



Empresas saludables. Sostenibilidad de los programas.

Autor: Mario Moya Reyes – MIESES Global Ecuador

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



Esta Guía va dirigida a empresas, que quieran evolucionar en la senda de la Excelencia para ser saludables, sostenibles y competitivas. La presente Guía se integra a las dedicadas a la P de PREVENTION /PREVENCIÓN, en vistas a facilitar la concienciación en sus aspectos clave con la finalidad de que las empresas logren que los programas de salud integral se desarrollen en forma sistemática y sostenible y no se conviertan en “modas” ante la limitada cultura preventiva existente en la sociedad. Las aportaciones de este documento se basan en la experiencia del autor en su desarrollo e implementación.

1. INTRODUCCIÓN

Esta guía ofrece de manera sintetizada los lineamientos para superar aquellas barreras que impiden el *desarrollo sostenible* de los programas de prevención y promoción de la salud en las empresas. Se propone como superar los problemas que más persisten para lograr que estos programas se consoliden y se mantengan en el tiempo de manera sistemática y sostenible.

Es evidente que en bastantes empresas que han logrado alcanzar un buen nivel de desarrollo de estos programas, por causas diversas, cambios en la estructura, situaciones de crisis, etc., no continúan con el mismo vigor y se pierde lo alcanzado, no logrando la sostenibilidad de los nuevos hábitos impulsados. La *“Empresa Saludable, debe ser un propósito, un destino y no una carrera de fondo.* Las empresas deben buscar el éxito empresarial y la salud y bienestar de los trabajadores, que es a su vez determinante del mismo.

La Promoción de la Salud en el Trabajo (WHP) es una estrategia corporativa moderna que tiene como objetivo prevenir la mala salud en el trabajo (incluyendo enfermedades relacionadas con el trabajo, accidentes, lesiones, enfermedades ocupacionales y estrés) y mejorar el potencial de tal promoción y el bienestar de la fuerza laboral. (Declaración de Luxemburgo 1997)

Son objetivos específicos de este Guía:

- Identificar las posibles causas que dificultan el desarrollo e implementación de los programas de prevención y promoción de la salud en las empresas.
- Analizar las características de la actitud de los trabajadores en la adopción - de nuevos hábitos desde el punto de vista de la psicología organizacional.
- Establecer propuestas de mejora para alcanzar un proceso sostenible y lograr el cambio de hábitos saludables y su consolidación.

2. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En el ámbito laboral es muy común que los directivos y gerentes se encuentren con una *barrera* compleja de franquear preguntándose cómo lograr que los trabajadores cumplan los procedimientos y normas de seguridad. Las preguntas son: *¿porqué los trabajadores no acogen los cambios de hábitos seguros y saludables de forma sostenida?, ¿Qué hacer para que los trabajadores adquieran habito sostenible en su vida cotidiana? ¿Cómo conseguir que los trabajadores en las empresas, adopten los conceptos de prevención y promoción de salud como suyos y de manera permanente para que su aplicación venga de ellos y no bajo el control y supervisión de otras personas?*

Sin lugar a dudas, se puede decir que las personas son los principales responsables de su salud. Tampoco se pretende responsabilizar a los trabajadores de que ello suceda. En el origen, hay problemas organizativos y de entorno que lo condicionan y deben atajarse.

También se suele constatar que las personas actúan bajo el estímulo de la vigencia del programa de seguridad y salud, o del premio a recibir por participar en estos programas. Terminado este estímulo, las acciones dejan de ser parte de su rutina diaria, es decir no se logró modificar sus hábitos, se trata pues de un problema de actitudes que tiene su base en el sistema de formación y compromiso, así como de **intereses** del trabajador.

Esta guía propone soluciones basadas en el estudio del factor humano. O sea, estudiar el comportamiento y aplicar el conocimiento psicológico del mismo para abordar problemas y desafíos de seguridad y salud ocupacional en el lugar de trabajo. No debemos olvidar que cada persona es diferente con características propias, por lo que es necesario estudiar también las teorías del carácter, temperamento y personalidad para alcanzar una solución a este problema de forma integral.

