenguaje y el punto de vista del interlocutor. Para convencer a alguien de algo, hay que enfocar el asunto desde la perspectiva, intereses y motivos de ese

alguien. Demostrarle por qué es importante para él, en vez de hablar de nuestros propios intereses y motivos.

◆ Ser amable. Llamar a las personas por su nombre, utilizar términos no ofensivos, sino cordiales y respetuosos. Fomentar el poder de la sonrisa y la cortesía.

◆ Evitar por todos los medios hablar del pasado. Sacar a relucir los “trapos sucios” del pasado, genera reacciones negativas y no aporta nada. El pasado solo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto, hay que dirigir las energías al presente y al futuro.

◆ Ser específico, concreto, preciso. Evitar las grandes sentencias generales que no dicen nada: “en este taller nadie cumple con nada”. Aquí a nadie le importa usar los EPI's". Es preferible ir directo y claramente al problema concreto, acotar el problema y plantearlo.

◆ En particular, evitar los términos “siempre” y “nunca”. Rara vez son ciertos y tienden a construir etiquetas. Es diferente decir: “últimamente te veo algo ausente” a “siempre estás en las nubes”. Para lograr efectos positivos y cambios, son más efectivas las expresiones del tipo: “La mayoría de veces”, “En ocasiones”, “Algunas veces”, “Frecuentemente”. Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.

◆ Ser breve. Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, genera la sensación de ser tratado como alguien poco inteligente o como un niño. En comunicación es muy valiosa la máxima: “Lo bueno, si breve, dos veces bueno”.

◆ Cuidar la comunicación no verbal y paraverbal: evitar interferencias y contradicciones entre comunicación verbal y no verbal (decir, por ejemplo, “estoy de acuerdo contigo” con expresión de cansancio, fastidio o “perdona vidas” es un gran contrasentido); mantener un contacto visual



frecuente, aunque no excesivo; adecuar el tono y volumen de la voz al contenido y entorno del mensaje, manejar adecuadamente la distancia corporal en función del grado de confianza, conocimiento e incluso de las referencias culturales e idiosincrasia del interlocutor, así como los contactos cor-

porales (una palmada, tocar, abrazar, etc.).

◆ Elegir el lugar y el momento adecuados, para evitar barreras físicas y psicológicas en la comunicación:

- Condiciones del ambiente: lugar, entorno, ruido existente, el nivel de intimidad...

- Para criticar o pedir explicaciones será preferible siempre estar a solas con nuestro interlocutor; los elogios, en cambio, siempre son más efectivos si se realizan delante del colectivo o de otras personas significativas para el aludido.

- Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: "si no te importa podemos seguir discutiendo esto en... o más tarde".

- ◆ Evitar acumular emociones negativas sin comunicarlas, porque esto suele producir un estallido de hostilidad no sólo destructivo, sino inútil.

- ◆ Fomentar la escucha activa, sin interrupciones ni juicios apresurados.

3.1.3. Un zoom en tres herramientas

Ahora hagamos algo de cine: enfoquemos nuestra lente en algunas herramientas especialmente útiles.

HERRAMIENTA ESCUCHAR Y REENCUADRAR:

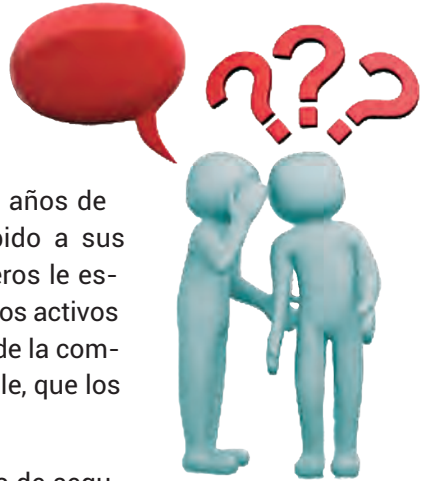
Pensemos en una situación hipotética, pero relativamente frecuente en el universo preventivo.

Juan es un jardinero con muchos años de experiencia en su actividad. Debido a sus años en la empresa, sus compañeros le escuchan, y por lo general, es uno de los activos importantes en el capital humano de la compañía. Tiene un solo defecto notable, que los años han acentuado: la tozudez.

Ante un cambio en las condiciones de seguridad de determinado proceso, se impone ahora utilizar unos EPI's que hasta el momento no habían sido necesarios, pero Juan se niega tajantemente, y alega que son incómodos y que "en 20 años nunca los hemos usado, para qué los necesitamos ahora"...

Ésta es una de esas situaciones en que se impone, como primer recurso, la escucha activa y como segundo, el reencuadre de la situación. Aunque pareciera obvio, en la vida cotidiana no lo hacemos con frecuencia. Por ello, conviene recordar que la escucha activa sirve para:

- ◆ Entender el problema.
- ◆ Identificar los intereses y necesidades de las partes.
- ◆ Reducir las emociones fuertes.
- ◆ Dar e inspirar confianza.



El solo hecho de sentirse escuchado, de poder exponer su punto de vista, ya le dará a nuestro interlocutor la sensación, siempre positiva y necesaria, de que se le tiene en cuenta y, además, nos permitirá identificar cuáles son las preocupaciones reales que se esconden detrás de su negativa, los verdaderos intereses, con gran probabilidad positivos, que motivan esta posición limitadora o nociva.

¿Cómo podemos escuchar activamente y reencuadrar la información?



1- Eliminar distracciones exteriores e interiores. Por ejemplo, "silenciaré el teléfono mientras hablamos para que no nos interrumpan"...

2 - Ante un tema conflictivo o un desacuerdo, animar a la otra persona a hablar primero. Por ejemplo: "Sería muy útil escuchar tus ideas acerca de..."


3 - Suspender todo juicio inicial. Admitir el punto de vista de quien habla. Por ejemplo: "Ahora comprendo a qué te referías cuando decías que..." (No quiere decir que haya que estar siempre de acuerdo en todo, pero hay que dejar hablar a la otra persona, escuchar sus argumentos y situarse en su punto de vista).

4 - Emitir palabras de refuerzo y comprensión. Verbalizaciones que transmiten, cuando menos, comprensión y aprecio: "Esto es muy importante"; "Tienes experiencia en esa tarea", o simplemente: "Bien", "Umm", "¡Estupendo!".

5.- Emitir señales verbales y no verbales de escucha. Verbales: "Ajá", "eso es importante", "continúa", "es interesante", "danos más detalles", "¿de verdad?". No verbales: cabeceos, contacto visual constante (aunque no intimidante), movimiento de las cejas hacia arriba, actitud pensativa.

6 - Haga preguntas de todo tipo.

Hacer preguntas

Abiertas: QUÉ, CÓMO, cuándo, dónde, quién, por qué 

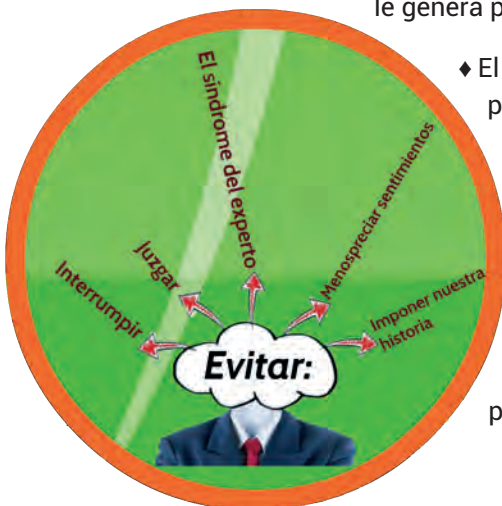
Estratégicas: ¿podría solucionarse haciendo tal y cuál cosa?

Reflexivas: ¿Qué va a pasar, ganar, cambiar...?

Cerradas: Sí o No "¿Quieres ir al cine?"

7- Evite especialmente:

- ◆ Interrumpir al que habla.
- ◆ Juzgar apresuradamente.
- ◆ Contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "estoy muy preocupado" y tú respondes "y yo también", sin darle tiempo a explicar exactamente qué le genera preocupación.



- ◆ El "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.
- ◆ Restarle importancia a los sentimientos que la otra persona expresa. Ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- ◆ Contar nuestra historia, cuando la otra persona necesita hablarnos.



8 - Utilice el replanteo o reencuadre.

El arte del replanteo consiste en describir los hechos ocurridos sin darles la valoración negativa que las partes le otorgan, posibilitando así una percepción diferente del problema. En la práctica significa cambiar la connotación negativa de una frase y convertirla en una positiva, a través de otra frase, valiéndonos de lenguaje neutral.

Por ejemplo: una de las partes dice: "Este EPI no sirve para nada, aquí a nadie le gusta, no me lo puedo poner con mis gafas, se me escurre, esto es un desastre y no tiene solución". La otra parte responde: "A ver si lo entiendo: necesitas combinar el uso de este EPI y tus gafas y que no se mueva o escurra cuando trabajas".

En una frase, el replanteo es el arte de cambiar: "esto no sirve para nada" por "hay problemas que podemos solucionar".

9- Haga una paráfrasis o resumen de lo escuchado en un lenguaje simple y no confrontacional:



Y recuerde siempre esta pregunta y su respuesta:



HERRAMIENTA CANALES DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL (MODALIDADES VAC):

Los canales o modalidades sensoriales provienen de la Programación Neurolingüística (PNL) desarrollada en la década de 1970 en la Universidad de Santa Cruz, en California, Estados Unidos por Richard Bandler, informático y matemático y el Dr. John Grinder, psicólogo y lingüista. Y aunque ha sido una teoría controvertida, proporciona algunas ideas prácticas y en definitiva de sentido común, muy útiles en Comunicación.

Según la PNL, existen tres tipos de sistemas de representación sensorial fundamentales en todas las personas, y aunque los usamos todos, por lo general uno de ellos prevalece en una persona u otra. Esos tres sistemas de representación (también llamados "modalidades" o sistema VAC -por visual, auditivo y cinestésico o kinestésico- son:

El Visual.**VISUAL**

- Procesan el mundo interno y externo mayormente a través de imágenes.
- Habla más rápida y volumen más alto.
- Sistema circular ("picar" temas).



Personas que suelen priorizar, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Procesan, aprenden y memorizan la información de modo visual, a través de imágenes. Son los que necesitan ser mirados cuando les hablamos o cuando lo hacen ellos, es decir, necesitan ver que se les está prestando atención. Dicen con mayor frecuencia frases como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...".

Por lo general, hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo. Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas, e inclusive a veces no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

Los expertos denominan a esto "sistema circular" porque los sujetos visuales pueden pasar de un tema a otro y volver de nuevo al primero. Voz aguda, ritmo rápido y palabras visuales (ve, mira, observa)

El auditivo.

Las personas que son preferentemente auditivos tienen un ritmo intermedio, ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "ajá...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les de la pauta de que el otro les presta

atención. Con frecuencia usan palabras como “me hizo clic...”, “escúchame...”, “me suena...”, que describen lo auditivo.

Los auditivos piensan de manera secuencial o lineal, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso en ocasiones ponen nerviosos a los visuales, pues el pensamiento de éstos es más rápido. En cambio, el auditivo es más profundo comparado con el visual. Tienen gran capacidad para la oratoria, la impartición de formación y cualquier tipo de expresión oral y suelen memorizar procedimientos. Se les suele identificar con postura distendida, en ocasiones como de escucha telefónica, ritmo mediano y palabras auditivas (oye, escucha).

AUDITIVO

Habitan el mundo de los sonidos
Ritmo y volumen intermedios
Pensamiento secuencial o lineal
Necesitan un “ajá”, “uhmm”, “sí”



El kinestésico (o cinestésico)

Poseen gran capacidad de concentración y suelen necesitar mayor contacto físico. Su proceso de asimilación de la realidad se produce traduciendo la información exterior en sensaciones corporales que suelen contrastar. Se centran más en las emociones. Usan palabras como “me siento de tal manera...”, “me puso la piel de gallina tal cosa...” o “me huele mal este proyecto...”. Todo es a través de las sensaciones. Su ritmo suele ser más lento, con muchas pausas y palabras que refieren sensaciones (siente, atiende, huele, saborea).

CINESTÉSICO (KINESTÉSICO)

Sensaciones, emociones, lo táctil.
Tienden a tocarlo todo
Capacidad de concentración
Necesitan mayor contacto físico



En uno de sus numerosos libros sobre el tema, Robert Dilts nos presenta un dialogo (de sordos) entre una persona muy visual y una muy kinestésica:

Visual: - Si pudieras volver a mirarte la presentación otra vez, estoy seguro de que verías claramente que me he enfocado en todos los puntos importantes. No veo qué es lo que te molesta.

Cinestésico: - Simplemente sigo sintiendo que falta algo. No puedo señalarlo con el dedo, pero hay algo que

deberías tener más atado.

Visual: - Creo que estás atascado en tu punto de vista. Si lo miraras desde mi perspectiva, verías lo claro que está todo.

Cinestésico: - Pienso que no conectas con los temas sólidos y esto podría causar un problema de peso si no coges el toro por los cuernos.

La comunicación es desastrosa porque ninguno de los dos interlocutores reconoce el sistema de representación del otro y ninguno de los dos trata de "acompañarse", es decir, establecer afinidad adaptando el propio lenguaje para armonizarlo con el de otra persona, utilizando la modalidad o el canal sensorial preferido de ésta.

HERRAMIENTA ANCLAS

Aunque su dominio pleno requiere entrenarse en un taller de Comunicación, conviene conocer esta herramienta denominada "Ancla". Así nos aproximamos a un recurso que muchas veces usamos de un modo inconsciente en nuestros diálogos y aprendizajes.

Este instrumento actualiza una larga tradición de la Psicología cognitiva-conductual y también los estudios sobre la actividad nerviosa superior y los reflejos condicionados, iniciados por el fisiólogo y psicólogo ruso Iván Petrovich Pavlov (1849-1936), creador de buena parte de las bases científicas de la investigación psicológica y premio Nobel de Medicina y Fisiología en 1904.



Anclar significa asociar una señal o estímulo externo con una experiencia o estado interno. En la vida cotidiana nos encontramos anclados a innumerables disparadores: música, carteles, aromas, ambientes.

El lenguaje escrito y hablado, y muchas de nuestras respuestas conductuales interactivas son anclas establecidas en nosotros de manera consciente (por aprendizaje) o inconsciente (por impactos o condicionamientos).

Ciertamente, cuando recordamos algo placentero casi podemos sentir de nuevo las sensaciones que nos provocó en su momento. Si olemos un perfume, quizás nos encontremos de pronto en nuestra primera cita importante, o el olor de una comida nos recuerda los placenteros días de la infancia y de las atenciones maternas. Por el contrario, si una comida nos ocasionó una indigestión de campeonato, su olor se queda imborrablemente asociado al asco o como mínimo al disgusto.

Los presentadores y profesionales de diversos ámbitos, si se entrenan debidamente, pueden crear anclas en su público receptor; es decir, "imprimir" los conceptos más importantes atrapando esos momentos en que la información será asociada con estados positivos o profundamente internos. Está demostrado que las personas tienen más probabilidades de recordar algo si esto se asocia con un estado altamente emocional o con una experiencia muy importante.

La señal que usamos como ancla puede ser verbal, no verbal o simbólica. Incluso los objetos comunes y las señales del entorno laboral pueden convertirse en anclas eficaces. Por ejemplo, los contextos formativos presentan una serie de anclas naturales: los cuadernos, los folletos, los eslóganes y consignas, las imágenes específicas que elegimos, un gesto, una palabra, una frase o recurso nemotécnico y las metáforas con que renombramos la realidad. A veces incluso un apodo creativo puede convertirse en un ancla para recordar, por ejemplo, un procedimiento o comportamiento seguro.

Anclas visuales

Objetos, símbolos impresos, colores, posición visible de las manos, posturas concretas...



Anclas auditivas

Sonidos reproducibles con precisión, tímbrs, golpes, palmadas, chasquidos, modulación de la voz...



Anclas cinestésicas

Cualquier presión, toque, contacto que repitamos, caricias...
Presión atmosférica, temperatura y otros elementos del ambiente.



3.1.4. La asertividad entra en la empresa

Es difícil asomarse a cualquier texto sobre habilidades comunicativas sin tropezarse con el término “asertividad”. ¿Qué es asertividad? ¿La podemos entrenar? ¿Nos resulta útil en la comunicación corporativa?

