



Autor: Dionisio Contreras



Diplomado en Trabajo Social y Experto en Drogodependencias. Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Creador de Emogestión. Formador de Inteligencia Emocional y Gestión por Competencias en empresas y equipos de trabajo. Coach privado.

Ha sido docente de la asignatura: “Área cognitiva emocional en el tratamiento de las drogodependencias”, en la Escuela de Formación de Terapeutas de Proyecto Hombre en Madrid.

Responsable de la Sección semanal “El Salario Emocional” (60 Artículos sobre Competencias Emocionales y Riesgos Laborales) publicada en el Diario La Tribuna.

E-mail.: info@emogestion.com Web: www.emogestion.com

De la valoración de la tarea a la valoración del individuo

**Un enfoque facilitador para la Prevención de Riesgos Laborales,
en el marco de la Inteligencia Emocional**

Es más que evidente y consensuado, que la totalidad de los conflictos que se dan en la empresa, y de los problemas laborales, no tienen que ver con el cociente intelectual de ninguno de los púgiles en cuestión, sino con otra serie de factores y variables relacionadas con lo que se conoce como Inteligencia Emocional, y que se refiere a la capacidad de las personas a “manejar” adecuadamente sus emociones, conocer sus propias motivaciones, o saberse poner en el punto de vista de su compañero. Aspectos estos, que afloran siempre en cualquier problema laboral, y que mucho tienen que ver con cómo nos comunicamos con nuestros compañeros en nuestro trabajo.

Tanto es así, que el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, consciente de que el desarrollo emocional de las personas, no sólo influye en su ámbito personal, sino también en el mundo de las relaciones profesionales, tiene editadas dos Notas Técnicas de Prevención (*la nº 569: Prevención e inteligencia emocional (I): enseñanza de la prevención y recuerdo emocional, y la nº 570: Prevención e inteligencia emocional (II): capacidad de influencia y recursos lingüísticos*). En ambas, se reflexiona sobre cómo transmitir mensajes, con alta eficacia preventiva, a la plantilla, y su puesta en práctica, puede reportar a la organización, o compañía, incalculables beneficios.

Dicho de otro modo, ambas se refieren a como influir y persuadir a los trabajadores del riesgo que se deriva de su actividad laboral, a como enviar mensajes claros y convincentes, como negociar y resolver conflictos, o sobre como orientar y liderar un grupo, de modo que se genere un clima de trabajo agradable. En este sentido, la NTP nº 570 advierte de la importancia de una comunicación de calidad en el ámbito laboral: *“la forma en que son transmitidos los mensajes, la forma en que éstos adquieren la capacidad de estímulo para el receptor, no es únicamente intrínseca a la propia verbalización del mensaje. Que el mensaje sea transmitido por uno u otro emisor es parte de la “forma” del mensaje. Igualmente lo es, que el mensaje se lance a un grupo o a un individuo o que, fuera del propio mensaje lingüístico, se ofrezca al receptor determinada imagen, gesto, modelo, etc. que suponga incorporar, como no puede ser de otra manera, el mundo de la denominada “comunicación no verbal” al capítulo de comunicaciones interpersonales operativas”*.

No hace mucho, me comentaba el director de un equipo de trabajo: *“quiero enseñar a mi equipo medidas preventivas, quiero que se prevengan frente a los riesgos, por ejemplo frente al estrés que tanto daño nos hace en la empresa, pero lo que más quiero, y no lo consigo, es que ellos quieran hacerlas, que sean ellos los que comprendan realmente su importancia”*.

Efectivamente una comunicación persuasiva, y emocionalmente inteligente, es un difícil reto para cualquier líder, sin embargo cuando se consiguen logros en este sentido, el trabajador se siente más integrado, más contento, y con mayor calidad de vida. Su motivación se desarrolla; sus relaciones con los compañeros mejoran; la implicación en el trabajo aumenta, por lo tanto su eficacia y eficiencia; se responsabiliza de sus funciones, y prospera su autonomía. En resumidas cuentas: aumenta la rentabilidad de la empresa y disminuyen los riesgos.

No es habitual encontrarnos con un director o coordinador de equipo como el descrito en el párrafo anterior, sino más bien con un líder, que actuando incongruentemente con lo que siente: se enfada sin enfadarse, o se contenta sin contentarse, y que cuando transmite algo a sus subordinados, lo hace llevado por convicciones del tipo: “las cosas no tienen arreglo”, “siempre ha sido así”, o “yo no puedo hacer nada”. Muy a menudo se queja de que él no es el responsable de nada, de que él se limita a obedecer órdenes, y se justifica diciendo que él sólo hace su trabajo (sus emociones para cuando llegue a casa).