3. ANALISIS DE LAS CARACTERISTICAS DE LAS ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES

La capacitación como factor de desarrollo de competencias y hábitos

Al analizar las características de las actitudes de los trabajadores en la adopción de nuevos hábitos, se llega a establecer que las personas basan su conocimiento en la capacitación y entrenamiento que se les proporciona, pero se sustentan en exceso en la supervisión como motor de cambio.

En realidad, la capacitación de los trabajadores obedece a un fin mucho más amplio, ya que trata de incrementar sus competencias para que sean parte activa e integrada en la seguridad y salud en su lugar de trabajo, en lugar de estimular simplemente el cumplimiento de normas exigidas por la dirección. Se hace necesario resaltar, que una charla o conferencia nunca consigue sensibilizar suficientemente. De ahí, que se deben hacer planes de capacitación muy bien estructurados para lograr un crecimiento competencial con la interiorización de los contenidos que se aportan, en vistas a modificar hábitos. La capacitación debería estar plenamente asociada al incremento de competencias de todo tipo, a ser evaluadas a través del desempeño para detectar carencias y necesidades.

Se requiere, además de transmitir conocimientos, que exista supervisión del cumplimiento de lo establecido, sin tener que mantener una vigilancia permanente. Se debe trabajar, por lo tanto, sobre el comportamiento de la gente y sus motivaciones, que lleven a asumir la seguridad y salud ocupacional, como

una forma de vida, que manejen el autocontrol y que realicen sus tareas basadas en sus autoconocimientos, desarrollando los conceptos de forma implícita.

Entendemos el concepto de seguridad integral implícita, el que se logra como resultado de una cultura preventiva, basada en la premisa de que la seguridad no es otra cosa que el resultado de hacer bien el trabajo requerido.

La actitud de las personas

Deben tomarse en cuenta los conceptos derivados de la Psicología laboral y organizacional que inciden en el comportamiento de las personas y su aprendizaje, y cómo aprovechar toda esta información para lograr un cambio de actitud sistemática y sostenible. Pero hay que entender que las actitudes están en la parte más profunda del ser humano y por tanto, son más difíciles de modificar que las competencias específicas que son más superficiales. Es importantísimo identificarlas en el proceso de selección de personal.

Es necesario el análisis de las características de la actitud de las personas frente a los riesgos para la salud. Para entender los comportamientos del ser humano, específicamente en su relación laboral, y su actitud frente a los riesgos, aplicaremos algunos conceptos que ayudaran a lograr el cambio actitudinal como: la personalidad, los valores, la motivación, la seguridad implícita, el autocontrol y autoestima, el aprendizaje, los refuerzos, el feedback y la comunicación, para poder alcanzar el objetivo de modificar sus hábitos de forma sostenida. Todos ellos se interrelacionan entre sí.

4. COMO ALCANZAR UN PROCESO SOSTENIBLE Y LOGRAR EL CAMBIO DE HABITOS.

Considero importante manifestar que la aplicación de cada uno de estos conceptos de la Psicología laboral, apropiadamente (se auto ayudan mutuamente) y en base a la personalidad de cada trabajador, permitirán lograra una modificación de sus hábitos y paradigmas hasta alcanzar los valores de seguridad y salud que se desea potenciar en los trabajadores.

“Desde la perspectiva de la empresa, el bienestar del trabajador debe ser objetivo clave en la gestión de la calidad integral y de la excelencia empresarial”.

Es decir, la empresa debe buscar que sus trabajadores tengan plenitud de bienestar, *para lo cual es importante que los trabajadores sean miembros activos y participativos de los programas* que las empresas diseñen para lograr su objetivo. Se debe lograr con atención especial la participación efectiva de los trabajadores con un proceso específico de aprendizaje. Los procedimientos son esenciales para facilitar el aprendizaje y afianzar los nuevos hábitos perseguidos. Se describen a continuación el conjunto de elementos que deben ser debidamente asumidos y gestionados.