De sus numerosas definiciones, elegimos la más breve: “Es la capacidad de autoafirmar los propios derechos, sin dejarse manipular y sin manipular a los demás”.¹²

Como es un tema del que pueden escribirse varios libros, examinemos su faceta más práctica. En definitiva, ser asertivo es aprender a decir lo que pensamos y sentimos y a defenderlo, sin necesidad de pasarle por encima a los demás como una aplanadora, sino sobre la base del respeto, la empatía y el conocimiento del entorno y el momento precisos.

Además de la escucha activa, abordada anteriormente, en ocasiones necesitamos hacer determinadas críticas a los demás. En su interesante obra “Asertividad en el trabajo”¹³, las autoras Olga Castanyer y Estela Ortega nos dan unas sugerencias claves para hacerlo de un modo asertivo. Si las revisamos, comprobaremos que marchan por el mismo camino de nuestras “medidas preventivas en comunicación”:

- 1 - Hacer una crítica específica y objetiva, describiendo brevemente la situación o comportamiento que le parece debe ser modificado.
- 2- Evitar acusaciones y referencias a otras situaciones pasadas. Avergüenza a la persona, y en vez de ayudar a resolver el problema, lo agrava.
- 3 - Ofrecer soluciones compartidas y apoyo para llevarlas a cabo. No nos limitemos a señalar el problema, mostremos la senda para solucionarlo y nuestro aporte a esa solución.
- 4 - Tener en cuenta y estar dispuesto a negociar cualquier propuesta que haga la otra persona. Obviamente, comunicarnos es un camino de, cuando menos, dos vías.
- 5 - Evitar lesionar el sentimiento de valía de la otra persona criticando

gratuitamente:

- Su inteligencia: "Me asombra que no entiendas lo que está pasando".
- Su preparación profesional: "¿Realmente crees que tu comportamiento es el de un profesional?".
- Su honestidad: "Creo que te estás engañando a ti mismo y a los demás".
- Su carácter: "Eres demasiado blando y se aprovechan de ti".

3.1.5. ¿Un aburrido entorno sin conflictos?

Los conflictos son fenómenos inevitables, incluso en las organizaciones más cohesionadas y mejor gestionadas. En definitiva, representan una forma más de interacción entre dos o más partes, generalmente en asuntos relacionados con el poder o las decisiones.

Pueden ser a veces molestos, constituir un reto para nuestra inteligencia y paciencia, pero nunca serán aburridos. Incluso asomarse al concepto de conflicto es un acto bastante conflictivo, pues existe un numeroso campo donde elegir. Examinemos dos de ellos:

“Relación entre partes en la que ambas procuran la obtención de objetivos que son, pueden ser, o parecen ser para alguna de ellas, incompatibles”.

(Pruitt y Jeffrey, 1986).





Donde hay conflicto, habrá -tarde o temprano- negociación, un proceso para llegar a una mutua satisfacción entre dos partes o más, a través de una acción de comunicación, en la cual cada parte hace una propuesta inicial y recibe una contrapropuesta, en un intento de aproximarse a un punto de equilibrio. Toda negociación consta de dos fases principales:

1-Fase de preparación:

- Clarificar objetivos. Asegurarse de que son realistas.
- Fijar un mínimo y un máximo (margen).
- Comprender objetivos e intereses de la otra parte.

2-Interacción o sesiones de negociación:

- Actitud positiva.
- Serenidad y frialdad.



Existen numerosas estrategias o esquemas de negociación, pero el modelo que más resultados ha demostrado en temas relacionados con la Prevención de Riesgos Laborales es el denominado "Win-Win" o "Ganar-Ganar".

En la estrategia de "ganar-ganar":

- ◆ Se intenta llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso para ambas partes.
- ◆ Se defienden los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente.
- ◆ No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con quien tendremos que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.
- ◆ Se genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones y que pueden atrincherarse en sus posiciones. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo, pero sí un acuerdo suficientemente bueno.
- ◆ Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido, lo cual garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.
- ◆ Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración, además, permite estrechar relaciones personales.

En la bibliografía especializada se brindan múltiples recomendaciones a la hora de negociar. Particularmente famosas son las del método de negociación de la escuela de Harvard, diseñado por sus profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980, que postula, en esencia las siguientes pautas:

1. Separe a las personas del problema. Los negociadores son ante todo personas, con emociones, valores y puntos de vista. Una relación de trabajo de confianza, comprensión y respeto construida a través del tiempo facilita la negociación.

Tradicionalmente, se solía hablar del negociador duro y el negociador blando. Sin embargo, el tiempo ha vuelto obsoleta esa clasificación. Se trata, en definitiva, según los expertos, en ser "duro" con el problema y "suave" con las personas.



2. Negocie en base a **intereses** y no en base a **posiciones**.



➤ **INTERESES:** lo que realmente buscan las partes; inquietudes, motivaciones, necesidades, bienes, temores, deseos, etc. Descubrirlos permite redefinir la controversia y generar más opciones.

➤ **POSICIÓN:** lo que cada parte del conflicto dice que quiere, lo declarado. Normalmente se oponen.

Esto es particularmente cierto en materias relacionadas con la prevención, pues en el fondo el interés último suele ser muy semejante: preservar la vida, seguridad y salud de los trabajadores.

Para hablar sobre intereses, especifique los suyos y reconozca los intereses de la otra parte; mire hacia delante, no hacia atrás. Son los intereses, los motivos, los que realmente tienen un peso específico en la negociación, aunque a nuestros oídos y a nuestros ojos sólo llegue lo que se dice, es decir, la posición.

Es importante localizar y clasificar los intereses de la contraparte en tres tipos fundamentales: los intereses comunes, los diferentes y los opuestos, con el fin de enfatizar en los intereses comunes, lograr complementar los diferentes y allanar así el camino para llegar a acuerdos sobre los intereses opuestos.

3. Invente opciones de mutuo beneficio. Comprenda que el problema de la otra parte también es su problema, e intente diversificar las opciones.

Cuantas mayores opciones se logren poner sobre la mesa en una negociación, más fácilmente se llegará a un acuerdo. Sea creativo, multiplique las opciones, propuestas y posibilidades. En negociación, más es siempre mejor.

4. Construya criterios objetivos: desarrollo de criterios objetivos (normas justas, procedimientos justos).

Es importante encontrar raras objetivos para medir la efectividad, necesidad o conveniencia de una opción u otra. Se puede acudir



a estudios científicos o técnicos, y a normas ya establecidas (por los organismos de normalización), normas técnicas establecidas por organismos prestigiosos (es el caso del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo, INSHT, y de los institutos regionales en materia de prevención).

El modelo ganar-ganar (también denominado “cooperativo” por algunos autores) ha demostrado su efectividad en la práctica negociadora en Prevención de Riesgos Laborales. Es, además, el único que permite mantener las relaciones entre las partes a toda costa.

Por último, cuando no estamos en presencia de una gran negociación, sino de un simple conflicto cotidiano y puntual con una persona, ¿cómo enfrentarlo mejor?

He aquí unas recomendaciones muy concretas:

- 1.- Ante todo, escuche.
- 2.- Mantenga una actitud positiva y cooperadora hacia la comunicación.
- 3.- Analice las características y experiencias de su interlocutor y actúe en consecuencia.
- 4.- Considere el momento psicológico (estado de ánimo de la otra persona, si la presencia de terceros puede influir, otras circunstancias y coyunturas paralelas).
- 5.- Exprese apoyo, comprensión; razone, no dispute.
- 6.- Sea coherente, objetivo, sencillo y ameno.
- 7.- No se prejuicie.
- 8.- Mantenga su autocontrol emocional, no se altere (no asuma el debate como algo personal contra usted, sino como un intercambio de ideas o criterios).
- 9.- No ironice ni sea sarcástico y evite agredir o calificar a la persona.
- 10.- No pierda de vista sus objetivos finales (en el caso de la prevención, lograr el nivel más alto posible de seguridad y salud laboral).

3.1.6. Formación preventiva, la llave de muchas puertas

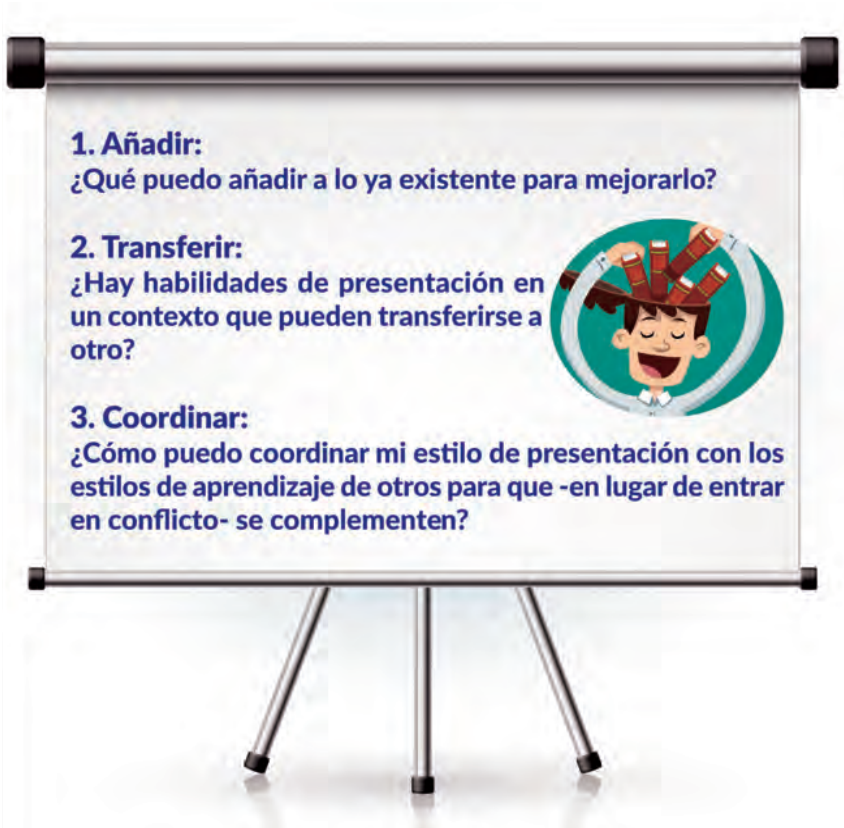
“El que no sabe, es como el que no ve”, decían las abuelas. Y en seguridad y salud laboral este antiguo refrán es especialmente cierto. Una mirada entrenada puede descubrir mejor los riesgos, comprender la necesidad de un determinado proceder y, en definitiva, construir poco a poco cultura preventiva.

Todas las recomendaciones que hemos examinado hasta aquí -y en particular los datos científicos sobre la audiencia de Lady Cerebro- son útiles a la hora de impartir formación. Pues ésta es, por naturaleza, un acto comunicativo.

Como acto comunicativo, una presentación didáctica eficaz debe cumplir los siguientes propósitos:



Los tres verbos claves para incrementar las habilidades didácticas de un formador son:

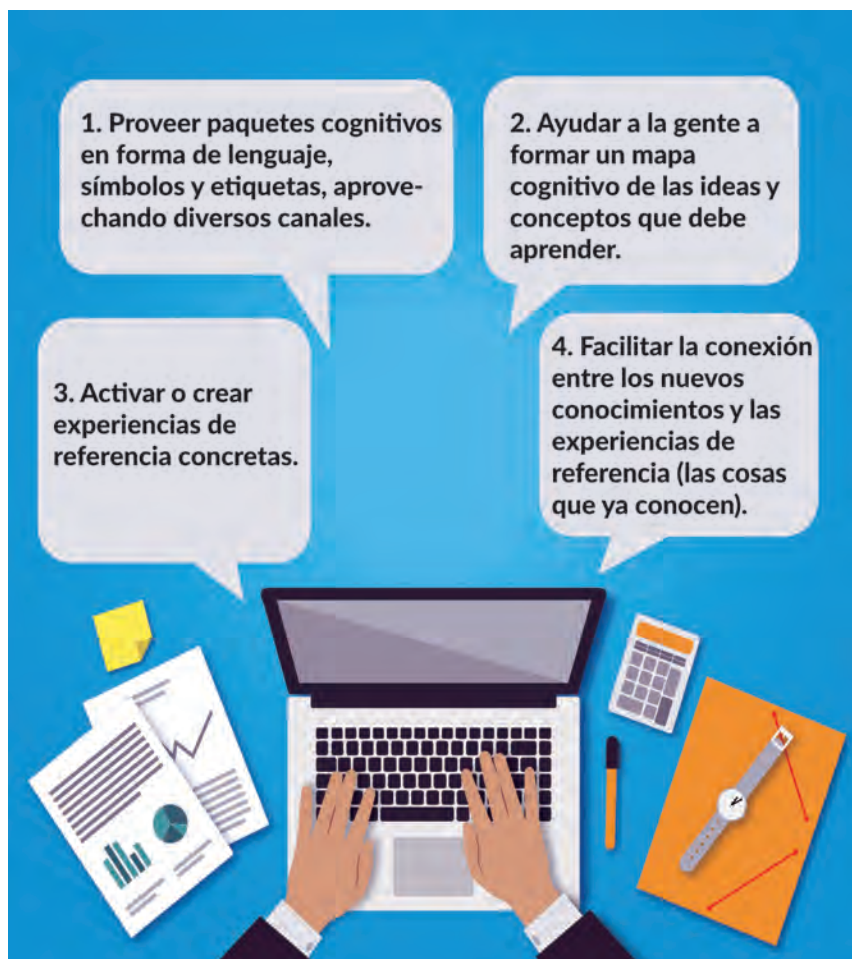


En esencia, en un proceso de aprendizaje un formador debe:

- ◆ Establecer mapas cognitivos.
- ◆ Conectar los mapas cognitivos con las experiencias de referencia

Los mapas cognitivos son herramientas que permiten organizar la información y representar una serie de ideas y conceptos con sus significados y relaciones, generalmente mediante esquemas o diagramas.

Para conectar los mapas cognitivos con los procesos de referencia, quien imparte formación debe:



Ofrecer un mapa cognitivo sin conectar con una experiencia de referencia es dar simple información, con escasas posibilidades de que ésta se retenga.

El “uso” de la información se produce cuando el mapa se conecta con actividades específicas y se generaliza a otras experiencias de referencia.

Hay distintos tipos de experiencias de referencia: ofrecemos un ejemplo verbal cuando describimos el proceso y las normas de uso de un nuevo equipo de protección individual; ofrecemos un ejemplo físico cuando le pedimos a los alumnos que prueben ese nuevo EPI por sí mismos, o que “hagan” algo; ofrecemos un ejemplo visual cuando exponemos ilustraciones y gráficos relacionados con ese EPI.

¿Cuáles son los tipos fundamentales de experiencias de referencia a las que podemos apelar?

- ◆ Actuales: experiencias externas que se desarrollan en tiempo real.
- ◆ Recordadas: experiencias recordadas del pasado.
- ◆ Construidas: experiencias en el marco “como si”, imaginadas o construidas por el alumnado.

Para superar algunas objeciones y resistencias que suelen aparecer frente a la adopción de nuevos hábitos y procedimientos de seguridad, en la formación preventiva pueden resultar muy útiles las experiencias construidas mediante los procesos “como si”.

El marco “como si” se utiliza para cuestionar creencias limitadoras por medio de la creación de contraejemplos y alternativas.

Por ejemplo: si una persona dice “NO puedo hacer X”, aplicando el marco “como si”, le preguntaríamos: ¿Qué pasaría si pudieras hacer X? Actúa por un momento como si pudieras hacer X ¿Como sería? También podemos decirle: Si ya pudieras hacer X, ¿qué estarías haciendo? Imagina que han pasado cinco años, ¿qué ha cambiado?

En resumen, todo acto formativo debe responder a tres principios operativos, que se presentan gráficamente en la siguiente página:

Principio del Resultado

Los objetivos estimulan y dirigen la actividad. Mira hacia dónde quieres ir y ponte a ello.



Principio del Feedback

No hay fracaso. Sólo feedback. Una sesión formativa que fracasa es también una retroalimentación para encontrar el camino.



Principio de la flexibilidad

Si lo que haces no funciona, ¡haz algo diferente!



