



CONCIENCIACIÓN EN SALUD Y SOSTENIBILIDAD

Guía Mieses #44 Profit:

Autores: Manuel Bestratén Belloví y Arcio Vega Ramírez, Mieses Global

Esta Guía sobre Concienciación aporta elementos previos, de necesaria consideración para poder iniciar con perspectiva de éxito cualquier proceso de cambio, clarificando los beneficios que se espera hayan de generar a sus destinatarios y a la organización, y poniendo para ello en valor la Salud laboral y la Sostenibilidad en un marco de Excelencia empresarial. Analizaremos las dificultades existentes en el proceso y, cómo superarlas, los valores esenciales en los que apoyarnos, y las estrategias favorables de actuación.

0. INTRODUCCIÓN

El término “conciencia” tiene varios significados. El Diccionario de la RAE lo vincula al conocimiento inmediato o espontáneo de uno mismo y de sus actos ante una determinada realidad, asociándolos al sentido moral de los mismos. Enriquezcamos este término con el de “consciencia”, más allá de los aspectos cognitivos. Antonio Damasio, un referente en Neurociencia, reconoce la “Consciencia” como un proceso biológico - psicosomático, integrador de “sentimientos” y a la vez de percepciones externas y experiencias, que mediante la interacción cuerpo-mente y un razonamiento integrador permiten descubrir el sentido de la propia existencia y de nuestros actos, así como la realidad cambiante que vivimos. En nuestro caso, tomar conciencia preventiva sería sentir y asumir el valor trascendente de la acción preventiva, regida por principios legales y éticos, mediante sistemas preventivos eficaces que eviten daños y generen satisfacción, bienestar y prosperidad, tanto en carne propia como en el entorno, y con indicadores que lo demuestren. La bióloga y activista ambiental norteamericana, Joahna Macy, nos trasladaba que para poder defender con convicción a la madre Naturaleza y ponernos en acción, primero hemos de “sufrir” el dolor de contemplar su estado.

“Qué la acción preventiva despierte la fuerza interior para transformar realidades al servicio de las personas y de la dignidad de su trabajo, disfrutando del profundo placer que ello representa y muchos encuentran”. Mieses Global.

Se habla reiteradamente en foros profesionales de falta de cultura preventiva, así como de la necesidad de concienciar en la materia a empresarios y directivos. Por otra parte, son también constantes las manifestaciones de directivos en relación a que las personas son su principal activo, aunque luego los comportamientos no sean siempre coherentes con tal planteamiento. Entonces, como primera reflexión surge el saber aprovechar el vínculo entre la considerada importancia de las personas y la de sus condiciones de trabajo para su mutua potenciación ¿Dónde radican entonces las incoherencias entre lo que se piensa, se dice y finalmente se hace? Habremos de hacer frente a los factores que limitan decisiones y actuaciones.

El principal motivo que guía a la mayoría de empresarios en Prevención, sin desmerecerlo, es cumplir la legislación y evitar accidentes sobre todo por la mala imagen que generan. Deberíamos partir de la consideración de que la mayoría de personas, sea cual fuere su cargo, desean ejercer sus funciones de la mejor manera posible, tanto por amor propio como para demostrar que son eficaces ante la organización. Los que no lo logran es por no tener las competencias necesarias, o sea, por *no saber* suficiente del tema en cuestión. Y en menor medida, por no estar suficientemente motivados o implicados en su trabajo; o sea, *no querer*. Y finalmente, por condicionantes en ellos mismos y su entorno que les limitan a tomar decisiones acertadas; o sea, *no poder*, y verse su racionalidad de decisión condicionada, incluso disponiendo de buena informaciones.

Los empresarios y directivos deben conocer sus obligaciones preventivas tal como la reglamentación establece y la mejor manera de cumplirlas. Y al mismo tiempo, deben entender su valor estratégico para la organización, optimizando sus actuaciones en este campo; algo esencial bajo la perspectiva de eficiencia empresarial. La mayoría de empresas, sobre todo pequeñas, ya realizan de manera natural acciones preventivas sin gestionarlas debidamente.

No analizaremos los factores adversos de desmotivación; el más grave es el desinterés por las personas y sus condiciones de trabajo, propio de individuos carentes de sensibilidad a los que difícilmente se podrá concienciar. Son muy pocos aunque hagan mucho daño. Al menos deberían identificarse para evitar que ejerzan cargos de responsabilidad ante personas al ser incompetentes para el cargo y tal vez posibles acosadores en potencia. Sí que expondremos a continuación las razones por las cuales a veces se actúa erróneamente sin querer.

Aunque se haya generado cierto desprestigio social ante actuaciones indebidas que han trascendido, a los directivos responsables les guía su buen hacer en que la preocupación por las personas y sus condiciones de trabajo forma parte consustancial de su actividad y suelen sentir la empresa como algo suyo, sin ser necesariamente propietarios. Dirigir grupos humanos es hoy complejo y muy exigente, pero a la vez, es estimulante al poder materializarse los nobles compromisos adquiridos. Estamos convencidos de que si los directivos no lo hacen mejor es porque no saben, no porque no quieran.

La Salud laboral y la Sostenibilidad, por la transversalidad de los potenciales daños a evitar y ser motor de Excelencia, al conjugarse permiten a las personas encontrar sentido a sus actos y trabajar por el bien común. Y a la vez, son fuente extraordinaria de innovación en los procesos productivos y la actividad empresarial ante la mirada atenta de agentes sociales y ciudadanía.