La personalidad

El ser humano es un ente muy difícil de comprender y esto obedece a que es

muy compleja su estructura mental. Siendo que la persona está en el origen y en el final de los daños indeseados, tiene cierta responsabilidad al respecto, siendo el principal afectado.

Es necesario, entonces, conocer a las personas para poder influir en ellas para aplicar con efectividad las estrategias, o sea para motivar a las personas a cambiar sus actitudes a través de modificar sus valores. Analizaremos de manera resumida, resaltando lo más relevante, cómo funciona el ser humano desde el punto de vista psicológico para explicar el desarrollo de esta guía.

Existen tres conceptos relacionados entre sí, y que determinan la apreciación que podemos tener del comportamiento de las personas: **temperamento, carácter y personalidad**, que diríamos que integra a los dos primeros.

El temperamento. Se refiere a lo congénito, a lo heredado. Es decir, al conjunto de características personales que tienen relación con las cualidades físicas del sujeto (por ejemplo, nervioso, colérico, activo, etc.).

El temperamento difícilmente puede ser cambiado, pero aquí interviene el carácter que, al integrarse con el primero, determinan entre ambos si el individuo responde satisfactoriamente o no, a las situaciones de la vida, esto lo determina la personalidad.

El carácter es la consecuencia de la socialización, lo que va dejando el entorno familiar, la educación, la cultura del entorno social, etc. Por tanto, es el resultado de la práctica de unos determinados hábitos individuales fruto del aprendizaje, del esfuerzo personal o de la ausencia del mismo (por ejemplo, dominancia, sumisión, fuerza del yo, etc.). Solemos decir que una persona tiene carácter en el ámbito laboral cuando es una persona íntegra que asume plenamente sus comportamientos de salud y sostenibilidad, que considera indisolubles de su actuación cotidiana.

La personalidad, por lo tanto, integraría todos los rasgos actuales de un individuo, sea cual sea su origen, se refieran a cualquier esfera del comportamiento (actitud, intereses, motivación, etc.) y permite representar las diferencias individuales.

Por los conceptos anteriormente expuestos, podemos concluir que las características del *temperamento* muy difícilmente podremos modificarlas, en cambio el *carácter* es posible modificarlo y conformarlo a través del aprendizaje y de los refuerzos que utilicemos como soporte para afianzar las conductas a modificar.

Hay que, conocer a las personas individualmente, para poder influir en ellas de forma positiva en aquellos condicionamientos que estamos interesados en modificar para ayudar a conformar su carácter en la senda de la Excelencia.

La Motivación.

Cuando los trabajadores son invitados a participar en un programa de salud, ¿podríamos afirmar que asisten ya que están motivados?, ¿motivados para qué? Lo que observamos son conductas, sin embargo, ignoramos la causa di-

námica que desencadena ese comportamiento. Cada trabajador, puede que haya planeado ir por diferentes causas, por ejemplo, que le atraiga el tema que se está ofreciendo, que asiste porque está *ordenado* por su jefe, que desee descansar un poco de la rutina laboral, etc.

Por otro lado, se puede apreciar que los programas al inicio resultan más interesantes y novedosos. Con el tiempo las personas ya no demuestran tanto interés como antes, *¿Qué ha pasado? ¿Por qué han dejado de tener interés? ¿Por qué no se continúan aplicando las enseñanzas?*

Se hace necesario buscar y establecer aquellas “*variables que ayuden a mantener el interés y la atención por algo. Se deben identificar aquellos factores que se deberían potenciar y otros que se deberían evitar para crear condiciones adecuadas en el desarrollo de las diferentes tareas.*” Es decir, establecer aquel mecanismo que *motive* al trabajador a desarrollar una conducta que se inicie, se active, se mantenga y sea dirigida de forma ininterrumpida.