Es importante plantearse la eficacia del aprendizaje en función de conseguir un resultado positivo o al menos de un espacio de solución. Y a eso se refiere el principio del resultado. Un consejo útil: mantente orientado hacia el objetivo futuro que quieres alcanzar, en lugar de hacia el problema que quieres evitar. Aunque estés intentando superar un problema, es importante hacerlo dentro de una visión más amplia y positiva.

Ello se relaciona con la comunicación en positivo y lo que algunos prevenciónistas denominan "prevención en clave de sí". Es importante construir, avanzar hacia el futuro, aunque sea a pequeños pasos, utilizando el refuerzo positivo, la motivación, y los incentivos con mayor fuerza y frecuencia que las sanciones, sermones y regañinas.

El segundo principio invita a tener siempre presente el marco feedback frente al fracaso: si no funciona un planteamiento particular, su modo de fracasar te informará de lo que debes hacer para tener éxito (aprender de tus errores). A veces incluso es necesario hacer algo que sabes que no funcionará para obtener el feedback necesario que te lleve al paso siguiente.

El tercer principio resulta esencial. Como muy bien dice la sabiduría popular: “tropezar no es malo, encariñarse con la piedra sí”. En fin, si lo que haces no está funcionando, haz algo diferente, ¡haz cualquier cosa diferente!

3.1.7. Construye tu mensaje

Comunicamos con nuestras palabras y nuestros silencios. Todo lo que hacemos en la empresa y fuera de ella es comunicación. Ha llegado la hora, toma un martillo imaginario, usa la madera y el metal de las herramientas que hemos examinado hasta aquí y construye tu mensaje.

Ya sea para convencer sobre una nueva medida preventiva o un antiguo comportamiento de riesgo, impartir una conferencia, rendir cuentas en una reunión... reflexiona sobre cómo comunicas e intenta hacerlo mejor.

Un buen checklist es el que nos ofrece la neoyorquina Susan Young, presidenta de Get In Front Communications y editora jefa de HR Communications:

Gestualidad y Comunicación no verbal:

- ◆ Confía en el lenguaje corporal. No miente.
- ◆ Sonríe y mira a los ojos, es un lenguaje universal.
- ◆ Utiliza los gestos para enfatizar tus palabras.
- ◆ Aprende a dar la mano.
- ◆ Respeta el espacio personal de cada uno (Proxemia).



◆ Enfatiza los elementos clave de tu mensaje, ralentizando el ritmo o elevando y reduciendo el tono de voz.

◆ Utiliza la sonrisa y los refuerzos positivos.

◆ Las palmas de las manos abiertas mientras hablamos expresan sinceridad.

◆ Utiliza el lenguaje corporal para

proyectar tu discurso. No te escondas.

◆ Presta atención a las diferencias culturales.

Lenguaje:

◆ Elige las palabras con detenimiento.

◆ Habla y escribe con claridad.

◆ Deja el argot en casa.

◆ Escribe para expresarte y comunicar no para impresionar. (Write to express, not to impress).

Actitud necesaria:

◆ Concéntrate en las conversaciones de otras personas, no en ti mismo.

◆ Para evitar conflictos achacables a la tecnología, no temas en descolgar el teléfono o celebrar una reunión para resolver asuntos de un modo cordial y rápido.

- ◆ Haz buenas preguntas y obtendrás buena información.
- ◆ Saluda al conserje y al director general de tu empresa de la misma manera.
- ◆ Ofrece valor concentrándote en los resultados, en las soluciones que ofreces, y no en el título de tu tarjeta.
- ◆ Evita escribir correos electrónicos o hacer llamadas cuando estés enfadado.
- ◆ Utiliza la inteligencia emocional (empatía, conciencia y trabajo en equipo) para mejorar tus habilidades de comunicación.
- ◆ Busca las coincidencias y no las diferencias. Es la clave para construir puentes que fortalezcan la comunicación.
- ◆ Evita la crítica, la queja y el juicio.
- ◆ Muéstrate tal y como eres.
- ◆ Vístete como la persona que aspiras a ser.
- ◆ Genera energía positiva cuando hables, cuando escribas y hasta cuando respires.
- ◆ Muestra tu gratitud.
- ◆ Lee siempre dos veces todo antes de enviarlo, compartirlo, explicarlo...
- ◆ Recuerda que el entusiasmo es contagioso.
- ◆ Las disculpas, en su justa medida. No somos responsables, o al menos no los únicos, del cambio climático o los problemas del mundo.





Escucha:

- ◆ Escucha con la boca cerrada.
- ◆ Escucha lo que no se ha dicho.
- ◆ Evita ir pensando en la respuesta cuando alguien te habla. Presta atención a lo que realmente te dice; luego, responde.
- ◆ Resiste la tentación de terminar las frases de otros.

de otros.

En discursos, comparecencias o presentaciones:

- ◆ Sé consciente de cómo manejas tu discurso, incluyendo inflexión, pausas y tono de voz. [Los silencios, en ocasiones, tienen mayor poder de comunicación que las palabras].
- ◆ Cuando respondas una pregunta, utiliza el método PRR: Pausa, Reflexión y Respuesta.
- ◆ Sigue la regla de las 5 P inglesas: Proper preparation prevents poor performance (una adecuada preparación evita un pobre resultado).
- ◆ Habla con el corazón.
- ◆ Camina (muéstrate) erguido, fuerte y orgulloso.
- ◆ Grábate para ver cómo te mueves y te comportas.
- ◆ Mírate siempre en el espejo antes de ir a cualquier acto.
- ◆ Evita los elementos que distraigan la atención del público:



corbata demasiado llamativa, joyas, maquillaje excesivo en el caso de las chicas, accesorios...

- ◆ Trata de utilizar una entrada y una despedida impactantes en presentaciones, discursos, artículos.
- ◆ Crea o utiliza vídeos con gancho, que motiven y ofrezcan soluciones y no excedan los tres minutos.
- ◆ Emociona con ejemplos reales.
- ◆ Sé breve.
- ◆ Proyecta tu voz con autoridad.
- ◆ Abre tus ojos, oídos y corazón a nuevos mensajes y nuevas personas.

3.1.8. La intranet no es Harry Potter o la red que vendrá...

Cada vez son más las empresas que optan por una red interna informática (intranet) o incluso por redes sociales corporativas propias como canales destacados de su comunicación interna.

Llámeles "Millenium", "Z" , "X", o como usted quiera, lo cierto es que las nuevas generaciones llegan al mercado laboral con otra mirada y otra forma de interacción, en tiempo real, más transparente y resolutiva. Pero también trabajadores de más experiencia y edad se adentran cada vez más en el uso de las redes sociales, los "teléfonos listos", y todos esos ingenios tecnológicos que prácticamente han borrado las distancias geográficas y de todo tipo.

El cambio es vertiginoso. Cuando algunas empresas ni siquiera se subieron al carro de la intranet, ya en las compañías más avanzadas las redes sociales corporativas están sustituyendo a la intranet tradicional.

¿Cuáles son las diferencias fundamentales entre ambas?¹⁴

Las hemos resumido gráficamente, a partir de los conceptos desarrollados por los expertos de [Zyncro](#).







Intranet

Software (casi) a medida, normalmente costoso de implementar, económicamente, en recursos (humanos y tecnológicos), y en tiempo. De compleja configuración, funcionalidades muy estructuradas y difícil modificación.

Un SharePoint o un SAP serían un buen ejemplo de este tipo de intranet.

Red Social Corporativa (RSC)

Software con ADN social, que permite interacción horizontal, fácil incorporación de nuevos usuarios, personalización rápida e incorporación ágil de novedades, con acceso móvil. Dispone de muchas opciones de configuración (al estilo del software tradicional) pero basadas en conceptos de usabilidad e intuición, como las Redes Sociales generalistas.

La Herramienta





Ventajas de la Red Social Corporativa (RSC):¹⁵

1

ALINEA TU CULTURA CORPORATIVA



Cuando todo el equipo comparte la misma cultura corporativa, la empresa funciona mejor.

Una RSC actúa como vehículo de tu cultura corporativa difundiendo a gran velocidad usos y costumbres; fomenta el compromiso y el debate entre tus empleados; y redefine rápidamente la organización mediante la creación de grupos y departamentos en la red.

MEJORA LOS PROCESOS

2

¿Sabías que sólo el 20% de los procesos diferencian realmente a una empresa a ojos del cliente? Una RSC te ayuda a mejorar tus procesos haciéndolos más sociales.

- 1) Organiza tus vías de comunicación interna mediante grupos, mensajes privados y microblogging
- 2) Crea flujos de trabajo y asigna tareas a partir de documentos y conversaciones
- 3) Implica a personas e informaciones externas en los procesos
- 4) Integra el resto de herramientas corporativas y facilita el acceso a esa información.



3

BUSCA CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS



Estar al corriente de "quién hace qué" en la empresa es fundamental para impulsar la colaboración y el intercambio de conocimientos.

Una RSC ayudará a tus empleados a saber quién es experto en qué y les dará una forma ágil y sencilla de contactar con ellos.

OPTIMIZA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4

Los empleados deben poder acceder fácilmente al conocimiento de la empresa

Con una RSC podrás tener todo el conocimiento de tu organización ordenado y accesible. Retoma el control de la información y evita situaciones como:

- 1) Los empleados pierden tiempo en buscar la documentación
- 2) La información común no está actualizada porque es más rápido compartir los documentos por email
- 3) Un empleado que abandona la empresa supone una pérdida irreparable de conocimiento.



MOTIVA A TU EQUIPO

5



Los empleados motivados son más eficientes y fieles a la empresa.

Una RSC te ayuda a fomentar la motivación entre el personal:

- 1) Crea grupos que recojan sugerencias de productos o mejoras de procesos internos
- 2) Crea vínculos entre los empleados
- 3) Tener contactos en común genera más confianza
- 4) Potencia los intercambios

INNOVA ¡TE MANTENDRÁ VIVO!

6

Crea conversaciones, comparte contenidos, fomenta los comentarios, mezcla personas, implica a tus clientes y socios, etc.

Sea cual sea el tamaño de tu empresa, la ventaja reside en la capacidad de innovar. Una RSC te ayuda a impulsar la innovación:

- 1) Mezcla personas en un ambiente propicio a la lluvia de ideas
- 2) Crea grupos abiertos a empleados y colaboradores externos para intercambiar ideas
- 3) Vota y comenta las ideas.



ESCUCHA Y ATIENDE A TUS EMPLEADOS

7



Escucharlos te acerca más a ellos y te hace entender sus problemas.

Con una RSC volverás a estar en contacto con tus empleados gracias a la creación de una comunidad propia.

- 1) Haz que miembros de la dirección participen en los grupos para detectar temas candentes
- 2) Fomenta un debate abierto entre directivos y empleados
- 3) Analiza las interacciones y úsalas para mejorar y tomar decisiones.

MEJORA LA MOVILIDAD

8

Tus empleados ya están conectados las 24 horas al mundo exterior a nivel personal. ¡Pero la mayoría de las empresas aún no proporciona herramientas adecuadas para que sus empleados estén conectados también fuera de la oficina!

Una RSC permite a tu comunidad de usuarios estar disponible fuera de la oficina:

- 1) Los equipos móviles permanecen conectados
- 2) Las personas que estén disponibles en una zona geográfica pueden compartir información relacionada
- 3) Acceso en tiempo real desde cualquier lugar a toda la información de la empresa.



9

MEJORA LA PRODUCTIVIDAD



Conecta tu RSC a los diferentes softwares que se utilizan en la empresa.

Estar cambiando de una herramienta corporativa a otra tiene como resultado una pérdida de productividad. Una RSC puede ser un punto de acceso único a todas esas herramientas:

- 1) Conecta tu RSC a los diferentes softwares corporativos
- 2) Estructura el flujo de información en un único feed de actividad
- 3) Sigue en tiempo real todas las acciones llevadas a cabo desde esas herramientas .

AUMENTA LA RENTABILIDAD

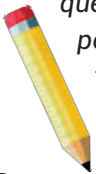
10

Muchos de tus costes se verían reducidos si mejoraran los métodos de colaboración entre tus empleados

Establecer un entorno colaborativo puede tener un impacto considerable en los beneficios. Los empleados comunicados y motivados lideran el aumento de los beneficios y un mayor retorno para los accionistas, y la formación sería más eficaz si se aprovecharan los conocimientos de otros empleados.



Al igual que la intranet, la Red Social Corporativa tampoco es Harry Potter. No posee una varita mágica. Siempre habrá situaciones y problemas que precisen de la comunicación "cara a cara", aunque ésta puede potenciarse con las modernas herramientas comunicativas en tiempo real. Por otra parte, estas herramientas requieren una formación gradual pero perseverante de todo el personal.



Por supuesto, el universo de personas de la empresa es muy diverso y no todos reaccionarán de igual manera ante la implantación de una red social corporativa. Los especialistas suelen señalar al menos siete tipos de usuarios que podremos encontrar en nuestra red social corporativa. Reproducimos a continuación una infografía de Zyncro, empresa española especialista en redes sociales corporativas.



EL HIPERCONECTADO

UNO



Tiene presencia en todas partes: Facebook, Twitter, Instagram, Foursquare, Flickr...
Publica a todas horas, incluso cuando está hablando contigo. Algunas veces acaba perdiendo el contacto con la realidad.

En una RSC...



- ✓ Puede ser un gran aliado.
- ✓ Ten cuidado con cómo comparte y vigila que no llene tu RSC de mensajes innecesarios.



EL 'GEEK'

DOS



Lo sabe todo sobre tecnología. Le encanta estar al día de nuevos dispositivos, aplicaciones y herramientas. Es posible que apoye la adopción de nuevas herramientas sociales.

En una RSC...



- ✓ Ten cuidado: a veces puede ser un 'falso' amigo.
- ✓ Excesivamente exigente con características que nadie va a usar.
- ✓ No entiende la importancia del diseño y la usabilidad.
- ✓ A menudo piensa que puede hacer todo por sí mismo con herramientas 'open source'.



EL DIGITAL

TRES



Usa la tecnología como una herramienta y sabe cómo ser productiva. Adora las compras online, los ebooks, WhatsApp, Dropbox, WebEx... Y lo creas o no ¡está conectado con el mundo real!

En una RSC...



- ✓ ¡Puede ser tu mejor amigo!

CUATRO

EL NUEVO DIGITAL




Está deseoso de saber más sobre tecnología. Algunas veces se asusta con ella, pero otras está completamente alucinado con las cosas que se pueden hacer con un dispositivo.

En una RSC...

- ✓ Con suficiente apoyo y formación adecuada, puede ser un aliado poderoso.

CINCO

EL SÉNIOR



Su principal problema es la falta de habilidades usando el ordenador, lo que le genera miedo y frustraciones. Necesita formación, guía y paciencia. Va a llevarle un tiempo subirse 'a bordo'.

En una RSC...

- ✓ Cuenta con conocimiento muy valioso que transferir a la organización, por lo que involucrarlo generará mucho valor añadido a tu red.

SEIS

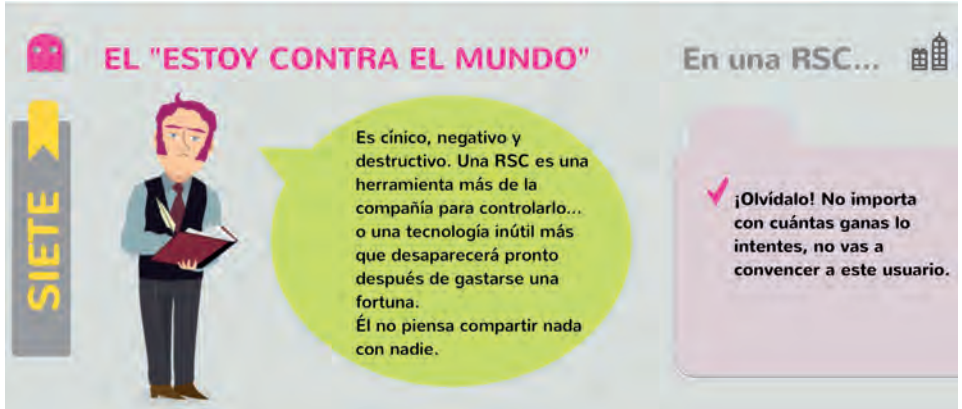
EL "DEMASIADO TARDE PARA MI"



No le gustan ni la tecnología ni los cambios. Todavía sigue usando un viejo Nokia como teléfono móvil. Y obviamente se queja de que todos sus amigos usen WhatsApp.