El beneficio económico es determinante del desarrollo empresarial. Sin él la subsistencia de toda organización quedaría en entredicho. Tal beneficio, además de satisfacer a accionistas y propietarios, debe en buena parte reinvertirse para mantener la competitividad. Por otra parte, los beneficios sociales que la empresa consciente genera son también determinantes de su futuro. Son activos intangibles que repercuten en el beneficio económico, aunque su cuantificación no resulte tan fácil con métodos convencionales. El propio Einstein ya advertía sobre la dicotomía existente entre tangibles e intangibles: *“Muchas cosas que pueden ser contadas, no cuentan; y otras muchas que cuentan, no pueden ser fácilmente contadas”*. Será necesario aplicar estrategias para convencer de los valores tangibles e intangibles de una Prevención integral y transformadora, demostrando su rentabilidad y su aporte enriquecedor; o sea, cómo mejoran las competencias personales, la reputación, la motivación y la confianza generada. Con tal descubrimiento se asentará realmente la conciencia preventiva, no antes.

Todo proceso de cambio debiera estar impregnado de imaginación y poder de convencimiento para interiorizar el valor de los nuevos planteamientos. Sin poner “pasión”, unida a la presión de contagio del entorno, no se podrán generar las emociones que las personas necesitan para poder evolucionar. La concienciación debe ir asociada a un proceso de cambio provechoso. Las personas empiezan a cambiar cuando se dan cuenta del propio potencial que tienen para cambiar las cosas y dar respuesta simultánea a sus intereses personales y de organización. Reiteramos que la presión del entorno es determinante en la rapidez de evolución favorable en la manera de pensar y de actuar.

1. RACIONALIDAD LIMITADA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Concienciar en Salud y Sostenibilidad a personas que ejercen funciones de mando implica seguramente nuevos compromisos, y si no se perciben claramente sus beneficios, no va a ser fácil alcanzarlos. Uno de los pensadores más influyentes sobre la racionalidad limitada de nuestras decisiones ha sido Herbert A. Simon, quien recibió el Nobel de Economía en 1978. Sus ideas fueron las más aceptadas y debatidas desde finales del siglo pasado con gran repercusión tanto en el campo de la psicología como de la economía. Para Simon, la racionalidad en las decisiones suele estar condicionada por tres dimensiones: 1ª, el conocimiento y la información disponible, la cual suele ofrecer con mucha frecuencia carencias de presentación en forma y contenido; O sea, el mensaje no presenta la calidad necesaria para influir en sus destinatarios, 2ª, la limitación cognitiva de la mente, que se ve condicionada por la contraposición continuada entre lo racional, lo emocional y lo intuitivo, junto a las debilidades del propio procesamiento de información. Es por tanto esencial conocer bien a los destinatarios del mensaje; y 3ª, la frecuente premura de tiempo en la toma de decisiones, que a veces es insuficiente para una serena reflexión. Y añadiríamos otra de importante en este proceso, las propias limitaciones del agente emisor de los mensajes.

En primera instancia, está por tanto la imperfección del conocimiento, ya que el ser humano sólo tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones que rodean a la acción y una ligera visión de las regularidades y leyes que le permitan deducir lo que vaya a suceder. O sea, quien toma una decisión es capaz de aislar solo un número limitado de variables y de sus consecuencias. La persona trata de ser racional con lo que tiene, casi siempre convencida de que tiene razón, sin contraponer sistemáticamente puntos de vista diferentes. Suele ver lo que quiere ver y escuchar lo que quiere escuchar. Además, el directivo suele ser celoso en su manera de proceder, evitando muchas veces lo que considera son intromisiones para modificarla.

Es imprescindible seleccionar y utilizar mensajes concretos, claros y cercanos a la realidad de los destinatarios y a sus intereses, sin recurrir a análisis exhaustivos. El empleo de vivencias personales y metáforas ayuda a abrir la mente y entender mejor los mensajes.

La persona es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno, favorecido por el aprendizaje. Trabajando en grupo y sin asimetrías de relación se podrá comprender mejor y más rápido la realidad y como mejorarla. El ser humano tiene la ventaja de que puede aprender y contar sus experiencias a otros, agilizando así el proceso de aprendizaje. El papel de los buenos profesionales es determinante en el proceso de cambio de actitudes de las personas del grupo a través de su ejemplaridad y de su liderazgo natural. Por eso es necesario implicar a tales personas y saber aprovecharlas en el proceso de transformación que se pretende llevar a cabo.

Veamos algunos aspectos adicionales que condicionan nuestras percepciones equívocas. Solemos percibir erróneamente la generalidad de nuestras creencias y comportamientos y

sobreestimamos la cantidad de personas que comparten nuestras opiniones. Así se llega a considerar que nuestros valores y opciones son relativamente válidas y habituales, y que las respuestas alternativas son raras, e incluso pervertidas por otros intereses. En las empresas este tipo de suposiciones crea enormes barreras. Y para complicarlo aún más, muchos directivos suelen rodearse de personas que bajo el concepto equívoco de fidelidad no critican y reafirman lo que sus directivos esperan escuchar, sin correr así riesgo alguno. Resulta por tanto necesario crear un marco de respeto y tolerancia a las ideas ajenas, apoyando el pensamiento crítico en un clima de libertad en donde cada uno pueda manifestarse libremente. Así se estará facilitando el proceso de toma de decisiones acertadas al fundamentarlas en el diálogo y la confianza.