Se habla entonces de la *motivación*, como un proceso psicológico que determina la acción, plantea los medios y mantiene la conducta con el objetivo de conseguir una meta. En este caso, modificar los hábitos de forma sistemática y que los nuevos se mantengan de forma sostenible y se conviertan en hábitos cotidianos en su vida. La motivación se suele asociar a dos factores estrechamente relacionados:

- *Motivo*. Variable o factor que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción. Hay que tener en cuenta que hay motivaciones de diversa índole en el trabajo: las *extrínsecas*, como las derivadas del incentivo económico del salario o del reconocimiento recibido, las *intrínsecas*, como las que genera el enriquecimiento del propio trabajo, su profesionalidad, y finalmente, las *trascendentales*, o sea, las derivadas del efecto positivo que el trabajo realizado genera en el entorno social y ambiental. Por ejemplo, la mejora de la seguridad y salud laboral del entorno o la sostenibilidad del Planeta. Podemos hablar de verdadera motivación cuando se generan motivaciones intrínsecas y trascendentales en las personas
- *Incentivo*. Factor externo que moviliza al sujeto por los beneficios esperados.

La Salud laboral y la Sostenibilidad debieran generar motivación intrínseca y trascendente en el trabajo al mejorar la profesionalidad de quien lo ejecuta y su repercusión beneficiosa en el entorno y el bien común.

Los objetivos a tener en cuenta para poder alcanzar la motivación son:

- *Conocimiento*. El sujeto debe conocer la meta y sus repercusiones positivas en el entorno, y los medios para alcanzarla.
- *Aceptación*. Ha de existir acuerdo sobre lo que se desea realizar y como lograrlo.
- *Dificultad*. Las metas deben ser asumibles y estimulantes. No deben ser difíciles de alcanzar.
- *Especificidad*. Cuanto más concreto sea el objetivo, más fácil será concretar los esfuerzos de todos para alcanzarlo.

Por lo tanto, para implementar un programa de promoción de la salud, es importante darle mucha importancia al proceso que se indica: que los trabajadores conozcan la meta y con qué recursos cuentan para alcanzarla, que haya total acuerdo por parte del trabajador para participar en el programa propuesto, es decir debe ser voluntario y no exigido, las metas no deben ser difíciles de alcanzar, acordes a sus competencias, que los objetivos perseguidos sean concretos y claros, y algo también importante, que el objetivo tenga alto impacto para el propio interés del trabajador. Finalmente, hemos de tener en cuenta que la verdadera motivación debería surgir de la propia persona, de su consciencia, no solo de externalidades, por importantes que éstas sean.

Los valores

Uno de los serios problemas que se presenta cuando se trata que las personas modifiquen sus actitudes, es el hecho que frecuentemente se debe vigilar de forma estrecha para que las cumplan.

¿A qué se debe que no las cumplan? Quizás a que no hemos logrado motivarlas suficientemente”.

“La mayoría de las veces, nuestras estrategias para motivar a las personas se enfocan a lograr que los demás tengan un cambio de conducta”. El cambio de conducta debe ser el propósito final de la motivación, pero no es hacia donde deben dirigirse nuestros esfuerzos.

Si nos preocupamos por motivar al individuo de tal forma que modifique su escala de valores por sí solo, entonces modificará sus conductas”.

Cuando nos orientamos a cambiar conductas, los cambios son de observación rápida, pero no es duradero si el trabajador no ha experimentado un cambio en su escala de valores, volviendo a adoptar la conducta anterior. Por el contrario, cuando nuestras acciones para motivar se encaminan a que la persona modifique sus valores, el cambio de conducta puede ser más demorado, pero prevalece por mayor tiempo (sostenibilidad).



Figura 1. Los valores en la esencia de los comportamientos. Fuente: J. Letayf-C. González.

Los valores son el fundamento de nuestras acciones y por lo tanto tienen gran influencia en nuestra vida, como se observa en la figura 1. La empresa de manera participativa debe redefinir sus valores, reflejarlos por escrito y cuidar que sean interiorizados por todos los miembros de la organización y en todas las actividades que se realicen. Se recomienda consultar la Guía 6 Mieses sobre Valores.