En una RSC...

- ✓ Incluso con formación y apoyo, será uno de los perfiles más difíciles de convencer y comprometer con tu red.



3.1.9. El correo electrónico ¿un arma de desesperación masiva?

Interminables cadenas de emails con sus correspondientes copias y destinatarios viajan incansablemente por nuestras empresas. La profusión de escritos y la necesidad de dejar constancia documental de la gestión preventiva han encontrado en el correo electrónico un hábitat muy particular. Y en muchas ocasiones, desesperante. Para que no lo sea, o lo sea menos, he aquí algunas recomendaciones:

- ◆ No todo se puede ni se debe decir por correo electrónico. Piensa siempre en el mensaje y en el canal. Por ejemplo, si quieres felicitar a alguien por un logro, hazlo mejor en persona o mediante una nota manuscrita. En general: para temas complejos, delicados o que involucren directamente emociones, olvídate del correo electrónico.
- ◆ Nunca respondas un correo ni inicies uno si estás en medio de un ataque de ira o enfado. Tómate tu tiempo para relajarte y reflexionar.
- ◆ Evita el sarcasmo y la ironía. Sin pautas no verbales, como el tono de voz o los gestos, es fácil malinterpretar la más brillante de las ironías o las bromas.
- ◆ Siempre que sea posible, céntrate en un solo tema en cada correo.

- ◆ Define bien el asunto del encabezado: directo, simple, breve. Sin faltar a la cortesía, ve al grano.
- ◆ Al igual que para cualquier otro mensaje escrito, utiliza un estilo directo y breve. Respeta el tiempo de tu interlocutor: piensa que los correos se leen (y contestan) cada vez más en dispositivos móviles.
- ◆ Antes de usar términos demasiado especializados o técnicos y anglicismos, piensa si el receptor posee tu mismo código de conocimientos e información para descifrarlos.
- ◆ Escribe para comunicar, no para impresionar: palabras cortas, mejor que largas; términos coloquiales, mejor que académicos; verbos y construcciones activas, mejor que pasivas (por ejemplo, "instalamos tal pieza", en vez de "tal pieza ha sido instalada").
- ◆ Evita las largas subordinadas e incidentales, el abuso de adjetivos y adverbios y general las oraciones extensas. En caso de duda, vuelve a la estructura básica del Español: Sujeto/verbo/predicado.
- ◆ Al abordar un asunto, intenta cubrir -aunque sea brevemente- todos sus ángulos para evitar dudas. Una buena guía puede ser responder las preguntas clásicas del estilo periodístico: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, por qué y para qué.
- ◆ Adapta el tono al destinatario, al contexto y al contenido. Siempre será preferible pecar




de formalidad y educación que de lo contrario.


- ◆ Cuida la ortografía y la gramática. Ellas hablan de ti, de tu cultura y tu interés por superarte.
- ◆ Cuídate de los fondos y letras de colores, los emoticonos, las animaciones, los sonidos... salvo que te dediques al diseño o al mundo del espectáculo.
- ◆ Haz visualmente fácil la lectura: separa párrafos, destaca lo importante con negritas, enumera, etc.
- ◆ Nunca, bajo ningún concepto, escribas en mayúsculas, es como si le gritaras a tu interlocutor y gráficamente resulta agotador para la vista.
- ◆ Gana tiempo utilizando plantillas de texto: agradecimientos, solicitud de información, etc.
- ◆ Siempre que sea posible, responde en un tiempo prudencial (así no desesperas a tu interlocutor y te evitas un segundo y redundante correo sobre el mismo tema).
- ◆ Piensa bien en quién debe recibir esa información. Estudia siempre el "para", "con copia" y "con copia oculta". Los interlocutores sabrán lo que tienen que hacer con esa información en función de la posición que tengan en ese correo electrónico. Evita las largas listas de distribución.
- ◆ Lee siempre el correo y revisa el texto antes de enviarlo.
- ◆ Piensa siempre: "¿de verdad es necesario este correo?".


3.1.10. Un resumen gráfico sobre la Comunicación Interna


Como despedida a este zoom a la Comunicación Interna y lo que ella puede aportarnos a la prevención y a la empresa en general, examinemos esta infografía realizada por una prestigiosa firma de comunicación corporativa, allende el Atlántico¹⁶:


Evite cometer estos errores


- 


1 Olvidar que los **trabajadores son voceros de lo bueno y de lo malo.**
- 


2 Gestionar la comunicación interna **sin el apoyo de la alta gerencia.**
- 


3 **No ser coherente** entre lo que se dice a los trabajadores y lo que se hace en la empresa.
- 


6 Hablar más de lo que se escucha y **temerle al diálogo.**
- 


5 Comunicar **sin generar un vínculo emocional.**
- 


4 Creer que el buzón de sugerencias es sinónimo de puertas abiertas y **no tener mecanismos de respuesta ante cualquier canal de escucha.**
- 


7 Esperar que los trabajadores **se enteren de las noticias de la empresa a través de la prensa.**
- 


8 Olvidar que en la empresa conviven distintos públicos y **no segmentar la comunicación** para que sea relevante y útil para ellos.
- 


9 **Olvidar cómo se empieza el rumor.** Lo que no se habla con la empresa se habla entre trabajadores o con personas ajenas a la empresa.
- 


11 **Pensar que la comunicación interna no requiere una estrategia** o pensar que la estrategia interna no requiere alinearse a la estrategia externa.
- 


10 **Crear que al trabajador solo le interesa conocer la información social** (cumpleaños, fiestas, aniversarios) y **no la estrategia empresarial.**
- 


12 **No tener una estrategia de comunicación** interna durante una negociación colectiva.
- 


13 **No formar ni identificar a los líderes** formales y naturales de la empresa.
- 


14 **No testear ni evaluar** las ideas o herramientas con los propios trabajadores.
- 

17 **No medir la inversión en comunicación interna.** Si no se mide no se gestiona.
- 

16 **Asumir que en cuestión de clima laboral todo es comunicación.** Hay acciones y prácticas que impactan en la satisfacción laboral.
- 

15 Limitar la función de la comunicación interna a informar, **sin trabajar reputación, identidad e integración.**
- 

18 Pensar que los valores corporativos se convertirán en el sello de la empresa con **una simple campaña de difusión.**
- 

19 Enfocarse en las herramientas de difusión sin **priorizar lo humano.**
- 

20 **No monitorear las señales de alerta** que dan los trabajadores.

3.2. Comunicación externa

Existen un sinfín de conceptos, tanto en los gruesos manuales impresos como en los digitales y en internet, sobre la comunicación corporativa externa.

Pero el nombre ya lo dice todo. Comunicación externa es todo lo que la empresa dice, hace y proyecta sobre ella hacia el exterior y también lo que aportan sobre ella los diversos actores sociales, incluidos los medios de comunicación y el vasto universo online de los medios sociales.

Cada vez es más evidente que, para cualquier empresa moderna, el mercado es un diálogo amplio y -nos guste o no- cada vez más transparente. La conversación es el mercado. Más que productos y servicios, vendemos interacción.

Tradicionalmente la prevención de riesgos laborales ha estado bastante ausente de las acciones corporativas de comunicación externa. Si un gran y notorio accidente o emergencia no sobrepasaban los muros (cada vez más endeables) de la empresa, difícilmente ésta transmitía algún tipo de información o mensajes sobre seguridad y salud.

Un estudio dirigido por FADE y realizado por LScomunicación sobre [la cobertura de la prevención de riesgos laborales en la prensa asturiana en el trienio 2007-2009](#)¹⁷ evidenció que tal cobertura se circunscribió en gran medida en el período citado a informar sobre los accidentes, las denuncias colectivas o individuales de problemas puntuales y las estadísticas de siniestralidad; temáticas que representaban un 48 % del total de materiales publicados. Desfavorable paradoja: la prevención sólo se hacía pública cuando fallaba.

Para ser consecuentes con el enfoque de la prevención como una ventaja competitiva y una inversión rentable, es importante "proyectarla" también fuera de la empresa e incluirla en la imagen y reputación corporativa de nuestra compañía. Ello redundará también -en un viaje de ida y vuelta- en la cultura preventiva de nuestra gente.

Jornadas de puertas abiertas, conferencias, presentación a concursos y premios regionales, nacionales e internacionales, una respetuosa y constante relación con los medios de comunicación y la blogosfera, la participación en grupos especializados de las redes sociales, y en blogs propios y ajenos, son algunos de los caminos útiles para hacer llegar nuestra labor a favor de la seguridad y salud a la sociedad. Igualmente, el componente preventivo debe ponerse en valor en los presupuestos, proyectos y en la comunicación cotidiana con los clientes.

3.2.1. O estás en la nube, o estás en la luna...

En el mundo actual, o estás en la nube online -en las redes, medios sociales y blogs- o habitas simplemente “en la luna”, muy lejos de los sitios donde se debaten, promueven y fomentan ideas, proyectos y clientes. Y esto es válido para los temas de seguridad y salud y para cualquier otra área de la gestión de la empresa.

Independientemente de las dimensiones y el sector de cada compañía, cada vez se afianza más como modelo de negocio el concepto “empresa 2.0.” (que a este ritmo se convertirá en 3.0 y así sucesivamente).

Vivimos en la época de las corporaciones transparentes y cada vez más interconectadas.



Veamos gráficamente qué es una [empresa 2.0](#).¹⁸:





En la infografía anterior se aprecia una empresa 2.0. "ideal": en la cual las diferentes áreas están interconectadas plenamente y aprovechan los recursos del mundo 2.0., ya sea mediante herramientas de desarrollo propio o existentes en el mercado (gratis o de pago):

Es decir, hay una conexión eficaz entre:

◆◆ Las relaciones internas (las personas y su conocimiento).

◆◆ Los sistemas:

- CMS: Content Management System (Interface de control de la web, blogs, foros, wikis, plataformas de enseñanza online).
- CRM: Customer Relationship Management (sistemas informáticos de apoyo a la relación con los clientes, ventas y marketing).
- ERP: Enterprise Resource Planning (Planificación de recursos empresariales, sistemas de información gerenciales, producción, logística, distribución, facturas, contabilidad, inventarios, en fin, sistemas de gestión para la empresa).
- BI: Business Intelligence (Inteligencia empresarial, conjunto de estrategias y herramientas enfocadas a la administración y creación de conocimiento mediante el análisis de datos existentes en la empresa).

◆◆ Las relaciones externas (con clientes y proveedores).

◆◆ La productividad (el día a día de los proyectos, tareas y reuniones).

Ya en el plano estrictamente comunicativo, vivir en el mundo 2.0. implica no sólo utilizar sus herramientas en el interior de la corporación, sino también **salir al universo de las redes sociales (en su concepto más amplio también conocidas como Social Media).**

En síntesis, una red social (o un medio social, en su denominación más amplia) es un sitio web que les permite a los usuarios relacionarse, comunicarse, compartir contenidos y crear comunidades.

Ahí nos encontramos un mapa realmente diverso, que se puede apreciar en todo su esplendor en el Conversation Prism, un mapa visual del paisaje de los medios sociales creado y actualizado por Brian Solis¹⁹:

Cuando analizamos esa infografía (en la próxima página), que no es otra cosa, por cierto, que un mapa cognitivo, comprobamos que en la inmensa diversidad de redes y medios sociales podemos encontrar:

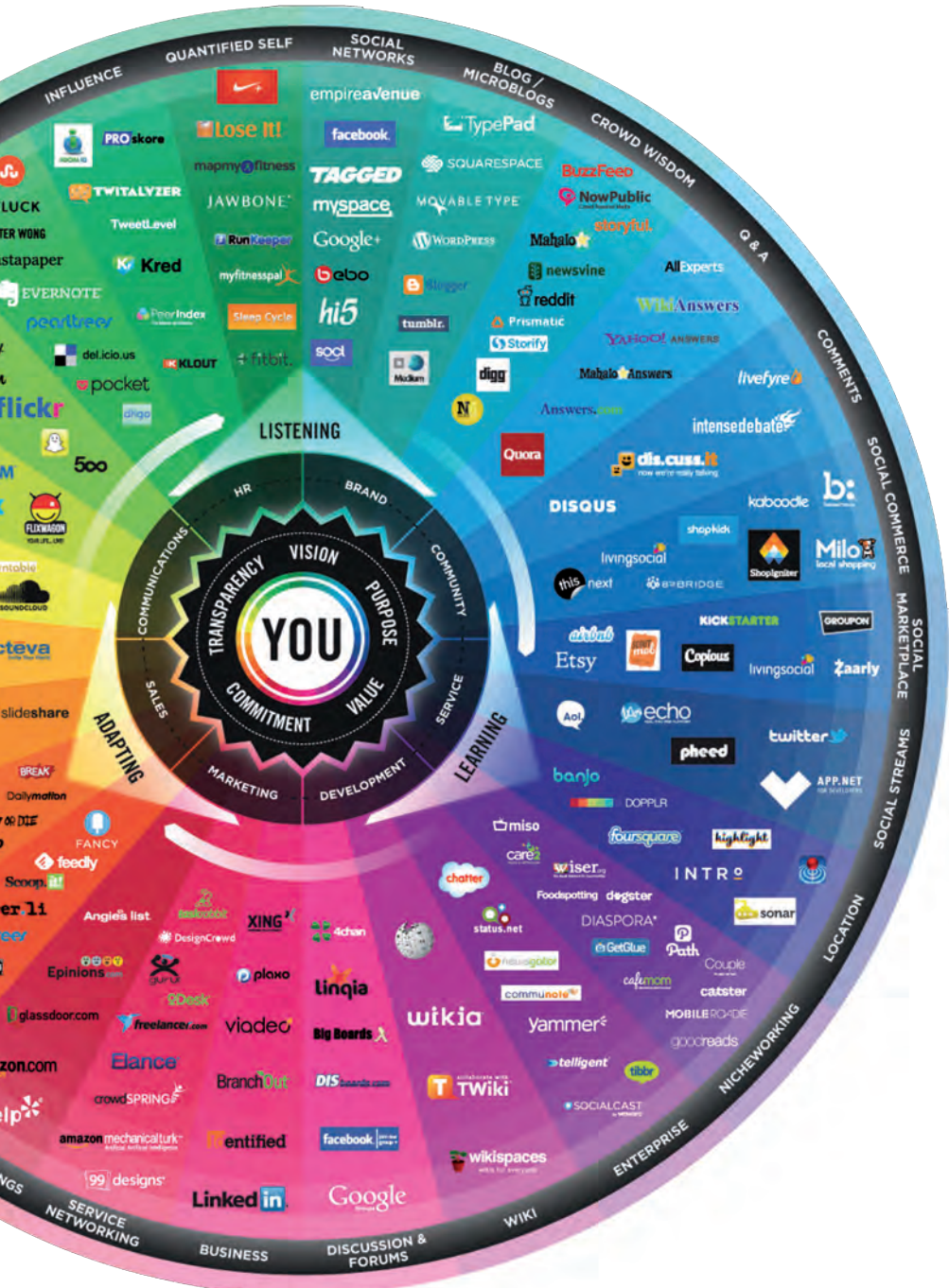
- ◆ Marcadores Sociales (Social Bookmarks) que permiten almacenar, clasificar y compartir enlaces en Internet o en una Intranet.
- ◆ Sitios para fotos e imágenes en general (Pictures), como Instagram, Flickr y otros.
- ◆ Medios de difusión de videos y audios en directo (Livecasting Video and Audio).
- ◆ Las Wiki, sitios webs cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios, por ejemplo, la creación de enciclopedias colectivas como la famosa Wikipedia y en general para poner en común conocimientos.
- ◆ Redes para compartir música (Music).
- ◆ Redes especializadas en eventos (Events).
- ◆ Redes para compartir documentos y contenidos (Documents/content).
- ◆ Redes de Servicio al cliente (Customer Service).
- ◆ Redes para compartir videos, como YouTube, Vimeo y otras (Video).
- ◆ Redes para indicar la localización geográfica y en general lugares (Location).
- ◆ Medios de resúmenes, opiniones y comentarios, por ejemplo, de noticias (Reviews and Ratings).
- ◆ Redes sociales como tal (Social Networks) con un carácter más personal, como Facebook y Hi5.