Evidentemente, en un entorno laboral, **todos comunicamos**, y si nos centramos en el directivo, es porque ellos se convierten, con su puesto, en modelo de comunicación hacia los demás, y por lo tanto, su responsabilidad comunicativa, dado el puesto que ocupan, es mayor. Es vital que el líder identifique y comprenda, tanto sus emociones como las de sus subordinados, y que más pronto que tarde, se dé cuenta de cuando él siente una emoción, o cuando percibe emociones en el equipo, o en alguno de sus miembros. Así se evitan buena parte de conflictos emocionales.

Las empresas no necesitan “mesías” que se crean capaces “*por si mismos*”, de solucionar, implantar y ejecutar “impositivamente” planes o procesos, dar respuesta a todos los conflictos y problemas que surjan derivados del trabajo o las relaciones interpersonales entre los miembros de los equipos. Precisan más bien de líderes que sepan integrar visiones, que sepan enseñar a aprender, emocionalmente habilidosos para promover alianzas y componer un proceso armónico, donde el resto de integrantes ven contradicciones irreconciliables.

En definitiva, una negociación fructífera es la interacción que se produce entre dos personas o grupos, **aparentemente** encontrados por un asunto determinado, y que tiene el objetivo de acercar posiciones, y así poder llegar a un pacto o alianza que sea beneficiosa para todas las partes. Alcanzar una satisfacción mutua, y saber llegar a un punto de equilibrio, y emocionalmente placentero, en los intereses de las partes.

Podríamos definir la negociación, como **una habilidad emocional**, debido a las aptitudes que conlleva: capacidad de estudiar todos los escenarios de resolución posibles, prepararse adecuadamente para atender todas las posturas, y por lo tanto ser capaz de escuchar, saber fijar prioridades, y tener suficiente capacidad de definir objetivos, son algunos de los requerimientos, para los que no todos los líderes parecen estar preparados, ya que exigen cualidades diferentes, y sobre todo implica un conocimiento personal y, siempre, un control y gestión de las propias emociones.

Persuadir y convencer, son las dos patas de una buena negociación. **Persuadir** implica empatizar. Persuadir no es engañar a nadie, sino un proceso que tiene como objetivo, modelar, reforzar o directamente cambiar la actitud de la otra parte,

a través del modo en el que se presentan las ideas y argumentos. Por otro lado **convencer**: aquí dependemos de que los argumentos que empleamos sean demostrables. Dominar las técnicas de comunicación, observación y escucha activa; no subestimar ninguna de las partes; crear un clima de no confrontación extrema o de falta de respeto de alguna de las posturas, tener mucha paciencia, y no intentar imponer el punto de vista propio (mi “Plan” perfecto, mi pulcro “Proceso”, elaborado de espaldas a los que lo tienen que implementar) son otros factores, de los muchos que hay que tener en cuenta al negociar.

Pocas habilidades son tan meritorias como saber liderar bien, en las empresas, en la política o en cualquier otro sector, los dirigentes y líderes deben contar con un poder de persuasión que les permita negociar e implantar, ética y exitosamente, planes de cualquier clase, así como cualquier otro tipo de proceso capital para el buen funcionamiento de la empresa.

El líder emocionalmente inteligente es una persona que ha aprendido a dominar las diversas maneras de llegar a objetivos satisfactorios para todos, a vencer los desafíos que le marcaba su propia personalidad, y tiene un compromiso con su conocimiento personal. Tiene una visión compartida, una visión de futuro basada en el aprendizaje continuo.

En su aplicación a la gestión, este tipo de líder, tiene una competencia de poder distinguir aptitudes no fácilmente visibles, identificar propiedades originadas en sus integrantes, valorarlas y convertirlas en un componente más de su acción, y utilizar todo en beneficio de la organización, y que nada sirva de excusa para la actuación contraproducente. Cualquier idea, de cualquier persona, ha de ser tenida en cuenta, ya que al trabajador, únicamente no se le valora por la tarea, sino que es atendido como individuo.

“¿Tener en cuenta tus ideas?, ¿dónde te crees que estás? Esto es una empresa, aquí se viene a trabajar, no a pensar”. Este gracejo que no es tan raro haberlo escuchado alguna vez, es la antítesis de lo vivido en organizaciones que aprenden (“Learning organization”), ya que en estas organizaciones se conjuga el “hacer”, con el “pensar”, y su característica es una muy pequeña división del trabajo, lo que va a facilitar la interacción personal de los trabajadores, y los trabajos poco fraccionados. Por lo que todos sus integrantes reciben influencia mutua.

Intentar implantar un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, así como cualquier otro proceso capital para la empresa, sin contar con la total participación de todos los miembros de la misma, es sencillamente improductivo, ineficaz y estéril, ya que el conocimiento se empantana, no se transfiere y no cala a **los individuos**, siendo estos el capital principal de cualquier organización.