Para lograr este cambio es necesario trabajar con métodos de sensibilización efectivos y que las personas líderes, jefes, supervisores, sean entrenados en liderazgo participativo, en métodos de comunicación positiva, inteligencia emocional, coaching, PNL y evaluado su desempeño para garantizar su efectividad.

El compromiso gerencial, así como el involucramiento “**visible**” del cuerpo directivo es fundamental para lograr cambios en los trabajadores. Ellos son los que “*tienen el poder del cambio*”.

La autoestima

Uno de los factores motivacionales más importantes y dirigido al desarrollo de los valores consiste en incrementar el nivel de autoestima de la persona: esto es, hacerlo sentir su valía ante sí mismo y para los demás. La autoestima requiere tomar autoconocimiento de nuestras fortalezas y debilidades y sobre todo, de nuestras capacidades de conducir procesos de cambio con nobles objetivos. La superación de dificultades y el impacto positivo generado en nosotros y en el entorno son determinantes para generar incrementos sustanciales de la autoestima.

El aprendizaje.

El aprendizaje es cualquier cambio relativamente permanente del comportamiento que ocurre como resultado de la práctica. Es imprescindible para asumir actuaciones responsables y cualquier cambio que se pretenda efectivo.

Es obvio que las políticas y prácticas de educación y formación varían en función de las condiciones económicas, políticas sociales, culturales y tecnológicas de cada país, y pesa también la cultura y visión que cada empresa tiene respecto al tema de seguridad y salud ocupacional, y consecuentemente, sobre la promoción de la salud, para apoyar con los recursos requeridos (tiempo para capacitación y económicos).

De ahí que el aprendizaje en el lenguaje popular va exclusivamente asociado a *enseñanza* y especialmente a enseñanza *correcta*. Por lo que no se considera que alguien aprende, si ha asimilado algo mal. Los trabajadores en general, al no haber recibido una correcta enseñanza en materia de salud laboral, llevados por circunstancias diversas, pueden no desarrollar conductas seguras y, por ende, no las ponen en práctica, por lo que difícilmente pueden modificar sus hábitos producto de una práctica constante de procedimientos seguros de trabajo. Afortunadamente, la actividad laboral puede convertirse en fuente de aprendizaje si la propia organización la favorece considerándola un valor estratégico para el desarrollo empresarial. Reiteradamente hemos manifestado en las guías Mieses que el aprendizaje permanente es esencial para garantizar la innovación en todos los ámbitos de la organización, dos variables plenamente asociadas a la Sostenibilidad empresarial.

En la metodología de *enseñanza de adultos* debemos considerar que éstos tie-

nen sus propios intereses y por lo tanto, debemos aplicar métodos de enseñanza específicos para ellos si queremos que “aprendan y comprendan” lo que se les enseña para que sea fácil ponerlos en práctica en su lugar de trabajo. Tengamos en cuenta que su carácter ha sido ya forjado en gran medida.

El método de aprendizaje que se propone por su mayor efectividad es el “*Aprendizaje por descubrimiento*”, que consiste en promover que la persona que aprende adquiera los conocimientos por sí mismo, de tal modo que el contenido que se va a aprender no se presenta en su forma final, sino que debe ser descubierto gradualmente. Un proceso de diálogo en el puesto de trabajo con las personas directa e indirectamente relacionadas con el mismo, para analizar y compartir sus experiencias, aprovechando algún incidente acaecido puede ser tremendamente aleccionador. El propio puesto de trabajo debiera ser fuente importante de aprendizaje por descubrimiento, persiguiendo:

- Superar las limitaciones del aprendizaje mecanicista y conductista
- Estimular a los alumnos para que formulen suposiciones intuitivas
- Potenciar el aprender a aprender y el aprender a innovar, a fin de que la comprensión conceptual sea el objetivo fundamental de la formación.
- Estimular la autoestima y la seguridad implícita.

El refuerzo positivo

Es importante observar que las personas requieren, además de las motivaciones, ciertos estímulos reforzadores de las nuevas conductas a modificar. Este estímulo *reforzador* es aquel cuya presencia (administración) o ausencia (eliminación o cese) aumenta la probabilidad de que se repita la conducta.