- ◆ Foros de discusión (Forums).
- ◆ “Flujos de Vida” o Lifestreams, que almacenan un sitio único toda la actividad del usuario en internet.
- ◆ Redes especializadas o profesionales, como LinkedIn (Business).
- ◆ Blogs y Microblogs (plataformas, conversaciones y comunidades como Wordpress, Tumblr y otros).
- ◆ Sitios de actividades colaborativas online (Crowdsourced Content).
- ◆ Mercados sociales como Airbnb, Etsy, Groupon y otros (Social Marketplace).

Ése es, en resumen, el amplio mundo en el que debemos navegar. A primera vista asusta tanta diversidad y tantas herramientas aún por explorar y dominar. Sin embargo, la buena noticia es que contamos con más instrumentos que nunca para en muy pocos minutos difundir nuestro mensaje preventivo y corporativo en general.

La imagen puede apreciarse mejor y descargarse gratuitamente y en alta resolución en [la web de su creador, Brian Solis](#).





3.2.2. Comunicación en crisis: acordarse de Santa Bárbara antes del trueno

He aquí un tema especialmente relacionado con la seguridad y salud pero también con todo tipo de problemas y emergencias técnicas, humanas e incluso de relaciones y reputación. La pregunta "¿Tiene su empresa un procedimiento y un manual de Comunicación en Crisis?" casi siempre es respondida con otra interrogante: "¿Por qué debería tenerlo?".

Porque los accidentes, los errores y las metidas garrafales de pata son parte de la vida, aún cuando -por suerte- no ocurran todos los días.

Por lo tanto, es cuando estamos tranquilos, sin graves problemas, cuando debemos reflexionar sobre el tema, acordar algunas pautas mínimas y un procedimiento sencillo, para evitar que cunda el pánico si nos toca vivir una crisis. El optimismo está muy bien, pero recuerde que algunos expertos en management dividen a las empresas en aquellas que han vivido una crisis y esas otras que la vivirán en el futuro.

Es importante liderar la opinión pública, ponernos al frente de la información que se da, por ejemplo, sobre un accidente, no dejar que se nos vaya de las manos, contar nuestra verdad, en vez de dejar un silencioso espacio que la vida y los medios de comunicación se encargarán de llenar como mejor puedan, con consecuencias a veces desastrosas para la empresa.

Por supuesto, hay diferentes contextos que podrían catalogarse como crisis en una empresa: las derivadas de alteraciones de productos, las crisis directivas (sustitución, dimisiones, etc.), las crisis con víctimas (como un accidente laboral o un atentado), de impacto medioambiental, de regulaciones de empleo y reestructuración de plantilla, fusiones de empresas, y muchas otras.

Elaborar un manual de crisis lleva mucho menos tiempo y recursos de los que ahorrará cuando la emergencia esté en su apogeo, porque entonces la Ley de Murphy actuará con todo su rigor y la tostada caerá del lado de la mantequilla.

¿Cuáles son los contenidos elementales de un Manual de Crisis?

1.- Descripción de los miembros del gabinete de crisis, nombres, cargos y localización.



2.- Listado de teléfonos profesionales y personales de todos los miembros del cuadro directivo y mandos intermedios.

3.- Listado de direcciones de consultores y proveedores, gabinetes legales, compañías aseguradoras, etc.

4.- Listados de contactos con los medios de comunicación.

5.- Listado y teléfonos de los servicios de emergencia.

6.- Sumario de las tareas principales a realizar en el momento de conocer el problema (con establecimientos de prioridades y secuencia de acciones).

7.- Instrucciones breves y claras para enviar mensajes escritos.

8.- Control de declaraciones y comunicados preconfeccionados para casos tipos.

Entre otros errores frecuentes en el manejo de la comunicación durante una crisis podemos citar:

◆ Pensar que NO nos ocurrirá. Todas las empresas, pequeñas o grandes, pueden enfrentar problemas que afecten de manera repentina y directa su reputación.

◆ Esperar a que el fuego se apague solo. El espacio que dejan libre las fuentes de la empresa, lo ocupará “la voz de la calle”, los sindicatos, las víctimas, o incluso la competencia.

Sin embargo, no siempre conviene hablar inmediatamente; a veces es preferible una estrategia reactiva, pero sólo cuando no haya repercusión en los medios de comunicación y sea muy poco probable su existencia futura.

◆ Convocar una rueda de prensa inmediatamente. Es preferible, en los primeros momentos de una crisis grave, emitir un comunicado oficial breve (no más de cien palabras) que incluya: lo que ha ocurrido, que está haciendo la organización para solucionarlo o investigarlo, posición de la empresa, pedir disculpas si procede y la disposición a seguir dando información.

◆ Guiarse sólo por los hechos y no por las percepciones. Lo relevante en una crisis no es tanto lo que pasa, como lo que la gente piensa que pasa; algo difícil de entender para los técnicos y expertos en el trasfondo científico o tecnológico del asunto. Para la gente poco importan los hechos, si la percepción es que su seguridad o su bienestar están en juego.

◆ Trabajar solo. Las crisis se gestionan en equipo, un pequeño equipo que debe conocer bien cuál es su función.

◆ Mentir. No solo es éticamente reprochable, sino también legalmente perseguible y un error estratégico de consecuencias desastrosas para la empresa. Si reconoce sus errores, le creerán.



Es más fácil que le perdonen por sus errores, que por mentir. Si no sabe, no responda y conteste en cuanto pueda averiguarlo.

◆ No adoptar decisiones costosas inmediatamente. Es cierto que la reputación parece algo intangible, pero el futuro le demostrará cuanto valía. Muchas empresas han afrontado rápidamente los gastos generados por los problemas que ocasionaron. Por ejemplo, Tylenol sigue contando con el reconocimiento de los consumidores, tras retirar en 93 mil unidades de ese medicamento en 1982 tras la muerte de siete personas en Chicago. Luego se demostró que las cápsulas estaban contaminadas con cianamida y que la rápida decisión evitó males mayores.

◆ Obsesionarse con los medios de comunicación. Siempre hay que priorizar las explicaciones a la gente de la casa. En una situación de crisis son muy importantes los empleados, los clientes y los proveedores, a quienes hay que explicarles las cosas antes de que las vean en los medios.

◆ No comunicar los riesgos, para no asustar. Hay que tratar al público como se trata a la gente madura y entender también que cuando se trata de comunicar riesgos, lo racional queda en desventaja frente a lo emocional.

◆ Especular públicamente con informaciones que no se sabe aún si son verdaderas o no, o no se han podido verificar oficialmente.

◆ Seguir el consejo de los abogados al pie de la letra. Recuerde que existen dos tribunales diferentes entre los que buscar un punto medio: el de justicia y el de la opinión pública. Es mejor evitar decisiones radicales en favor de cualquiera de los dos.

◆ Mostrar orgullo o cualquier forma de arrogancia.

◆ No contar con procedimientos escritos. Cuando no existen o no se aplican, cunde el pánico y el caos. No necesita el mismo documento Repsol YPF que un negocio pequeño o mediano, pero incluso aunque crea no necesitar un procedimiento y un Manual de Comunicación en Crisis, al

menos es recomendable la existencia de un listado de control con las acciones que -llegado el momento- convendrá pensar si realizar o no.

Especialmente en casos de accidentes con víctimas mortales:

- ◆ La transparencia resulta esencial. Es importante explicar las medidas adoptadas, la excepcionalidad de la situación, su carácter de hecho aislado.
- ◆ Independientemente de las circunstancias en las que se produzcan los heridos o fallecidos, la empresa siempre deberá ponerse a disposición de los afectados y sus familias y del conjunto de trabajadores. Igualmente, es esencial mantener una relación directa y fluida con los representantes de los trabajadores.
- ◆ La comunicación en estos casos debe dar protagonismo al lado humano y solidario, nunca al económico.

En casos de regulaciones de empleo y despidos:

- ◆ Hay que personalizar el mensaje y trasladarlo personalmente, por un responsable cualificado, a cada empleado. Los whatsapp, SMS o los correos electrónicos, tan de moda, sirven para otras muchas cosas, pero no para una situación que requiere contacto físico, cercanía y grandes dosis de empatía.
- ◆ Hay que explicar y contextualizar la situación (humanizarla) no sólo para el que se va, sino igualmente para quienes se quedan.

Por último, es bueno tener presente siempre un consejo del escritor Mark Twain muy conocido entre los estudiosos de la comunicación de crisis: "En caso de duda, cuenta la verdad".



Capítulo IV. El valor de la experiencia

Llegamos al final de nuestra guía. Es el momento de acudir a la experiencia viva, al ejemplo y las opiniones tanto de prevencionistas que han logrado comunicar su mensaje preventivo con éxito, como de expertos comunicadores, dedicados día tras día al difícil arte que nos ocupa.

He aquí cuatro voces que mucho tienen que decir.

Lic. Sonia Rodríguez Alonso, Directora de Gestión de Hijos de Luis Rodríguez, S.A.(Supermercados masymas):

"Comunicar implica llegar a la persona, a su puesto de trabajo".

Sin prisa pero sin pausa, la cadena comercial de alimentación **masymas**, propiedad de la empresa familiar asturiana **Hijos de Luis Rodríguez, S.A.**, ha llenado de sabores y colores los puntos más diversos de Asturias y de la capital leonesa.

Poseedora de 49 grandes supermercados propios e igual número de franquiciados más pequeños, con una plataforma logística de más de 25 mil metros cuadrados y un total de 1.330 trabajadores, en esta empresa están tan concienciados con la importancia de la comunicación que la incluyen públicamente dentro de su misión corporativa. "Queremos -afirman en su web- que las personas clientes de masymas sean personas más felices porque comprando hacen un buen negocio, porque las ofertas son divertidas y sorprendentes y porque la compra diaria es un tiempo de comunicación y de disfrute".

- ¿Qué papel ocupa la comunicación corporativa y dentro de ella la prevención en vuestro grupo empresarial?

En la empresa estamos muy concienciados de la necesidad de mejorar la comunicación interna. Mejorando la comunicación interna, tanto los mensajes dirigidos al trabajador como la retroalimentación, mejoran

Licenciada en Filología inglesa por la Universidad de Oviedo y poseedora del Certificado de Aptitud Pedagógica (CAP) expedido por el Instituto de Ciencias de la Educación de dicha institución, Sonia Rodríguez Alonso parecía destinada a dedicarse a la enseñanza. Incluso fue profesora titular y Jefa de Estudios de York School, pero la empresa familiar iniciada por sus abuelos terminó ganando la partida y Sonia se sumó a la tercera generación de Hijos de Luis Rodríguez S.A. y a su cadena de supermercados masymas.



Vinculada a la empresa a tiempo parcial desde 1994, en el año 2000 se dedica totalmente a ella y después de formarse concienzudamente en la materia asume el área de Prevención de Riesgos Laborales. Una década después, en 2010, dirige no sólo los temas preventivos sino también los relacionados con Calidad y recientemente se ha convertido en la Directora de Gestión (PRL, calidad, medioambiente y gestión de mejoras).

Entre otros títulos y capacitaciones, es Técnica superior en PRL en las tres especialidades (Seguridad del Trabajo, Ergonomía y Psicología Aplicada e Higiene Industrial); Máster en Gestión de la prevención en la empresa; posee el Máster en sistemas de calidad e inocuidad alimentaria; el Certificado emitido por el Real Instituto Británico de Higiene y Salud Pública en Análisis de riesgos y control de puntos críticos en la industria alimentaria; el Certificado de la Cámara de Comercio Británica en Inglés Comercial; el Curso de Calidad y Seguridad alimentaria, APPCC, IFS, BCR, ISO 22000, y el de formación de formadores (Formastur).

todos los aspectos de la empresa, incluida la prevención. Para que haya una buena comunicación, debe haber un buen clima laboral y viceversa. Hay que conseguir buenas condiciones laborales, un buen clima, que los empleados estén contentos.

La verdad es que la palabra empleado no me gusta mucho. Me gusta más referirme a personas, a las personas que trabajan con nosotros. La palabra empleado no acaba de gustarme. Es importante mejorar las relaciones entre quienes trabajamos aquí.

Comunicar en la empresa, y particularmente en los temas de prevención, es fundamental. Implica llegar a la persona, llegar a su puesto de trabajo. Como técnica y como directora me interesa muchísimo merecer la confianza de las personas. Es imprescindible, por ejemplo, cuando se realizan investigaciones sobre accidentes, en el día a día, porque realmente los verdaderos prevencionistas son los trabajadores. Tú puedes tener el título, pero quienes conocen su trabajo y su día a día son ellos. Entonces, qué mejor que buscar esa comunicación de tú a tú para que puedan expresar sus problemas en el día a día, las sugerencias de mejoras para ese puesto de trabajo. Cuando evalúas los riesgos de un puesto, dedicas tiempo a mirar cómo trabaja la persona, su ambiente, tanto ergonómicamente como en materia de seguridad o higiene, te das cuenta de que necesitas saber más y que quien más puede enseñarte es el profesional que está ahí.

Vivimos el auge de la comunicación tecnológica: correos, foros, intranet... pero realmente pienso que el lado humano de la comunicación no debería perderse: el tú a tú, el cara a cara, el mirar a una persona a los ojos cuando comunicas, el saber despertar esa confianza necesaria para que te cuente su opinión, sus ideas. Eso es lo que veo esencial desde el punto de vista de la comunicación corporativa, y en particular, a la hora de hacer prevención en la empresa.

- Ahí llegamos a ese tema tan mencionado y no siempre real de la participación, refrendada por la legislación preventiva. ¿Más allá de ese carácter de imperativo legal, le habéis encontrado utilidad a la participación

de los trabajadores?

- Por supuesto. Una utilidad total. No por ser técnico tengo que saber más ni siquiera quiero que me vean como "ella sabe mucho, a ver qué me va a contar". Al revés, voy a escuchar. Voy a que me diga: "hago esto, y la mejora de esa tarea no es usar tal pinza, que me obliga a hacer movimientos repetitivos, sino tal otra solución". Esto fue real: habíamos establecido el uso de una pinza para las lonchas de jamón york, y al final producía microtraumatismos en el dedo pulgar y el índice. Y los trabajadores propusieron apoyar la loncha en una pieza más plana para evitar los movimientos repetitivos. Esas sugerencias son muy importantes. De hecho, este año queremos establecer un reconocimiento a las mejores ideas en materia preventiva.

En el tema de la prevención, tuvimos un premio llamado "accidente cero", para reconocer el esfuerzo al centro con menos accidentes de trabajo al año. Lo mantuvimos unos cinco años. El centro que menos accidentes había sufrido al año recibía un reconocimiento: una cena para todos los trabajadores, dos días de libre disposición extra al año, que se sumaban a sus vacaciones, etc. Tampoco se puede caer en la rutina, hay que ir cambiando los estímulos. Por eso este año queremos premiar mejor las sugerencias de mejora preventiva.

- ¿Qué canales y herramientas utilizáis para concienciar y motivar a los trabajadores en prevención? ¿Qué herramientas os han dado un mejor resultado en vuestro caso?

- Combinamos varios canales. Quizás uno bastante peculiar y muy característico nuestro es el audiovisual, pues tenemos un canal de televisión y televisiones en todos los supermercados. Este canal nació en el 2007 con el objetivo primordial de ofrecer información a nuestros clientes y como una forma de promocionar a nuestros proveedores más importantes. Nació como un canal de noticias que pudiera atraer al cliente y lo aprovechamos también como herramienta preventiva. Se han grabado mensajes importantes. Se han hecho campañas de corte, de sobreesfuerzos, se han grabado los principios del buen manipulador de cargas.

Ahora estamos pensando en hacer unos ejercicios de calentamiento y estiramiento previos a la manipulación, dirigidos al colectivo de fruteras y de pescaderos. La manipulación manual de cargas en los supermercados es un riesgo muy presente. Pensamos que este año vamos a enfocar ese canal de televisión en ese tema. Del mismo modo que un deportista calienta antes de empezar su sesión, los trabajadores igual. Pensamos que puede ser interesante. Funcionaría como siempre. Nuestras encargadas hacen una reunión media hora antes de la apertura de la tienda para comunicar aquellos aspectos más relevantes a la plantilla. Y allí entraría esa sesión de consejos televisivos en ese ratito. Ya lo hemos hecho con cortes y herramientas manuales y consejos posturales para la manipulación manual de cargas. Ahora vamos a centrarnos en el estiramiento de brazos, de muñecas, de manos, giros de cintura.