Elementos frecuentes de una percepción equívoca
• Sobreestimación del consenso, a veces fácilmente manipulable.
• Infravaloración de las evaluaciones objetivas.
• Subestimación de las ideas de algunas personas por una desacertada imagen de ellas
• Predisposición errónea ante lo que hagan o digan determinadas personas con espíritu crítico.
• Descarte de informaciones constructivas pero que entrañan dificultades de aplicación inmediata, o requieren de un mayor estudio
• Necesidad de confirmación de las propias creencias

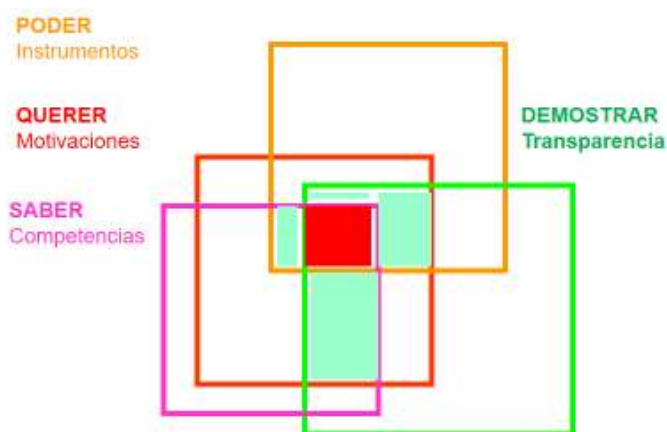
2. VALORES ESENCIALES PARA CONCIENCIAR

Veamos algunos de los ejes de razonamiento y análisis para motivar y concienciar que están entrelazados. Representan lo que consideramos las cinco motivaciones (*legales, económicas, morales, sociales y organizacionales*) que determinan el valor de la Prevención, y que deberíamos procurar que todo directivo conociera y pudiera verificar en su medio. Pasar de la suposición a la constatación es determinante para el asentamiento de la conciencia preventiva. Tengamos en cuenta que la Prevención, como se dijo, aparte de evitar daños y ayudar a encontrar sentido a nuestros actos, constituye un medio determinante para innovar y alcanzar niveles óptimos de calidad de productos y procesos, contribuyendo a que la empresa sea más eficiente y competitiva. Sólo con personas cualificadas, motivadas y respetadas, se puede lograr el nivel de innovación, creatividad y compromiso que las organizaciones necesitan. La prevención y en general la atención a las condiciones de trabajo son la mejor manera para lograr la confianza de los trabajadores, reforzar el liderazgo de los directivos y demostrar ante la sociedad el nivel de responsabilidad social asumido.

Para diseñar e implantar un Sistema de Prevención eficaz, los directivos tienen que tomar conciencia que se precisan desarrollar cuatro requisitos esenciales. En primer lugar hay que “*querer*” hacerlo. La dirección debe actuar de acuerdo a las exigencias reglamentarias, pero además debería entender su valor y su contribución a sus intereses personales y al buen funcionamiento de la empresa. Una definición clara de compromisos y objetivos contribuirá en tal empeño a todos los niveles, y un buen asesoramiento externo podría ayudar a descubrirlo. Las actividades de concienciación deben enfrentarse con rigor a este primer requisito. En segundo lugar y en coherencia con lo anterior, hay que “*poder*” hacerlo, o sea, es necesario disponer de los recursos necesarios para conducir el proyecto a buen término, aprovechando los medios con los que la empresa cuenta y con la mayor simplicidad posible. La definición y exigencia de funciones preventivas a todos los miembros de la organización para que las integren de manera natural en todos sus cometidos y en todas sus actuaciones, disponiendo de recursos para ello, será una condición indispensable. En tercer lugar, hay que “*saber*” hacerlo,

con las necesarias competencias, acorde a las características de la empresa, y sobre todo, a la importancia de los riesgos a los que hay que enfrentarse. La formación preventiva debe formar parte consustancial de la formación integral que deben recibir los trabajadores. Se trata de que las personas asuman las competencias necesarias para una correcta ejecución de su trabajo. Una gestión por competencias en los cometidos de las personas en la que se integre la evaluación de su desempeño a través de indicadores claros y transparentes, habrá de contribuir a la excelencia. Los procedimientos de actuación facilitarán enormemente que las personas sepan actuar como corresponde a través del aprendizaje. Finalmente, habría también que “demostrar” que lo que estamos haciendo, además de cumplir la legalidad, es útil personal y colectivamente y a la propia organización. Sólo así, los cambios de actitudes asentarán una cultura preventiva y de excelencia. Lamentablemente, estos cuatro ámbitos no se superponen debidamente y el espacio común resultante entre los mismos es reducido, por lo que la eficacia del sistema de gestión empresarial suele ser limitada y la mayoría de trabajadores no se sienten implicados. Veamos de forma muy resumida tales cinco ejes de razonamiento.

EL PORQUÉ DEL LIMITADO APOORTE DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO



Valores legales

Es impensable que una empresa pueda subsistir ante la Administración y la misma sociedad incumpliendo la reglamentación con unos mínimos a respetar. Quedó de manifiesto en anterioridad que el principal objetivo de los empresarios en materia preventiva es cumplir la legislación y ello debe ser debidamente aprovechado. Las responsabilidades jurídicas y en concreto las penales, deben ser entendidas y asumidas sin generar miedos. Los empresarios y directivos deben conocer perfectamente los riesgos laborales y ambientales a los que el personal a su cargo está expuesto, su importancia, y los mecanismos de control ante los mismos con la implicación que les es exigible. La evaluación de riesgos bien ejecutada asociada a la planificación preventiva para controlarlos -todo ello bien presentado y argumentado- debieran ofrecer un valor esencial para facilitar la concienciación preventiva. Hay que reconocer que toda obligación cuando es entendida como una carga conduce a comportamientos estrictamente imprescindibles sin una carga emocional positiva que estimule a ir más lejos. Ello debiera ser paliado buscando la manera más sencilla posible de dar a conocer las exigencias legales y aplicarlas, empezando por simplificar el sistema documental exigible (ver Guía Técnica del INSST sobre “Simplificación del sistema documental”). Su cumplimiento, a través de sistemas

preventivos regidos por principios de calidad y de eficiencia ha de generar resultados positivos a todos los niveles. Hay que entender que nuestro marco reglamentario deriva de una conciencia social europea y de buenas prácticas empresariales.