Considerando estos conceptos sobre los refuerzos, vemos que los programas de promoción de la salud funcionan mientras se motiva a quienes participan de los mismos con algún *premio*. Los resultados positivos son relativos y momentáneos. También se dan refuerzos mediante supervisión, inspecciones, verificación de cumplimiento, pero resultan efectivos por muy corto tiempo. Toda modificación de conducta se realiza básicamente a través de refuerzos, recompensas o mediante evitación u omisión de aquello que sea desagradable.

“No hay azar: todo es prueba o castigo, o recompensa o previsión” (Voltaire)

Se puede considerar dos tipos de refuerzo:

1. *Reforzamiento positivo*. La presencia de un estímulo reforzador ante la realización de una conducta, aumenta la probabilidad de repetir esa respuesta.
2. *Reforzamiento negativo*. El estímulo *reforzador negativo* es aquel cuya supresión o reducción después de la emisión de una operante, aumenta la probabilidad de que esa conducta se repita.

De acuerdo a estos conceptos, se recomienda dar reforzamientos positivos mediante la entrega de premios materiales y reconocimientos públicos a los trabajadores que demuestren actitudes seguras en la ejecución de sus trabajos. Así como aplicar los refuerzos negativos cuando violen las normas o estándares de seguridad, sin generar humillación o desprecio a las personas. Nunca deben ser realizados en presencia de otras personas. Estos refuerzos negativos corresponderían a sanciones de algún tipo.

Pero aquí debemos hacer la siguiente reflexión: *No hay que premiar a la gente para que cuide su salud y su vida, ni hay que castigarla porque no lo haga. El premio y el castigo están presentes como resultado de sus actos y decisiones, nos toca reforzar el conocimiento sobre el valor de la salud, para que sea un hábito implícito.*

Por lo tanto, es importante considerar que los “adultos” no cambian individualmente, aun con premio o castigo. Lo hacen cuando tienen a otros adultos competentes y ejemplares a su alrededor con interés de cambiar sus hábitos. Necesitan como refuerzo, **el acompañamiento**.

“Pensar que uno va a cambiar por sí mismo de una manera sostenible en materia de Salud es inviable. El adulto necesita de otras personas para evolucionar, desde la individualidad es insuficiente”.

Estos mecanismos de acompañamiento, ayudan a mantener vigente el refuerzo en la conducta deseada, se debe por lo tanto evitar que los refuerzos se extingan. Además, es de gran ayuda, que se envíen mensajes impactantes, la solución está en darle a conocer las consecuencias que le causaría más impacto a cada trabajador respecto a descuidar su salud.

Es decir, a las personas les impacta más hacerles conocer que un infarto los puede matar, pero no tanto cuidarse de los factores de riesgos: hipertensión, diabetes, colesterol.

Se debe entonces promover estos “acompañamientos” que nos permita mantener el refuerzo permanente hasta conseguir que el *hábito de la actitud saludable*, sea permanente y sea parte de su conducta cotidiana, o lo que es lo mismo “adquieran una cultura de cuidar su salud”. Pero este método debe ser parte intrínseca del trabajo dentro de las empresas y ser manejado por los propios trabajadores.

No se puede esperar que los refuerzos siempre vengan de los jefes, se debe encontrar una metodología que ‘juegue’ permanentemente sin sentir que es imposición. Que sea parte del proceso y que se mantenga funcionando en el tiempo y que los refuerzos provengan casi sin sentir por parte de todos y cada uno de los trabajadores, llegando a alcanzar de forma implícita el autocontrol. Es la propia cultura de empresa la que determina los nuevos comportamientos esperados a través de las neuronas espejo de lo que hacen las personas de nuestro entorno y en especial de los buenos profesionales, sean mandos o no.