Este año empezamos en el mes de enero campañas presenciales en los supermercados. Los técnicos estamos haciendo un recordatorio de uso de Equipos de Protección Individual (EPI's) e incidiendo en la manipulación de cargas, pues los trastornos músculo-esqueléticos nos afectan mucho. Todos manejamos cargas en nuestra vida diaria, pero en el trabajo es un riesgo añadido. Estas campañas son presenciales, con comunicación directa, cara a cara, con el trabajador. Hacemos visitas. El técnico va al supermercado y charla directamente con la persona en su puesto de trabajo. Y no sólo se dan recomendaciones, sino que se pregunta, se escucha, ellos nos dan las sugerencias de mejora. Esa comunicación más directa nos da muchos resultados. Es importante que nos pongan cara, que haya un diálogo.

Hay mucha retroalimentación, porque es directamente en el puesto de trabajo. Y siempre aparece un "pues ahora que lo dices...". Por ejemplo, tenemos máquinas con las que afilamos los cuchillos, al cerrar la tienda o antes de abrir, en un espacio especial para la máquina de afilar cuchillos, no habíamos caído en que esa operación podía necesitar una mascarilla para evitar que las partículas que pueda soltar al afilar se proyecten vía respiratoria y los trabajadores lo sugirieron. Eso indica que ya tienen una conciencia del riesgo, que esa cultura preventiva que

intentas desarrollar va dando sus frutos.

También mantenemos el Manual de Acogida, que está siendo revisado, pues queremos que sea una herramienta viva, siempre en actualización y que sirva para trasladar no sólo los aspectos funcionales y preventivos del puesto, sino también la política de la empresa, su organigrama.

Seguimos con los cursos de formación inicial a través de la plataforma online y con información a todos los niveles, también presencial. Incluso cuando se utilizan herramientas online, hay una evaluación de los conocimientos y una retroalimentación.

- ¿Cómo han recibido esta herramienta de mensajes televisivos?

- Muy bien. Identifican que es su "ratito". Cuando están en su puesto de trabajo las televisiones están dirigidas al cliente: presentación de ofertas, reconocimiento a proveedores, trucos e información útil, mensajes de salud y nutrición, recetas. Y ellos saben que fuera del horario de atención al cliente, la televisión es para ellos. Y cuando hacen la reunión con su mando, si hay una campaña en marcha, ésta se va a pasar por la televisión. Es su tele particular. Eso es lo que vamos a hacer con la campaña de calentamientos y estiramientos. Pasarla por la televisión y que los trabajadores hagan los ejercicios según los van mirando por la tele. No sé si se convertirá en algo lúdico, y tampoco nos importaría que así fuera, si conseguimos nuestro objetivo, que es implantar la práctica de los calentamientos previos a la manipulación de cargas. Esa cultura del calentamiento sí está implantada en grandes multinacionales. Para trabajar en serio en una fábrica lo primero que hacen son ejercicios de manos y muñecas. Es importante preparar el cuerpo para manejar una carga con seguridad y sin que suponga un riesgo para su espalda y sus articulaciones.

- ¿Qué papel le concedéis a la implicación de los jefes inmediatos e intermedios?

- En nuestro caso tenemos encargadas, coordinadores y supervisores. Hay supervisores de sección (de carnicería o pescadería) que son

formadores en el punto de venta, aconseja la buena exposición, el producto, también técnicas de venta; mientras que una coordinadora no insiste tanto en el punto comercial sino que se centra más en cuestiones de personal y de vigilancia de aspectos de calidad, seguridad alimentaria y prevención, más orientada al recurso humano. Y lógicamente se comunica más con el trabajador del centro de manera constante. Y luego están las encargadas de tienda, que son las jefas del equipo.

El papel de los mandos inmediatos es fundamental. Y en nuestro caso, la implicación de las encargadas es total. Están todas formadas, todas tienen el título básico de Prevención de Riesgos Laborales, están formadas también en extinción de incendios y emergencias. Y ahora estamos desarrollando una formación en investigación de accidentes de trabajo porque hemos diseñado una aplicación informática para la investigación basada en el método del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo (INSHT) de España, y estamos formando a las encargadas para que aprendan a manejar esa herramienta y puedan ser dignas investigadoras de un accidente de trabajo.

Por supuesto, no buscando culpables, sino el origen del accidente para evitar que se vuelva a repetir. Lo importante es saber concretamente qué pasó: llevaba el guante, no lo llevaba, cuál era el manejo de la máquina, una relación exhaustiva del accidente, de manera rápida y ágil. Siempre se da un alta cuando hay un accidente, sea con baja o sin baja. Ellas informan y desde aquí también enviamos órdenes, etc. Aunque se usa una herramienta informática para el intercambio de información, la determinación de las causas y el establecimiento de las medidas preventivas, al final esas medidas preventivas las debe comentar la encargada con la persona implicada en el accidente.

- Actualmente se habla mucho del ROI de la prevención, del retorno de la inversión en prevención. ¿Qué opinas sobre el tema?

- Pienso que después de tantísimos años de la ley, todas las empresas fuimos entrando por el camino de la prevención, pero todavía sigue de algún modo en la conciencia de los prevencionistas esa idea de "tengo

que hacer esto porque me lo dice la ley", "tengo que cubrir el expediente". Todavía no ha calado suficientemente el hacerlo porque es mi salud y la salud de las personas de la empresa. Si todos conservamos la salud, hay menos accidentes laborales, se causa menos bajas y sí es verdad que esto se refleja en el cuadro de resultados, en términos monetarios. Si está calando, pero todavía tiene que convertirse en cultura. Creo que más que verlo como ventaja competitiva o una buena inversión, aún se le ve un poco como obligación, como simple imperativo legal. Pero, por supuesto, incluso aunque lo apliques por esa obligación legal, resulta obvia su utilidad y el retorno de esa inversión.

Acabamos de hacer una encuesta de clima laboral. Se ha pedido opinión sobre 13 factores, y estamos muy satisfechos del resultado de esta encuesta. Y eso que se hizo entre diciembre de 2015 y enero de 2016, y diciembre es un mes de mucho trabajo y suele haber mucha más presión en el trabajo por el volumen de ventas. Pienso que es esencial ese buen clima laboral y la prevención y la comunicación en general mejoran ese clima laboral. Nunca debemos perder el lado humano de la comunicación. Necesitamos saber lo que ocurre a nuestro alrededor y en la empresa debía ser un compromiso imprescindible.

Eso lo vemos en la práctica, mientras más habilidades sociales y más implicación con el equipo humano tiene el mando inmediato, mejor funciona ese supermercado. Y cuando las personas ven que hay una preocupación real por su salud, se comprometen más con la empresa, se sienten mejor. Eso se refleja en el clima laboral y en los resultados del trabajo.

Hacer prevención y comunicar bien, no sólo la prevención sino todos los mensajes, incluida por supuesto la escucha activa, son tareas vitales. Podemos decir con orgullo que en esta empresa la alta dirección es muy asequible y está muy concienciada con la transparencia y la comunicación. El éxito de los planes de comunicación interna depende de los jefes directos y de los mandos medios, pero también de la alta dirección. Sin un compromiso de los directores, resultaría imposible avanzar.

Jorge Prieto Grana, responsable de Prevención de MANTEQUERÍAS ARIAS en España.

“Sin comunicación, es imposible crear una cultura preventiva”.

Decimos Mantequerías Arias y al instante nos llegan recuerdos de sabores muy presentes en nuestra mesa, desde el quesito de Burgos, hasta otros tipos de quesos y mantequillas. Esta compañía, con sede en Madrid, cinco fábricas en España y adscrita al grupo multinacional de origen francés **SAVENCIA Saveurs & Spécialités** (más de 20 mil trabajadores en más de 30 países), tiene una presencia importante en Asturias y fue una de las entusiastas participantes en la Asesoría “Comunicar en Prevención”, dirigida por FADE y ejecutada por LScomunicación, durante el año 2012.

Transcurridos casi cuatro años de aquel proyecto, acudimos al prevencionista e ingeniero técnico industrial Jorge Prieto Grana, responsable de Prevención de Mantequerías Arias en España, para que nos cuente la experiencia de la compañía en materia de comunicación preventiva.

- ¿Qué papel ocupa la prevención en la gestión empresarial y en la comunicación corporativa de vuestro grupo empresarial?

- Para esta compañía la prevención es una de sus prioridades, al mismo nivel que la calidad y la productividad. Y así lo manifiesta la Dirección General en todas las vías y canales de comunicación, tanto hacia el interior del grupo como hacia afuera. Y no sólo en España, sino también a nivel internacional. La Dirección General del Grupo Savencia en Francia también lo tiene claro: aparte de vender quesos y hacerlo con unas condiciones de calidad fantásticas, la prioridad de esta compañía es la seguridad de las personas que trabajan en ella.

Jorge Prieto Grana es Ingeniero Técnico Industrial por la EUITI de Gijón, Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales en las tres especialidades, auditor de Sistemas de Prevención, coordinador de Seguridad y Salud en obras de construcción, formador acreditado de carretillas y plataformas elevadoras, gestor medioambiental, formador en PRL y también formador de visitantes de seguridad.



Actualmente es miembro de la comisión de igualdad de Mantequerías Arias y del equipo de trabajo de seguridad del grupo Savencia (G-20), además de miembro activo del comité PRL de la Asociación Española de Calidad (AEC) y colaborador en el desarrollo de un software de gestión de la prevención de riesgos y de estudios ergonómicos con una empresa del sector.

Trabaja desde hace 13 años en Mantequerías Arias, donde se ha desempeñado en distintos puestos de producción por las fábricas que el grupo tienen en España.

Antes de ser nombrado responsable de prevención de todo el grupo, fue jefe de producción en la fábrica de Burgos. En 2009 se crea el servicio de prevención y desde entonces es el responsable de dicho departamento, donde se ha encargado de su implantación, gestión y desarrollo.

- ¿Qué canales comunicativos utilizáis más a la hora de la comunicación preventiva?

- Utilizamos varios canales, algunos de tipo visual, como la cartelería, con información sobre lo que sucede a nivel de seguridad, temas del mes, siniestralidad, etc. Cada vez que hay un accidente hacemos lo que llamamos el "flash accidente", que se envía a todo el grupo, no sólo a nivel español y en el que exponen los accidentes ocurridos en las distintas fábricas del grupo y las medidas preventivas para que no vuelva a suceder.

Pero realmente hacemos énfasis en la comunicación "cara a cara". Por ejemplo, cada vez que entra un trabajador nuevo, el director del centro en la charla inicial le insiste en que la seguridad es nuestra prioridad. Les explica que ponemos todos los medios disponibles, información, formación, prácticas, dotación de equipos, de elementos de seguridad, etc. pero lo que queremos, principalmente, es que se cumplan las normas, que no se precipiten y que ante cualquier duda, pregunten. Ese es el punto de partida, los técnicos de prevención impartimos la formación inicial de seguridad, pero el director viene a esa charla y habla con los trabajadores para indicarles que esas explicaciones sobre seguridad son fundamentales en su puesto de trabajo. No queremos gente que no cumpla con las normas de seguridad y con ello pueda poner en peligro su integridad física.

Cada vez que hay un accidente, que hay pocos y la verdad que los últimos han sido tremendamente leves (temas musculares muy puntuales), se junta a toda la plantilla, se explica lo que ha pasado y las medidas preventivas que se debían haber adoptado para evitarlo y que se van a aplicar en el futuro para impedir su repetición. Se hace en todos los centros de la compañía. Lógicamente, tenemos un nivel de accidentes muy bajo que nos permite hacer eso. Si tuviéramos que parar la fábrica cinco veces por semana, a lo mejor no sería viable, pero como estamos en un orden de un accidente o dos por centro al año, podemos hacerlo. Nuestros índices de siniestralidad a nivel nacional han pasado de un índice de frecuencia de 55.4 en 2007 a 3,23 en 2013, aunque repuntó un poco en 2014, hasta situarse en 7.76 y en 11,78 en 2015.

El número total de accidentes en Arias, incluidos los con baja y los sin baja, ha pasado de 161 en 2007 a 40 en 2013; 51 en 2014 y 43 en 2015. En Asturias, en esta fábrica de Vegalencia, hemos llegado a estar 382 días sin accidentes, entre 2013 y 2014, algo de lo que estamos orgullosos y nos sirve como objetivo a superar, para ello hemos puesto en un cartel a la entrada con un contador que nos lo recuerda cada día. Aunque el récord lo tiene la fábrica de Valladolid, con 1084 días sin accidentes con baja.

- ¿Qué otras acciones realizáis para promover la cultura preventiva?

- Estamos trabajando mucho sobre la información de los riesgos específicos de cada puesto. No sólo los riesgos genéricos, sino los riesgos detallados de los equipos que manipulan. Hemos hecho unas fichas de riesgos de las máquinas de las líneas y el jefe directo, que ha recibido previamente capacitación, se encarga de formar a los miembros de su equipo, coge esas fichas de las máquinas y va con las personas que las manipulan y en el lugar los van señalando y estudiando dentro de las propias líneas: "aquí hay riesgo de que te quemes, aquí hay riesgo de que te atrapes, aquí hay tal otro riesgo"...

- ¿Qué importancia le concedéis a la implicación de los jefes directos?

- Toda, y más. Si los jefes directos no están implicados y no ejercen la labor "in vigilando" que tanto nos reclama la Inspección de Trabajo, es imposible llegar a ningún sitio, porque los técnicos de prevención no podemos estar en todas partes. Las personas que están ocho horas con su equipo son los mandos directos. ¿Qué hemos hecho en ese sentido? Pues les damos una formación periódica sobre sus responsabilidades, sobre las cosas que tienen que saber y las herramientas que deben utilizar para gestionar la seguridad.

Y a la hora de su evaluación como jefes, la prevención también ocupa un lugar. Todos los mandos tienen que cumplir objetivos de calidad, de productividad y también de seguridad. Tienen unos objetivos tanto en lo relativo a siniestralidad, como en el cumplimiento de las visitas de

seguridad y uno de los puntos a la hora de valorar sus competencias es el cumplimiento de la normativa de seguridad. Todos los mandos están formados, como mínimo, con el nivel básico de Seguridad de 30 horas, les enviamos todos los meses todas las cifras de siniestralidad y los resultados. Cualquier desviación se les reúne y se les comenta y son parte activa de la gestión de la prevención de riesgos en nuestros centros.

- En vuestra experiencia: ¿es clave que la prevención esté integrada dentro de la gestión y dentro de la comunicación interna de la empresa?

- Por supuesto. Además de lo que hemos comentado, trimestralmente el director del centro da una charla sobre los resultados de la compañía y de la fábrica en concreto, donde cuenta cómo vamos en productividad, en calidad y también en seguridad. En alguna ocasión me toca hablar de algún tema concreto, si hay algo reseñable, pero el director lo aborda como un todo único. Productividad-calidad y seguridad van de la mano.

- Conocimos hace unos años dos herramientas que habíais desarrollado en materia de comunicación preventiva: los comunicados de riesgo y las visitas de seguridad comportamentales. ¿Cuál ha sido su evolución y utilidad?

- Son dos elementos claves en los que seguimos trabajando y que cada vez desarrollamos más, y que van en la dirección de hacer partícipe de la seguridad al cien por cien de la plantilla.

Seguimos creyendo que las visitas de seguridad son claves en nuestros resultados. Estamos capacitando y formando cada vez a más gente de la plantilla base para que haga visitas de seguridad, con el objetivo de que el 100 % de las personas sean visitadas pero también realicen visitas a sus compañeros/as. Cada año formamos un pequeño núcleo de personas. En la fábrica de Vegalencia somos 140, y ya tenemos a 44 personas formadas como visitadores. Cada año formamos unas ocho personas.

Vamos poco a poco porque hay que hacerlo bien. La idea es formar cada vez más gente hasta que todo el mundo vigile su seguridad y la de los

demás, crear una cultura preventiva en la que todo el mundo esté integrado.

- ¿Cuál es el componente fundamental de estas visitas?