Valores económicos

La no Prevención como la no Calidad genera costes ocultos muy altos en la empresa que pueden llegar a dañar la imagen y su reputación, afectando a su pervivencia. Como se ha dicho, el principal activo de una organización y que la diferencia de las demás son las personas y el capital intelectual que generan. Los accidentes de trabajo y otros daños laborales, además de costosos económicamente son indicadores claros de ineficiencia que afectan a la motivación y el comportamiento de las personas. Si estas no perciben interés de la dirección por sus condiciones de trabajo su motivación se verá perjudicada y sus comportamientos no serán los esperados. Aunque aparentemente no haya accidentes con baja en una organización -especialmente si ésta es pequeña- hay centenares de incidentes que están pasando desapercibidos de manera continuada y que están generando costes considerables que habrían de identificarse. Además, hay que alertar que los accidentes muy graves y mortales pueden generar costes inmensos, especialmente por recargos de prestaciones de la Seguridad Social, que podrían hacer peligrar el futuro de una organización por actuaciones imprudentes o temerarias que suelen ser fácilmente demostrables. Una gestión eficaz convierte los costes de la Prevención en una inversión rentable y un “valor” en alza. Lamentablemente, la mayoría de empresas no analizan la rentabilidad de sus acciones cuando en ellas hay activos intangibles, tan importantes como es su reputación, su capacidad innovadora, el nivel de motivación e implicación de los trabajadores, y en general, la inversión en lo humano y lo organizacional. Toda empresa ha de ser gestionada siempre bajo principios de rentabilidad, teniendo en cuenta el medio y largo plazo. El no tener experiencia en la evaluación de las inversiones en activos intangibles, como puede ser la formación eficaz de los trabajadores y otras medidas organizativas, no debería ser impedimento para que la empresa iniciara de forma sencilla el proceso de medición de la rentabilidad de las acciones de mejora en unidades piloto, antes de proceder a su generalización en la totalidad de la empresa. El especialista de Prevención debería estar dispuesto a asumir tales evaluaciones, con la implicación de otras unidades funcionales de la empresa: financiera, producción, mantenimiento. De ahí surgirán indicadores cualitativos y monetarios que permitirán demostrar los logros y las ventajas del propio modelo de evaluación como instrumento de cambio y de mejora.

Valores éticos

Contribuir a que una organización respete valores, como la dignidad del trabajo, y genere riqueza y bienestar a todos sus miembros, es motivo de orgullo y de satisfacción profunda de quienes la dirigen y de quienes en ella trabajan. Ahí radica el gusto del trabajo bien hecho que enriquece a quienes lo gestionan y a quienes lo ejecutan. Los valores están en la esencia del ser humano, y son los que en realidad guían los comportamientos para darles riqueza y sentido. Respetar principios éticos, es una creciente exigencia de las personas y de la sociedad. La ética del trabajo, más allá de lo reglamentado, está en la raíz de la acción preventiva. La prevención de riesgos laborales y ambientales bien gestionada debería ayudar a recuperar el orgullo por el trabajo bien hecho y despertar el espíritu de excelencia empresarial en la organización y en cada uno de sus miembros. No es fácil lograr que la mayoría de trabajadores se sientan implicados con la empresa; pero es imprescindible que su trabajo les satisfaga; las empresas que no lo logren, no podrán resistir en nuestras latitudes la fuerza de la globalización y de la competitividad. Las personas necesitan estimar lo que hacen para sentirse bien consigo mismas

y poder dar lo mejor de sí. Por tanto, redefinir la visión empresarial y los valores organizacionales sobre los que fundamentar el desarrollo empresarial es un primer paso que habría de acometerse de inmediato en todas las organizaciones. Será con la implantación de tales valores lo que permitirá construir los cuatro pilares de la sostenibilidad empresarial: la Productividad, la Calidad, la Innovación y la Responsabilidad Social. Dentro de este grupo de motivaciones de índole moral habrían de incluirse las motivaciones personales de los mandos encaminadas a potenciar dos valores que les son indispensables para sentirse bien consigo mismos y ser altamente eficientes: **su profesionalidad y su liderazgo**. Todo buen profesional está siempre aprendiendo de su trabajo, cuida de evitar fallos procurando anticiparse a que se generen, planificando cuidadosamente lo que va a hacer y revisando los aspectos esenciales del mismo; y cuando algo falla, averigua sus causas para evitar que vuelvan a suceder. La Prevención es utilizada en muchas empresas con éxito como vía efectiva para desarrollar el liderazgo de mandos.