La seguridad implícita

Es lo que se logra como resultado de una cultura preventiva que se basa, tal como se expuso, en la premisa de que la seguridad no es otra cosa que *“una consecuencia o resultado de hacer bien lo que se hace”*. El trabajo bien hecho, que debe ser siempre exigido por razones de eficiencia y dignidad, conlleva que la seguridad y salud laboral sean intrínsecas, o sea, implícitas al mismo, no algo adicional.

Para interiorizar los valores que necesitamos impulsar en los trabajadores, debe haber un proceso de enseñanza y acompañamiento por parte de los mandos y gerentes. Un proceso validado son las observaciones planeadas del tra-

bajo, que persigue reforzar los comportamientos positivos y corregir los negativos o mejorables. Tal actividad preventiva se aplica de manera generalizada por los métodos de SBC (Seguridad basada en comportamientos) que culminan siempre con un feedback positivo fruto del diálogo entre mandos y trabajadores.

El autocontrol

Los compromisos con la seguridad y la salud son responsabilidad de toda la organización, en la que el *autocontrol* por parte de cada trabajador se constituye en un complemento indispensable a la gestión organizada y sistemática de las mismas.

El proceso de generar conceptos de salud que estén implícitos en la mente de los trabajadores, dará por resultado un proceso mental de autocontrol, es decir, que no se necesitará finalmente que los estén observando para actuar según las conveniencias de cada trabajador. El proceso del cambio debe ir de adentro hacia afuera de cada trabajador. Tras el autoconocimiento de las ventajas de tener comportamientos acertados, ha de surgir el autocontrol de los beneficios de sus propios actos. El autocontrol es la aspiración de haber generado cultura preventiva, uno de los fines últimos de los sistemas preventivos eficaces.

La comunicación

La comunicación significa intercambio, por ello, la comunicación solamente se establece cuando las dos partes involucradas *entienden lo mismo*. Mientras esto no ocurra no hay una comunicación efectiva. Por otro lado, se describe la secuencia comunicativa, como que *“Alguien dice que, a través de que canal, a quién, con qué efecto”*.

La comunicación, por lo tanto, juega un papel importante para poder transmitir lo que se desea, que el trabajador realice lo que se espera, y que la conducta esperada se sostenga. En el caso de la salud, deben ser comunicaciones que tengan un alto impacto en las personas. Pero hay que tener en cuenta que la comunicación debe producirse a todos los niveles, ya sea vertical de arriba desde las estructuras y también desde abajo, desde los propios trabajadores que deben ser escuchados con atención por los mandos. Y a su vez, también horizontalmente entre las diferentes áreas funcionales de la organización para favorecer una gestión por procesos, la cooperación y el trabajo en equipo.

Las vías de comunicación pueden ser muchas, lo importante es formalizarlas para que formen parte de la cultura de empresa, una cultura de puertas abiertas que facilite el diálogo y la escucha activa. Precisaremos de una política que lo favorezca y de procedimientos específicos con formación para que la comunicación efectiva sea una realidad.

La retroalimentación o *feedback*

Es un proceso circular de comunicación que exige dos polos dialécticamente implicados, que se influyen mutuamente. El proceso de comunicación termina cuando el emisor da el *feedback* o la retroalimentación, de tal manera que podríamos decir que no hay comunicación hasta que no se dé el proceso de retroalimentación.

El *feedback*, debe ser positivo, encontrar lo bueno y manifestar su reconocimiento, evitar lo malo, ya que causa malestar, incomodidad y los trabajadores

pierde interés en los programas que en vez de darles satisfacción reciben reproches. La implementación de un sistema preventivo efectivo debe asegurar que nadie pueda desvincularse, ni circunstancialmente, de lo esperado.