- El diálogo. Vas, observas y dices lo que has visto, pero es muy importante el diálogo, que las personas se den cuenta de lo que le quieres decir y lleguen a sus conclusiones. El visitador no sólo habla, sino que pregunta y escucha. Y algo muy interesante: el refuerzo positivo. Cada vez detectamos menos acciones peligrosas porque la gente está cada vez mejor educada, entiende mejor los riesgos, está muy implicada. Entonces la visita de seguridad es un buen momento para poner en valor los puntos positivos. Cuando una persona hace las cosas bien, hay que decirse: "actúas de acuerdo al procedimiento, utilizaste correctamente los equipos de protección, trabajaste bien...". Cuando a alguien le dices que ha hecho algo bien, creas un compromiso para que la próxima vez no quiera defraudar esa opinión positiva.

Y también la visita es un buen momento para que la gente hable. Porque a lo mejor la tarea que estás observando no genera ninguna acción ni condición peligrosa, pero la persona te dice: "mira, en este momento a lo mejor no, pero cuando hago esto, tengo este problema". Aprovechan para transmitir sus preocupaciones, sus necesidades en materia de seguridad y para mejorar sus condiciones en ese puesto. La gente se siente cómoda hablando de seguridad y entienden que es algo habitual de su puesto, tanto el hecho de recibir visitas como de hacerlas.

- ¿Ha ido mejorando la aceptación de esas visitas desde sus inicios hasta hoy?

- Sigue habiendo un pequeño grupo de gente que pueda pensar que estás para ver si les pillas haciendo algo malo. Por eso funciona muy bien cuando son ellos quienes pasan a hacer visitas. Entonces les cambia su percepción: entienden cuál es el objetivo y aumenta la empatía, viven lo que ocurre cuando eres reacio a que te corrijan y a hablar. Es importante que cada vez más todos estén en las dos posiciones. Favorece ese clima

de comunicación y de entendimiento. Al principio la gente lo entendía más como una vigilancia y ahora comprenden que se hacen muchas cosas positivas a partir de las visitas y que su único objetivo es evitar accidentes. Los datos están ahí y no sólo en la disminución de las tasas de siniestralidad sino en todas las cosas que se han hecho, en la mejora de las condiciones de trabajo.

- Cuéntanos un poco sobre los comunicados de riesgos.

- Esa práctica está totalmente integrada en la seguridad de este centro. Para informar de cualquier situación de seguridad no contemplada o imprevista, los trabajadores cuentan con unos talonarios en los que hacen un comunicado de riesgo, que pasan a su responsable directo. Éste verifica in situ lo que plantea el comunicado, si se puede solventar sobre la marcha, se solventa; de lo contrario, pasa a planificación preventiva. Seguimos dando un premio anual al Comunicado de Riesgo que más aporte a la seguridad del centro. Ese premio lo decide la propia plantilla.

Comenzamos esa práctica hace ya años para aumentar la participación de la plantilla. Los técnicos de prevención podemos ver cosas, hacemos observaciones, hacemos auditorías e inspecciones, pero realmente quienes están 24 horas en un puesto de trabajo son las personas de la base, junto con sus mandos, y por eso les damos la oportunidad de aportar su experiencia sobre lo que observen que consideren peligroso. A veces no es realmente peligroso y hay que conversar y explicarlo. Salen unos 40 por año, aunque cada vez menos pues hay menos cosas que señalar.

La gente tiene la oportunidad de aportar sus percepciones y que se puedan corregir situaciones a lo mejor no correctamente valoradas o desconocidas. Siempre se le da feedback, siempre se le da respuesta a la persona, incluso aunque no sea realmente un riesgo y no sea necesario hacer nada, hay que darle una explicación.

Tanto los partes de avería con connotaciones de seguridad como los comunicados de riesgo tienen prioridad y una dotación económica importante para su solución.

- En vuestro caso, cuando llega la celebración trimestral del Comité de Seguridad y Salud, entonces prácticamente no tenéis nada que plantear...

- En el Comité de Seguridad y Salud se habla, entre otras cosas, de las visitas de seguridad comportamentales que se han hecho, de todos los incidentes ocurridos, de los comunicados (de hecho los propios delegados de prevención suelen traer algún comunicado de riesgo para analizarlo) o se comentan las medidas de planificación preventiva que se han implementado. El Comité de Seguridad y Salud es útil. Es un órgano en el que se pueden sacar muchas cosas positivas. Pero no hay que llegar al comité con los problemas sin solucionar. Sirve para valorar cómo van las cosas, corregir posibles desviaciones, pero digamos que la base de la seguridad está en la implicación y la gestión diaria.

Una de las vías de comunicación que tiene el personal para ejercer su derecho de comunicación y participación en seguridad y salud son los delegados de prevención, pero preferimos que esa comunicación sea directa. Que sean las propias personas quienes tengan mucho que decir en materia de su seguridad, que no se lo tengan que decir a un delegado de prevención o esperar al Comité de Seguridad y Salud para poner un problema encima de la mesa. Las visitas comportamentales y los comunicados son canales directos con los trabajadores. Tiene que estar implicada toda la plantilla. Por supuesto, todos los delegados de prevención tienen como mínimo el nivel básico en PRL y están formados como visitadores de seguridad, forman parte de ese equipo de las visitas.

- ¿Pero crees que en una empresa todavía más grande podrían funcionar estas iniciativas de comunicación cara a cara como las visitas de seguridad?

- Por supuesto. Esto no es algo que hayamos inventado nosotros. Las observaciones de seguridad se vienen desarrollando desde hace muchos años en empresas mucho más grandes que la nuestra y por supuesto que funcionan. Da igual que sea una empresa pequeña que una grande. Cuanto más grande sea, más necesidad de hacer observaciones, porque más cosas se te pueden escapar y más necesitas que la gente esté

implicada. Cuanta más gente tengas, más mecanismos de participación necesitas.

Está claro que puedes aplicar muchas medidas preventivas, puedes dotar de equipos de protección y medidas de seguridad, tener todas las líneas y máquinas muy bien, pero si no tienes una actitud preventiva correcta en las personas que componen la empresa, vas a seguir teniendo accidentes. Eso se cambia ahondando en los comportamientos de las personas e inculcando una cultura preventiva. Y para eso es imprescindible una buena comunicación. En primer lugar, tienes que ser capaz de transmitir que tú quieres realmente priorizar la seguridad.

Una empresa que quiera ser competitiva tiene que velar por sus personas e implicarse a fondo en la seguridad y salud de las mismas.

- Eso nos lleva a un buen tema para la despedida: la prevención es una obligación legal, pero además hoy se habla mucho del ROI de la prevención, del retorno sobre la inversión... ¿De verdad es productiva la prevención? ¿Puede considerarse una ventaja competitiva?

- Por supuesto. El retorno de inversión es evidente, tanto por evitar accidentes como por sus posibles repercusiones. En España también hay que tener en cuenta el Bonus de Prevención. A las empresas con unos índices de siniestralidad por debajo de los de su sector y que cumplan con una serie de requisitos en cuanto a dotaciones e inversiones en materia de seguridad, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social les bonifica una parte de las cotizaciones a la Seguridad Social en materia de contingencias profesionales. Desde que se implementó el Bonus en 2010 mediante un Real Decreto, Mantequerías Arias lleva cinco años consecutivos obteniéndolo, lo que nos supone una cantidad económica importante.

Por otra parte, desde que en 2009 comenzamos el proyecto "La sécurité, c'est mon affaire!", a nivel mundial en el grupo Savencia, se ha calculado un ahorro de unos 6,5 millones de euros en toda la compañía, derivados de la reducción de la siniestralidad. Tener personas que consideran que

su puesto de trabajo es seguro y que venir a trabajar no les va a suponer poner en peligro su salud y su seguridad, son algunas de las cosas por las que hemos podido obtener el sello de Great Place to Work durante los últimos cinco años, una certificación de calidad internacional que otorga la consultora Great Place to Work, referente internacional en investigación y gestión de Recursos Humanos, en más de 45 países alrededor del mundo. Poseemos dicha certificación tanto a nivel España como a nivel internacional en el grupo Savencia. Estamos dentro de las mejores empresas para trabajar tanto en España como a nivel europeo.



Enrique Sueiro, director general de Top Ten Management Spain y director ejecutivo del Programa Superior en Gestión Empresarial y Dirección de Comunicación de IE Business School y DirCom.

“Comunicar empieza por escuchar”.

Enrique Sueiro es un auténtico maestro de comunicadores. Autor y conferenciante prolífico y ser humano cercano, conversar con él es siempre un placer y un aprendizaje.

En sólo tres respuestas Sueiro concentra de modo brillante muchas de las ideas abordadas en esta guía sobre el hermoso arte de comunicarnos con nuestros semejantes y desarrollar una cultura de seguridad y salud en el entorno empresarial.

- ¿Qué puede hacer la Comunicación por una empresa? Se habla siempre de ello, pero...¿conoce algún ejemplo concreto de la eficacia de la comunicación?

La comunicación es una realidad en toda persona y en toda empresa, ya que todo comunica, incluido el silencio. Siendo ineludible –porque no se puede no comunicar– las empresas conscientes de esta realidad tienen más opciones de ser entrañablemente humanas y económicamente más eficientes. De hecho, cabe esbozar una cuádruple combinación de gestionar y comunicar: la mejor comunicación no arregla una mala dirección, la peor comunicación desacredita la mejor dirección, la peor comunicación agrava la mala dirección y la mejor comunicación potencia la mejor dirección.

Todos conocemos personas y empresas que comunican mal... hasta las buenas noticias. Igualmente, sabemos de quienes tienen la habilidad de comunicar bien incluso las malas noticias. En general, comunican mejor los que procuran primero comprender y, después, ser comprendidos. Es un consejo elemental que nos brinda Stephen Covey en su libro *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*.

Enrique Sueiro es doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra, director del Programa de Dirección en Comunicación Corporativa y Management del IE Business School, vocal de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom) y director general de TopTen Management Spain.

Ha sido director de Comunicación del Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA) y del Centro de Investigación Biomédica en Red (CIBER) de Enfermedades Respiratorias, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación. También ha sido director de Comunicación Interna y de Comunicación Científica de la Universidad de Navarra.

Premio Speaker 2013 de Manager Fórum y profesor en universidades de Madrid y Barcelona, ha publicado artículos en El País y otros medios, algunos traducidos al inglés, alemán y portugués.

Es autor de Comunicar o no ser (Rasche, 2014) y Comunicación y ciencia médica (CSIC, 2010) y coautor, con la catedrática Natalia López Moratalla, de La comunicación materno-filial en el embarazo (EUNSA, 2008). También es coautor de otros libros, como Claves del Management (LID, 2013), Pensadores por el mundo (Interban, 2013), El Management del siglo XXI (BrandSmith, 2012) y Comunicación de la salud (Fragua, 2011).

En EE.UU. se ha entrevistado con profesionales y directivos de medios de comunicación (The New York Times, The Wall Street Journal, The Washington Post, Chicago Tribune), universidades (Harvard, Yale, Princeton, MIT, Johns Hopkins, Wisconsin), centros de investigación (Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, Mount Sinai Medical Center, Columbia University Medical Center, Dana-Farber Cancer Institute, Whitehead Institute), sociedades científicas (Massachusetts Society for Medical Research) y diversas instituciones, como la NASA, el Fondo Monetario Internacional o el National Cancer Institute.

www.enriquesueiro.com



Este hábito es el quinto de su receta y presupone escuchar antes de hablar. Aquí radica un principio con frecuencia olvidado: comunicar empieza por escuchar.

Una buena muestra de ejemplos efectivos de la comunicación que empieza por escuchar podemos hallarlos en *Comunicación interna en la práctica*, libro de Manuel Tessi, en el que se ilustran casos de cómo capitalizar las quejas.

Otro ámbito en el que saltan a la vista (y al oído) las mejores prácticas de comunicación es el de las situaciones de crisis. Resulta paradigmático el caso que Daniel Goleman cuenta en su libro *La práctica de la Inteligencia emocional*.

Allí relata lo vivido en General Electric cuando planeó cerrar una de sus plantas. En cuanto tuvo clara la decisión hizo dos cosas: anunciarlo a los trabajadores y colaborar con ellos en la búsqueda de nuevos empleos. La comunicación del cierre se realizó ¡con dos años de antelación!, excepcional ejemplo de comunicación preventiva.

Al cabo de ese tiempo sucedió lo previsto y anunciado: la fábrica cerró. Lógicamente, no fue una noticia agradable para nadie; menos aún para quienes perdieron su empleo. Sin embargo, un año después del cierre una encuesta reveló que el 93 % de los empleados despedidos manifestaba sentirse agradecidos y orgullosos de haber trabajado para General Electric.

Por tanto, este estilo de comunicar muestra cómo una buena comunicación (palabras y hechos) no solo amortigua el impacto negativo de un cierre, sino que puede generar un beneficio en términos de reputación.

En mi trabajo como asesor observo situaciones parecidas en empresas que atraviesan momentos de incertidumbre y dificultad. La experiencia se repite con idéntico efecto: la sensibilidad para informar con antelación de previsiones negativas atenúa mucho el impacto negativo de lo que se avecina.

- En su opinión, ¿cuáles son los pilares imprescindibles para construir una eficaz comunicación corporativa interna y externa?

Son tres: priorizar a las personas, decir la verdad y ser coherente. El primero suelo resumirlo con el Principio PePa (primero las personas, después los papeles). Sé que puede parecer excesivamente sencillo, pero constato que resulta francamente difícil y, en cualquier caso, se olvida con pasmosa frecuencia. Tendemos a dar más importancia a las herramientas que a los contenidos, a lo periférico que a lo nuclear, a los objetivos (cifras) que los subjetivos (personas). Es más, muchas veces disfrazamos de interés por las personas lo que, en el fondo, supone su cosificación, su numeración.

El segundo pilar es igual de elemental: decir la verdad, ya que sólo la verdad comunica y mentir prostituye la comunicación. Cuando la situación es particularmente dolorosa, la verdad reclama un plus de sensibilidad, de manera que el cómo no añada sufrimiento al qué se comunica. Al respecto, es muy útil un principio de comunicación médica para comunicar malas noticias de forma apropiada. Se trata del concepto de "verdad soportable", en el que tanto el sustantivo como el adjetivo son importantes y requieren valores entrañablemente humanos para armonizar veracidad y benevolencia. Difícil equilibrio, ya que ambos extremos, si excluyen al otro, se tornan perniciosos: benevolencia sin veracidad provoca sentimentalismo y veracidad sin benevolencia genera crueldad.

La coherencia es el tercer pilar de una comunicación corporativa eficaz. El primer nivel se refiere al necesario alineamiento entre lo que se dice y lo que se hace, conscientes de que, puestos a priorizar, impacta más ser ejemplar que poner ejemplos. El segundo nivel de coherencia vincula lo que se dice/hace dentro y lo que se dice/hace fuera. Por eso soy partidario de primar la comunicación interna, que viene a ser como la intimidad de las organizaciones. Y un tercer grado es aún más sutil: la confluencia entre lo que digo/hago y la percepción que los demás tienen. Conviene recordar, aunque sea telegráficamente, que a efectos de comunicación, lo decisivo no es lo que digo/hago, sino lo que se percibe. De ahí la importancia de escuchar para verificar la deseable concordancia.

- Un técnico de prevención debe convencer a un trabajador para que sustituya viejos hábitos por comportamientos y procedimientos más seguros en el trabajo cotidiano, ¿qué tres consejos le darías?

Ser escuchador, positivo y ejemplar. Cuando uno escucha bien, luego habla mejor. Por tanto, aunque resulte paradójico, sugiero escuchar y comprender bien a quien queremos convencer de cambiar un hábito. Además, las personas que se sienten escuchadas se predisponen mejor a incorporar cambios. Permitir que alguien exprese sus dificultades ante un cambio desactiva parte de esa dificultad.

En segundo lugar, ser positivo al proponer un cambio, ya que todos preferimos la mejor versión de nosotros mismos y nos implicamos más cuando percibimos ventajas con los cambios. Es como los médicos que transmiten al paciente que son conscientes del esfuerzo que les supone cierto tratamiento o cambio de hábito para hacerlo más saludable.

Por último, ser ejemplar es la mejor manera de comunicar porque es lo que a todos nos mueve cuando vemos a alguien cuyo comportamiento es admirable y nos lleva a pensar y, a veces, decir: quiero ser como tú.