Valores organizacionales

La empresa debe optimizar recursos para alcanzar sus objetivos previstos. Para ello es necesaria la integración de subsistemas como partes de un todo; lo que obliga a racionalizar y simplificar políticas y recursos, incluidos los relativos a los procedimientos de actividades preventivas y a las instrucciones de trabajo, aprovechando además las sinergias mutuas que se habrían de producir. Existe un gran vínculo entre Calidad, Prevención de riesgos laborales y el Medio ambiente. Los sistemas normalizados de gestión en tales campos facilitan la unificación de muchos de los procedimientos de actuación. La empresa es un sistema complejo en la que todo está interrelacionado. Una eficaz acción en cualquier ámbito tendrá influencias positivas en otros si se procura propiciarlas. Los procedimientos son esenciales para generar nuevos hábitos y con ellos construir cultura de empresa. En particular, los procedimientos preventivos son valiosos instrumentos, no solo para asegurar unas condiciones de trabajo, seguras y saludables, sino también, para el aprendizaje en el trabajo, la innovación, el diálogo constructivo entre mandos y trabajadores, y la generación de confianza. De ahí que la prevención haya de ser gestionada con eficacia e integrarse plenamente y de manera natural al sistema de gestión empresarial tal como la reglamentación establece, contribuyendo así a mejorar la organización del trabajo y el éxito del proyecto empresarial

Valores sociales.

En sociedades democráticas los ciudadanos y en general los consumidores desean conocer mejor a quienes les suministran sus productos y servicios. Quieren saber cómo y en qué condiciones éstos se producen, no estando dispuestos a aceptar abusos de ningún tipo. Es evidente que se quiera estar más cerca de las personas y organizaciones responsables y se rechace a quienes no lo sean. La imagen corporativa y los factores de incentivación como la publicación de premios recibidos y por contra de penalizaciones son factores de creciente trascendencia. La Prevención es la primera Responsabilidad Social Empresarial según manifestó el Libro Verde de la UE sobre esta materia. No hay que confundir acciones prioritarias como la Prevención de riesgos laborales y ambientales por tener una base legal y ética, de otras acciones sociales de carácter voluntario que la empresa pueda considerar convenientes. La Responsabilidad Social, como se ha dicho, es uno de los pilares de la empresa excelente, en la que se incluye su política en Prevención integral de daños, la cual es determinante para mantener los otros tres pilares empresariales citados: la Productividad, para generar más y con más valor; la Calidad integral de los productos, servicios, y de los procesos que los generan, para satisfacer plenamente las necesidades e inquietudes de clientes y trabajadores; y la Innovación,

para adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del mercado y de la sociedad, asegurando su competitividad. Solo conjugando responsabilidad y competitividad la empresa puede tener futuro.

Los valores son determinantes de los comportamientos, los cinco valores expuestos para la motivación y concienciación preventiva son provechosos, pero especialmente los valores éticos que defienden la dignidad de la persona y de su trabajo son fundamentales al estar en la esencia de lo humano.

LOS CINCO TIPOS DE VALORES PARA LA CONCIENCIACIÓN



24

3. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN CONCIENCIADORA

No pueden convertirse las actividades de concienciación en hechos aislados sin ir asociados a cambios controlados. Hemos de confiar en las personas, requiriendo insistencia y continuidad para garantizar un nivel aceptable de compromiso. La planificación debe surgir de un diagnóstico de situación que permita saber el punto de partida; O sea, cual es el nivel de conocimientos y de sensibilidad por las personas y sus condiciones de trabajo, y en especial del personal directivo.

La empresa debiera actualizar su sistema de Prevención y establecer objetivos estratégicos con sus metas y las actividades para alcanzarlos. Habida cuenta que el Plan de prevención y el sistema preventivo derivado del mismo, tiene por objetivo fundamental la integración de la PRL en las funciones y cometidos de todos los miembros de la organización, la concienciación inicial debiera asumir que las personas interioricen la necesidad de producirse tal integración y la asuman de manera natural, con los refuerzos necesarios para poder avanzar a partir de las mínimas exigencias reglamentarias. Desde el primer momento debería realizarse la evaluación del desempeño de los directivos con el nivel de integración de la PRL establecido, lo que estimulará e irá consolidando el desarrollo del sistema. La interiorización de la Prevención en la mente de las personas requiere que la información recibida se convierta en conocimiento para poder entender y valorar en toda su magnitud sus ventajas, y tal conocimiento generado ha de aplicarse de inmediato para que el directivo pueda constatar la certeza de lo transmitido. Deben surgir puntos de apoyo internos y externos a la persona que la estimulen a la acción. A nivel interno, serían aquellos aspectos que cada uno entiende que le son más beneficiosos; y a nivel externo, el punto de apoyo sería el consenso y la presión del grupo al que se pertenece. Todos somos diferentes y nuestras motivaciones en el trabajo son diversas. Pero de los valores e ideas debatidas y consensuadas han de surgir los compromisos que guíen las acciones en una misma dirección. La fuerza del grupo irá modelando la manera de pensar y de actuar. La atención a las

condiciones de trabajo de las personas, a través esencialmente de la participación activa, habrían de ser un digno aporte en el mundo del trabajo para que este sea más creativo, eficiente y competitivo, además de más seguro y saludable.

Es evidente que el primer nivel de intervención sea la dirección general de la organización. Nuestra experiencia avala que es muy conveniente empezar a desarrollar el programa de concienciación al máximo nivel a través de lo que se denomina el comité de dirección, que aglutina a aquellas personas que dirigen unidades funcionales clave de la empresa como: producción, personal, comercialización y finanzas. Siempre es de esperar que una mayoría de tal colectivo apoye la honestidad y utilidad de los planteamientos preventivos. Trabajar de manera grupal con personas de un nivel de autoridad igual o similar facilitará el debate y el alcance de compromisos.

La comunicación y la concienciación efectiva deben ir asociadas siempre a procesos de cambio con la participación activa de mandos y trabajadores en acciones de innovación y de mejora, tanto de la eficiencia como de las condiciones de trabajo, todo en un marco de transparencia.