5. POR QUÉ INVERTIR EN PROMOCION DE LA SALUD EN EL TRABAJO

“En los últimos años y de forma paralela a la transformación del concepto de salud, los estándares de seguridad y salud en el trabajo han evolucionado desde el cumplimiento estricto de la normativa de prevención de riesgos laborales y actuaciones meramente reactivas hacia una cultura empresarial” Tomado del libro Fundamento para la prevención de riesgos laborales. Autor. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT). Además, se indica que *“la salud se considera un valor para las empresas y un activo a defender”*. Para ello se persigue *“la consecución de los objetivos tanto de los trabajadores (mejor salud) como de los empresarios (sostenibilidad y competitividad)”*. Así pues, los motivos para llevar a cabo la promoción de la salud en el trabajo pertenecerán a dos dimensiones interrelacionadas: la salud como valor y la salud como recurso tanto para la persona como para la empresa.

El corazón sirve para dar cantidad de vida y el cerebro sirve para dar calidad de vida”

Dr. Valentín Fuster

La promoción de la salud debería ser establecida como un derecho de los trabajadores, una obligación empresarial y una política de Estado. *Promover salud significa asumir una visión proactiva y no reactiva como ha sido tradicionalmente.*



Figura 2. Representación de los factores que determinan nuestra conducta

Las empresas deberían considerar los **factores que ejercen influencia sobre la conducta** de las personas. Sino en todos al mismo tiempo, por lo menos en los que sean más factibles de generar cambios de actitudes de los miembros de una organización, y en consecuencia, cultura de empresa (Ver fig. 2). Actuar bien en un determinado componente también repercute en los otros.

BIBLIOGRAFÍA

- **“Aprendizaje por descubrimiento”** (s.f.). Recuperado el 20 de Octubre del 2012, de: http://cvc.cervantes.es/esnenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/aprendizajedescubrimiento.htm
- Boeree, G. **“Teorías de la personalidad”**. Recuperado el 15 de mayo de 2019, de <http://www.psicología-online.com/ebooks/general/index.htm>.
- Bureau of labor estándares. (1975). **“Seguridad Industrial, Manual de adiestramiento N° 74 (serie B). México. Herrero Hermanos.”** Sucs. Chávez, Samuel. (1996).
- **“Re-pensando la seguridad como ventaja competitiva”**. Chile. SECH-M
- Del Prado, I. (s.f.). **“Aprendizaje significativo”** (David Ausubel). Recuperado el 21 de Octubre del 2012, de: <http://portal.educ.ar/debates/eid/docentes hoy/materiales-scolares/aprendizaje-significativo-davi.php>
- Det Norske Veritas. (1995). **“Administración Moderna de la Seguridad y control de pérdidas”**. U.S.A. Det Norske Veritas Inc. 3805 Crestwood Parkway. Suite 200 Duluth. Georgia 30136.
- Graham, H.T. (1982). **“Administración de recursos humanos”**. Madrid. EDAF.
- Guerra. J. (s.f) **“En que consiste el aprendizaje por descubrimiento.”** Recuperado el 20 de Octubre del 2012, de http://www.educacionparaexitocom/public/En_qu%C3%A9_consiste_el_aprendizaje_por_descubrimiento_2.cf
- Jolley, Willie (2010). **“Actitud de Excelencia”**. Zúñir, Florida. Estados Unidos. Taller del éxito. Inc.
- Letayf, J. y González, C. (1996). **“Seguridad, Higiene y control Ambiental.”** México. McGraw Hill
- Pavlov, Iván Petrovich (s.f.). **“Reflejos condicionados”**. Recuperado el 21 de Febrero de 2012 de <http://www.conductismo.idoneos.com/index.php/337826>
- TBL. The Bottom line (2002). **“Prevención de Riesgos laborales y modificación de conductas inseguras en el trabajo”**. Seminario impartido en Guayaquil – Ecuador.
- **“Teorías de aprendizaje. (s.f.) Teorías cognitivista.”** Bruner y Ausubel. Recuperado el 20 de Octubre de 2012 de: www.
- Trechera José Luís, (2000). **“Introducción a la Psicología del Trabajo”**. 2da Edición. Bilbao. Editorial Desclee De Brouwer, S.A.
- Watson (s.f.). **“Paradigma estímulo respuesta”**. Recuperado el 21 de Febrero de 2012 de <http://www.conductismo.idoneos.com/index.php/338291>.



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