Luis Miguel Díaz-Meco, máster en Dirección de Comunicación y experto en entornos digitales.

“Carecer de una buena comunicación siempre sale caro”.

Poner la palabra “comunicación” en google casi con toda probabilidad nos llevará al blog de Luis Miguel Díaz-Meco, uno de los comunicadores que mejor y con mayor perseverancia utiliza los nuevos canales del mundo online, en los cuales es todo un especialista.

Con su estilo breve y directo, tan propio de los buenos “blogueros”, Díaz-Meco respondió también a esas tres preguntas claves que hemos desarrollado en este acercamiento a la comunicación corporativa y preventiva.

- ¿Qué puede hacer la Comunicación por una empresa? Se habla siempre de ello, pero... ¿conoce algún ejemplo concreto de la eficacia de la comunicación?

Comunicar, tal y como afirma Manuel Campo Vidal, **tiene efectos secundarios**. Siempre.

Para evitar equívocos y evitar otorgar a la comunicación cualidades mágicas que no tiene, conviene reflexionar previamente sobre cuál es la esencia de la empresa y qué quiere transmitir, trasladar a sus públicos internos y externos.

Si queremos parecer altos, guapos y fuertes, el aspecto básico, e ineludible, es serlo. A partir de ahí **la comunicación, como herramienta estratégica, nos puede ayudar a:**

- ◆ **Moldear y fijar los valores de la empresa.**
- ◆ Diseñar **cómo transmitirlos**, tanto hacia el interior de la organización (primero), como hacia fuera (después).
- ◆ Crear unos **canales permanentes de comunicación** que favorezcan la interacción con nuestros públicos

♦ **Recoger todo este caudal de información y ponerlo al servicio de la empresa** (directivos y resto de empleados), para mejorar los procesos internos, los productos y servicios, anticipar escenarios y posibles crisis, adelantarse a las necesidades de sus clientes...

Si tienes algo que ofrecer, crees en unos valores forjados durante el tiempo y compartidos por el resto del equipo, crees en la transparencia como un fin... apuesta por buenos profesionales que garantizarán el éxito de tu comunicación.

Si no, no malgastes el dinero, aún con buenos profesionales fracasarás.

En definitiva: **La buena comunicación nunca es barata. Carecer de ella siempre sale caro.**

Afortunadamente, y este es el mejor espejo en el que mirarnos, **existen multitud de ejemplos de empresas y organizaciones que han apostado por la comunicación y han obtenido excelentes resultados.**

Me gustaría citar dos casos bien distintos, de entornos, tamaños y modelos de negocio diferentes:

Zappos. Empresa estadounidense de venta textil *online*, adquirida por Amazon, que ha colocado al **cliente en el centro de su filosofía comercial**, a partir de algunas premisas obvias, y otras que no lo son tanto:

- ♦ Una atención al cliente excelente
- ♦ Ser divertido y aventurero
- ♦ No dejar de aprender
- ♦ Ser abierto y honesto
- ♦ Moverte por pasión y ambición
- ♦ Ser humilde

Responsable de Comunicación en una institución pública, Luis Miguel Díaz-Meco es además consultor y profesor de comunicación, especialmente en temas relacionados con el entorno digital.

Licenciado en Periodismo y máster en Dirección de Comunicación, acumula 20 años de experiencia en comunicación.

Es autor del blog *La comunicación, como nunca te la habían contado*, donde desde 2010 analiza y ofrece pistas sobre el valor de la comunicación y su papel en empresas e instituciones.

Colabora habitualmente con artículos en multitud de revistas, blogs y publicaciones especializadas y como ponente en universidades y escuelas de negocio.

Blog: lmdiaz.com

Twitter: [@lmdiazmeco](https://twitter.com/lmdiazmeco)



Cyberclick. Empresa española de márketing digital, que ha logrado encabezar, por tercer año consecutivo, la [clasificación anual que elabora Great Place to Work](#), como la mejor organización para trabajar en España (de menos de 49 empleados).

Su receta pasa por una **apuesta inequívoca por la comunicación interna**, capaz de generar el mejor clima laboral posible, favorecer la inteligencia colectiva, promover la conciliación, apostar por la transparencia...

¿Altruismo? En absoluto. **Está demostrado**, y este es un ejemplo más, **que una plantilla motivada mejora los resultados económicos**, entre un 3 y un 5 % de acuerdo con un reciente estudio de la consultora Towers Watson. [De hecho, Cyberclick creció un 45 % en 2015].

- En su opinión, ¿cuáles son los pilares imprescindibles para construir una eficaz comunicación corporativa interna y externa?

Cada vez más empresas son conscientes de que es precisa una estrategia global de comunicación que incluya tanto la comunicación interna como la externa.

Se trata, sin duda, de dos caras de la misma moneda. **Sin una apuesta decidida y sincera por la primera es imposible proyectar a largo plazo una buena imagen externa y construir una sólida reputación corporativa.**

Un primer paso sería variar nuestra óptica, alejarnos de la perspectiva tradicional paternalista, y **poner a los empleados y a los clientes en el centro** de nuestra estrategia, ofreciéndoles la oportunidad de expresarse, de ayudarnos a cambiar las cosas, de mejorar la organización.

De hecho, [algunos estudios](#) evidencian que mientras el 80 % de las organizaciones piensan que ofrecen un servicio superior, solo el 8 % de sus clientes lo perciben así.

Una **diferencia entre percepción y realidad** que puede ser letal. Y que podemos corregir con cierta facilidad aplicando un elemento como la **escucha**.

Y la base de estos pilares ha de ser unos **valores corporativos firmes**, que identifiquemos y moldeemos entre todos, mostremos a diario y seamos capaces de transmitir eficazmente.

Sé, haz y -sólo entonces- comunica

En una época como la actual, de cambios e incertidumbres, **la experiencia ha cedido su protagonismo a la actitud**. Los más rápidos, flexibles y aquellos capaces de ver antes las oportunidades juegan con una enorme ventaja.

- Un técnico de prevención debe convencer a un trabajador para que sustituya viejos hábitos por comportamientos y procedimientos más seguros en el trabajo cotidiano, ¿qué tres consejos le darías?

“Diez gramos de prevención equivalen a un kilo de curación”.

Proverbio oriental.

Al hilo de lo comentábamos anteriormente, hemos de **articular nuestro discurso en torno a los beneficios que obtendrá el empleado**. Centrarnos en él y olvidarnos de las ventajas que estas medidas pueden tener también para la empresa.

Y **hemos de hacerlo desde el sentimiento, la emoción**. Es imposible, o casi, convencer a alguien de algo utilizando únicamente argumentos racionales.

Para ello, la empatía, la capacidad de ponernos en la piel del trabajador, es fundamental.

“La palabra mueve a las personas pero el ejemplo es el que arrastra”.

Isidro Fainé.

Y por último, **simplifiquemos** todo lo posible los procesos y su explicación, **acompañemos** al empleado en sus primeros pasos y **facilitemos** su labor, resolvamos sus dudas... No sólo tendremos la ocasión de mejorar el procedimiento sino que se sentirá escuchado, motivado y convencido

de poner en marcha esta serie de procedimientos.

“La diplomacia [y la persuasión] es el arte de hacer que otro se salga con la nuestra”. Daniel Vare.

Como corolario, me gustaría recordar unas palabras de Andoni Aldekoa a propósito de la comunicación y su papel en el entorno empresarial: **las organizaciones excelentes lo son siempre también en el ámbito de la comunicación.**

No lo olvidemos.

Notas Bibliográficas

- ¹ Concepto acuñado por Tapscott y Ticoll en Tapscott, D. y Ticoll, D: *The Naked Corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. Editorial Viking Canada, Toronto, 2003.
- ² Gráfico elaborado a partir del resumen conceptual del experto en comunicación corporativa Alejandro Formanchuk. <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-7-dimensiones/> consulta: 10/03/2016.
- ³ Wilde, Gerald J.S: *Target Risk 2. A New Psychology of safety and health. What works? What doesn't? And why...* Second edition. PDE Publications, Toronto, 2001.
- ⁴ Kofman, Fredy: *La empresa consciente. Cómo construir valor a través de valores*. Editorial Aguilar, Buenos Aires, 2008. También hay una edición de las editoriales españolas Alfaguara, 2010 y Punto de Lectura, 2011.
- ⁵ Un resumen y algunas experiencias de los resultados de este estudio pueden leerse en: Señarís, Lidia y Carlos Villalba: *Comunicar en prevención. Buenas prácticas en empresas asturianas*. Federación Asturiana de Empresarios (FADE), Oviedo, 2013.
- ⁶ Sueiro, Enrique: “Comunicación íntima y preventiva en la empresa”, artículo publicado en el diario *El País*, 23 de julio de 2010. Ver entrevista con este experto incluida en el último capítulo de esta guía “El valor de la experiencia”.
- ⁷ Weinschenk, Susan, PH. D.: *Presentaciones inteligentes. 100 cosas sobre la audiencia que todo speaker debe saber*, Editorial Anaya Multimedia, Madrid, 2012.
- ⁸ Ése es precisamente el título de un interesante libro del experto español Antonio Núñez. Núñez: Antonio: *¡Será mejor que lo cuentes!*, Ediciones Urano S.A., Barcelona, 2010.
- ⁹ Asociación de Directivos de la Comunicación: *Anuario de la Comunicación 2015*. DIRCOM, Madrid, 2015.

-
- ¹⁰ Tessi Manuel: Comunicación Interna en la Práctica, Editorial Granica, Buenos Aires, 2013.
- ¹¹ Yourcenar, Marguerite: Alexis o el tratado del inútil combate, Editorial Alfaguara, Madrid, 1992.
- ¹² Castanyer Olga: La asertividad, expresión de una sana autoestima, Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao, 2004.
- ¹³ Castanyer Olga y Estela Ortega: Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso, Penguin Random House, Barcelona, 2013.
- ¹⁴ Fernández Carrelo, Patricia. Zyncro. Las 7 diferencias entre Intranet, Intranet Colaborativa (o 2.0) y Red Social Corporativa. En Blog especializado Zyncro: <https://blog.zyncro.com/2012/05/04/las-7-diferencias-entre-intranet-intranet-colaborativa-o-2-0-y-red-social-corporativa-1%C2%AA-parte/>
- ¹⁵ Pinauld, Matthieu: White Paper Zyncro ¿Por qué debería implementar una red social corporativa? Diez buenos motivos. En Blog especializado Zyncro: <https://my.zyncro.com/files/AgvAuOB>
- ¹⁶ Publicada en el Diario El Comercio, Lima, Perú, a partir de información de Apoyo Comunicación Corporativa, empresa del grupo Apoyo, Lima, 1/03/2012.
- ¹⁷ Señarís, Lidia et al.: Del otro lado del espejo: la prevención de riesgos laborales en los diarios asturianos (2007-2009), Oviedo, FADE, 2011.
- ¹⁸ Fernández Carrelo, Patricia. La Empresa 2.0. Infografía publicada en internet por Zyncro Tech. <https://my.zyncro.com/files/UlwFCXj>
- ¹⁹ Solis, Brian: The Conversation Prism. En: <https://conversationprism.com/>
- 

Bibliografía

- ◆ Castanyer, Olga: La asertividad, expresión de una sana autoestima. Editorial Desclée de Brouwer, Bilbao, 2004.
- ◆ Castanyer Olga y Estela Ortega: Asertividad en el trabajo. Cómo decir lo que siento y defender lo que pienso, Penguin Random House, Barcelona, 2013.
- ◆ Gardner, Howard: Mentes flexibles. El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás. Espasa Libros, Barcelona, 2004.
- ◆ Goleman, Daniel: Inteligencia Social. Editorial Kairós, Barcelona, 2006.
- ◆ Guix, Xavier: Ni me explico ni me entiendes. Los laberintos de la comunicación. Edición Verticales de Bolsillo, Barcelona, 2008.
- ◆ Harvard Business Essentials: Comunicación Empresarial. Ediciones Deusto-Planeta de Agostini, Barcelona, 2004.
- ◆ Harvard Business Review: Comunicación eficaz. Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.
- ◆ Losada Díaz, José Carlos et al: Gestión de la comunicación en las organizaciones. Editorial Planeta, Barcelona, 2010.
- ◆ Maciá Fernando y Javier Gosende: Marketing con redes sociales. Anaya Multimedia, Madrid, 2011.
- ◆ Núñez, Antonio: La Estrategia del Pingüino. Editorial Random House Mondadori, Barcelona, 2011.
- ◆ Núñez, Antonio: ¡Será mejor que lo cuentes! Ed. Urano, Barcelona, 2007.
- ◆ O'Connor, Joseph y Seymor, John: PNL para formadores. Ed. Urano, Barcelona, 1996.
- ◆ Oliver, David: Cómo negociar eficazmente. Editorial Gedisa, Barcelona, 2005.
- ◆ Ovejero, Anastasio: Técnicas de negociación. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2004.

-
- ◆ Palencia-Lefler Manuel: 90 técnicas de comunicación y relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa. Profit editorial, Barcelona, 2011.
 - ◆ Pease, Allan: El arte de negociar y persuadir. Editorial Amat, Barcelona, 2009.
 - ◆ Pérez de las Heras, Mónica: ¿Estás comunicando? LID Editorial Empresarial, Madrid, 2010.
 - ◆ Pinaso, Sacramento y Berjano, Enrique: Interacción social y comunicación. Editorial Tirant Lo Blanch, Valencia, 2001.
 - ◆ Rodríguez Fernández, Andrés et al.: Psicología del Trabajo. Ediciones Pirámide, Madrid, 2009.
 - ◆ Salas, Carlos: Las once verdades de la comunicación. LID Editorial, Madrid, 2010.
 - ◆ Salcedo, Antonio: Anatomía de la persuasión. Editorial ESIC, Madrid, 2008.
 - ◆ Seligman, Martin E.P.: La Auténtica Felicidad. Ediciones B, Barcelona, 2011.
 - ◆ Sueiro, Enrique: Comunicar o no ser. Editorial Rasche, Madrid, 2014.
 - ◆ Trout, Jack y Rivkin, Steve: El poder de lo simple. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2000.
 - ◆ Valls, Antonio: Negocie, disfrute y gane. Editorial Amat, Barcelona, 2008.
 - ◆ Watzlawick, Paul, et al: Teoría de la comunicación humana. Editorial Herder, Barcelona, 1985.
 - ◆ Watzlawick, Paul: El arte de amargarse la vida. Editorial Herder, Barcelona, 1984.
 - ◆ Weinschenk, Susan, PH. D.: Presentaciones inteligentes. 100 cosas sobre la audiencia que todo speaker debe saber, Editorial Anaya Multimedia, Madrid, 2012.
 - ◆ Wilde, Gerald J.S. Target Risk. Dealing with the danger of death, disease and damage in everyday decisions. PDE Publications, Toronto, Canadá, 1994.

-
- ◆ Wilde, Gerald J. S. Modelos de accidentes: homeostasis del riesgo. En: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, OIT, capítulo 56. Edición española, Madrid, 1998.
 - ◆ Wilde, Gerald J.S. Programas de incentivos a la seguridad. En: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, OIT, capítulo 60. Edición española, Madrid, 1998.
 - ◆ Yus, Magaly y Arroyo Luis. Los Cien Errores de Comunicación en las Organizaciones. ESIC Editorial, Madrid, 2011.
-

Blogs y medios digitales:

- ◆ **Anuario de la Comunicación 2015, de DIRCOM.**
- ◆ **Cuadernos de Comunicación Evoca.**
- ◆ **La comunicación como nunca te la habían contado: El Blog de Luis Miguel Díaz-Meco.**
- ◆ **LScomunicación y su blog Ínsula de Palabras.**
- ◆ **Observatorio de Comunicación Interna.**
- ◆ **PRnoticias/Comunicación.**
- ◆ **Ragan.**
- ◆ **Red Inside. Revista Digital de Comunicación Interna.**
- ◆ **DIRCOM, pasión por la comunicación, el blog de Javier Patrizzi.**
- ◆ **Socialnautas.**
- ◆ **Todo Significa. El Blog de Alejandro Formanchuk.**
- ◆ **Zyncro, el blog de la empresa 2.0.**

FADE

FEDERACIÓN
ASTURIANA
DE EMPRESARIOS

Con la financiación de:

AT-0108/2015