Acciones preparatorias y sentido de oportunidad

Ya se expuso la importancia de las acciones preparatorias para organizar el plan de trabajo y las actividades a realizar a fin de que la concienciación pueda desarrollarse con agilidad. Los profesionales de la prevención a veces facilitan ciertas informaciones periódicas que no siempre despiertan el suficiente interés; sean por ejemplo, los índices de siniestralidad. En cambio, los índices de absentismo, afectados mayoritariamente por carencias en las condiciones de trabajo son más aleccionadores para los directivos por su fácil traducción en costes. En tal sentido, es importante que se suscite un especial interés, ya sea porque hagan relucir aspectos deficitarios que pueden comprometer a sus destinatarios y perjudicar a la organización, y sobre todo, porque ayuden a visionar un futuro mejor en cualquier ámbito en el que se pueda incidir.

Hay tipos de información que pueden ser extraíbles por ejemplo de una noticia de interés o de la lectura recomendada de un artículo. En la medida que las informaciones sobre Prevención se interrelacionen en el seno de la empresa con otros ámbitos de interés estratégico, irán favoreciendo reflexiones individuales que no quedarán en saco roto, alimentando la acción focal de concienciación propiamente dicha en el momento oportuno. Las reuniones de trabajo deberían ser un marco idóneo para incorporar incidentes o cuestiones de interés relacionadas. Las informaciones suministradas deben ser claras y concisas, aprovechando imágenes. Por ejemplo, una fotografía mostrando una situación de riesgo relevante de trascendencia resulta mucho más estimulante que una información escrita al respecto. La información debiera llegar en el momento oportuno y sin demora; por ejemplo, ante un accidente de cierta importancia, el directivo afectado debiera saber lo que ha pasado y el porqué de manera inmediata. Históricamente los accidentes muy graves han provocado situaciones de cambio importantes en muchas organizaciones en las que la dirección entendió claramente la gravedad del tema y la necesidad de implicarse. Hay que encontrar el sentido de oportunidad en las acciones preparatorias y en el propio proceso de concienciación, generando o aprovechando momentos clave en los que no ya es necesario hablar, sino más bien escuchar, acordar y actuar. Las oportunidades pueden surgir en cualquier circunstancia y en cualquier lugar, lo que nos obliga a estar preparados para cuando éstas aparezcan e intervenir con immediatez.

La concienciación efectiva debiera ser realizada en los momentos oportunos y en lugares confortables y tranquilos - fuera del lugar de trabajo- para lograr la atención necesaria.

Saber vender el cambio

Se ha expuesto que el proceso de concienciación debería estar siempre asociado a un cambio en la organización, pero los cambios, por más atractivos y necesarios que sean, son fácilmente cuestionados y generan reticencias. Por ello, todos han de ver lo que ganan con el cambio, en el que además los mandos han de convertirse en protagonistas, no en meros ejecutores de los acuerdos. Con los cambios, los directivos y mandos intermedios han de percibir claramente que refuerzan su consideración en la organización. El directivo tiene como función esencial, la de ser “agente integrador”, con la facultad de acoger y adecuar a los miembros de la organización bajo su responsabilidad haciendo que se sientan parte de un todo. Si lo ejerce dignamente se convertirá en el verdadero agente facilitador, asumiendo el nivel de compromiso y liderazgo que le corresponde. Se ha demostrado que las conductas pueden ser modificadas de forma paulatina y clara, actuando desde arriba y evidenciando la gravedad de los problemas a resolver. La conciencia innovadora del propio directivo, que es a su vez esencial para el futuro de la propia organización, facilitará que se pueda percibir con más rapidez el aporte preventivo innovador. Un aporte que debe ir encaminado a mejorar también la capacidad de adaptación de los trabajadores a las circunstancias cambiantes de la empresa en base a sus necesidades, sabiendo escuchar y razonar a su mismo nivel, sin herir susceptibilidades.

El camino a recorrer ha de cubrirse por etapas. Tales etapas habrían de ser también debidamente visualizadas con indicadores que permitan medir los avances. El profesional de la prevención es por naturaleza promotor de cambios que debiera saber venderlos con sencillez, claridad y asertividad. Hemos de promover “salud y bienestar”; evitar daños será la consecuencia lógica de nuestras acciones.

El cambio no se muestra con palabras, ha de ser visualizado con claridad y se ha de contemplar desde el primer momento un horizonte esperanzador para la salud de la organización y la pervivencia empresarial, y alcanzable en un tiempo razonable.

Peculiaridades de la concienciación en la pequeña empresa.

Las peculiaridades de la pequeña empresa y de la microempresa determinan que las acciones de concienciación hayan de ajustarse, aprovechando las ventajas y oportunidades que éstas confieren, que esencialmente son su flexibilidad y rapidez a la hora de aplicar medidas, tanto materiales como organizativas, y también, la relación de proximidad y confianza que puede establecerse entre la dirección, empleados y asesores externos. El proceso de concienciación en este tipo de empresas debe basarse en asegurar la aplicación de las exigencias reglamentarias de la manera más rápida y sencilla posible, reduciendo los procedimientos preventivos a los mínimos estrictamente necesarios, y aprovechando el propio proceso de implantación de los cambios que se vayan produciendo por pequeños que estos sean, con pocas o ninguna inversión material, para que la dirección descubra las ventajas que se irán generando de actuar de una manera más participativa. El pequeño empresario no puede contar con especialistas externos en diversas disciplinas y normalmente el asesoramiento que suele recibir es fraccionado y carente de una necesaria visión global.

Se ha de procurar que el sistema a aplicar, además de ser auto gestionable y eficaz, contribuya de manera demostrable a la mejora de la eficiencia y al alcance de objetivos clave de la organización (racionalización de procesos y movimientos de materiales y personas, incremento de la capacidad innovadora, mejoras de calidad y de organización del trabajo, etc.).

Concienciación en el marco de campañas preventivas

Se está convirtiendo en una provechosa iniciativa que las empresas celebren jornadas o incluso semanas dedicadas a concentrar actividades diversas en el marco de campañas de prevención de riesgos laborales, cuyo principal objetivo es incrementar la conciencia preventiva de todos los miembros de la organización. La Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de sus campañas bianuales ha sido un verdadero motor en esta línea, facilitando diversidad de instrumentos para que las propias organizaciones puedan desarrollar sus propias campañas al amparo de tal iniciativa. Podemos extraer lecciones útiles de campañas publicitarias para promocionar determinados productos y servicios. Se muestra una necesidad para luego evidenciar las bondades y cómo satisfacerlas a través de artilugios a veces muy sutiles que pretenden generar emociones que nos impulsen a adquirir o estar cerca de quienes nos los ofrecen. El éxito de toda campaña es que se hable del tema entre sus destinatarios. Las mejores campañas publicitarias son aquellas que generan cierta polémica.

Crear una campaña específica para la concienciación preventiva de una organización a todos los niveles es recomendable siempre que se enriquezca de un conjunto de actividades gratas, incluso divertidas, fuera de convencionales sesiones docentes. Es importante que se genere debate sobre el tema a diferentes niveles de la organización, y sobre todo, que se perciba que la dirección al máximo nivel está presente y comprometida. Es recomendable que simultáneamente se desarrollen actividades diversas que converjan desde diferentes frentes en despertar el interés y las ventajas de actuaciones concretas en materia preventiva, (concursos de mejoras en los puestos de trabajo, sesiones anti estrés en lugares en que el riesgo potencial esté presente, prácticas colectivas en el manejo seguro de determinados equipos de uso frecuente, juegos aleccionadores que reflejen situaciones de riesgo a controlar, aportaciones divertidas de los hijos de los trabajadores, elección democrática del mejor compañero de trabajo en las diferentes unidades, premios y reconocimientos colectivos diversos, etc.).

Es necesario que toda campaña preventiva tenga un mensaje claro y sencillo, focalizado en un tema concreto de importancia en el que todos hayan de sentirse involucrados.

Empleo de casos virtuales para la concienciación colectiva

Las sesiones de trabajo específicas de concienciación deben tener evidentemente un contenido argumental que propicie la reflexión y el diálogo para encontrar vías de acercamiento. Para evitar discusiones en abstracto, es recomendable presentar situaciones concretas de la propia empresa, mostrándose claramente de manera fotográfica con texto de apoyo, o bien mediante casos virtuales ajenos a la misma.

Es recomendable empezar siempre por alguna o algunas presentaciones que permitan argumentar para convencer en relación a determinados conceptos esenciales de la materia objeto de debate, para proceder a continuación a aclarar y debatir puntos de vista diferentes y cuestiones que hayan surgido de la exposición.

El análisis tradicional DAFO en el que se agrupan las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, facilitará luego muchísimo su clasificación en base a su importancia para proceder también colectivamente a la búsqueda de soluciones y estrategias para conseguirlas. En este tipo de ejercicios las soluciones no habrían de ser cerradas. Podrá haber planteamientos unitarios, pero los caminos de mejora suelen ser diversos. Las mejores soluciones dependen de factores en los que presumiblemente no se disponga de toda la información. Los asistentes simplemente deberían aprender a descubrir vías de solución que conjuguen eficiencia y salud, respondiendo a los intereses colectivos y de los propios trabajadores.

Es recomendable realizar en grupos reducidos el estudio de un caso práctico en el que se reflejen aspectos loables y deficitarios de una situación a analizar. Ello permitirá alejarse por un momento de la realidad concreta de la organización para centrarse de una manera más distendida en problemas ajenos, aunque presumiblemente hayan de existir connotaciones con la propia organización.

Experiencia de concienciación en asociación empresarial y grupo de empresas.

En coherencia a lo dicho anteriormente y en base a nuestra experiencia, consideramos que lo más importante es mantener conjugados y actuando con perseverancia en los siguientes aspectos: el *Querer* (dirección y mandos intermedios) - como un proceso continuo y permanente de motivación y concienciación-; el *Poder* (recursos adecuados) - como proceso cambiante que requiere medios adecuados-; el *Saber* (formación, aprendizajes, benchmarking) – como instrumento esencial en el proceso del cambio dentro de un plan de trabajo-; y el *Demostrar* (indicadores, resultados de mejora, percepción de los trabajadores) - como proceso de medición con indicadores de resultados y consecución de objetivos-. Todos estos aspectos están relacionados con los valores motivacionales expuestos (*legal, económico, organizacional, ético, social*), que deben estar reflejados con diferente peso según las circunstancias. La estrategia y cronología seguida de actuaciones se resume de la siguiente forma:

1.- *Querer* (Reuniones con dirección y charlas con mandos intermedios). Como inicio se deben promover las reuniones de concienciación con la dirección y personas claves en el inicio de este proceso de cambio. En las reuniones hay que atraer el sentir de pertenencia y la importancia de evolucionar, sintiéndolo como necesidad para una concienciación efectiva, práctica y expandida, demostrándose sus beneficios. Con la dirección se procurará una planificación definida que se adapta a las necesidades existentes y a los propios planteamientos de la dirección.

2.- *Poder más Saber* (Formación de la Dirección y mandos Intermedios como parte importante del cambio). Captado el interés de la dirección y personas claves en el proceso, se toma forma con una formación inicial que incluya aspectos motivacionales; micro acciones formativas de impacto sobre los valores que se van a trabajar durante todo el proceso:

- Micro formación en aspectos legales (ventajas de ir más allá de la simple ley) y micro formación en aspectos económicos (ventajas económicas para toda la organización).
- Teniendo claro los aspectos legales y económicos, micro formación en las mejoras organizacionales en toda la estructura de la organización.
- Por último, micro formación para tratar aspectos éticos y sociales como retos dentro de los objetivos de la organización; alimentando de forma cíclica los aspectos anteriores.

3.- *Querer* (volver a reunirse con Dirección para reorganizar el “*Poder Hacer*” a través de un Plan). Hay que tener muy claro, que las acciones formativas, deben reflejar un propósito previamente establecido por la dirección, siempre enfocado con sentido de pertenencia e importancia para la organización.

4.- *Saber* - (formación al resto de la plantilla con el compromiso visible de la Dirección, y siendo pieza clave “el mando intermedio”) Siguiendo con la hoja de ruta del cambio se organizan las acciones formativas con el resto del personal en el cómo hacer. Se añade en esta fase el ingrediente del compromiso por parte de la Dirección, personas de la estructura y mandos Intermedios que se siguen “micro formando”.

5.-*Demostrar* - (se presentan primeros indicadores y objetivos a corto plazo fácilmente asumibles, teniendo los objetivos a más largo plazo como horizonte) En esta fase se deben revisar los primeros indicadores de resultados fácilmente asumibles que inicialmente se plantearon con la Dirección.

6.- *Querer* - (volver a reforzar el “*querer*” con los resultados obtenidos en el corto plazo). De esta manera, se recalculan los objetivos, más a largo plazo y manteniendo los niveles de inicio (el peligro del mantenimiento de los sistemas con el tiempo, que suelen perder eficacia). Es importante tener en cuenta a todas las personas de la organización para definir nuevos objetivos.

7.- *Poder más Saber* - (Reorientar los recursos adecuados: contratar especialista si fuera necesario, generación de procedimientos, revisar instrucciones, etc. más Formación/Información sobre lo mismo a toda la plantilla y mandos Intermedios/Dirección). Para rediseñar el plan de trabajo e ir a otro nivel, posiblemente sea preciso:

- Recurrir a especialista,
- Elaborar procedimientos / instrucciones, adaptadas a la nueva realidad,
- Creación de nuevas acciones formativas que aseguren el cambio.

8.- *Demostrar* - (Recalculan el compromiso real y alcanzable con Indicadores a medio y largo plazo). Y así sucesivamente, renovando cíclicamente cada elemento en base al compromiso, la participación de toda la organización, y la mejora continua, con un plan basado en los cinco valores motivacionales que deben estar siempre presentes en las decisiones; La formación intermitente debe ser altamente participativa y asociada preferentemente al proceso de innovación.

Es esencial para generar los cambios necesarios, la ilusión, la competencia y la asertividad del profesional de la prevención, junto al empleo del lenguaje empresarial en sintonía a los intereses de la organización en la búsqueda de mejorar la eficiencia y la reputación; Todo ello impregnado de espíritu de servicio ante las debilidades detectadas y las inquietudes planteadas.

Con perseverancia los cambios exitosos se producen, son duraderos y extrapolables a otros. La fuerza de las vivencias exitosas tiene un extraordinario valor para concienciar y asentar cambios provechosos en otras organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BESTRATEN, Manuel. “Una Prevención en las pymes, motor de Excelencia y Sostenibilidad”. Conferencia impartida en la Universidad de Málaga, organizada por la Cátedra de Prevención y Responsabilidad Social y el Laboratorio de gestión preventiva en pymes, del Instituto Andaluz de SST, 8 de abril de 2026.

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/iapri/servicios/videos/detalle/656131.html>

BRETON, Philippe El arte de convencer. Edit. Paidós. Barcelona, 2009

CROSS, Robert L. y BRODT, Susan E. El valor del juicio intuitivo en la toma de decisiones. Dirigir en la incertidumbre. Edit. Deusto. Barcelona, 2008

FAVARO, M. La prise en charge de la sécurité dans les PME. Quelques réflexions préalables à la conception d'actions de prévention. Cahiers de Notes Documentaires- Hygiène et Sécurité du Travail, INRS. Paris, 1999

GAZZANIGA, Michael S. ¿Quién manda aquí? El libre albedrío y la ciencia del cerebro". Paidós. Barcelona. 2012

SIMON A., Herbert. Models of my life. The Mit Press, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, Massachusetts. 1996

MIESES Global (www.miesesglobal.org) Colección de Guías Mises

INSST (www.insst.es) Notas Técnicas de Prevención, relacionadas, cuya autoría o coautoría es de M.

Bestratén:

- NTP 642 y 643 Responsabilidad Social Empresarial
- NTP 745 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo
- NTP 753, 941, 942 y 943. Innovación y condiciones de trabajo
- NTP 810 y 817. Transparencia y condiciones de trabajo
- NTP 870. Excelencia empresarial y condiciones de trabajo
- NTP 911, 912 y 913. Productividad y condiciones de trabajo
- NTP 947, 948 y 949. Valores y condiciones de trabajo
- NTP 966 y 967. Eficacia preventiva y Excelencia empresarial