



International
Labour
Organization

Plan curricular de la OIT sobre desarrollo de sistemas de inspección del trabajo modernos y eficaces

Módulo

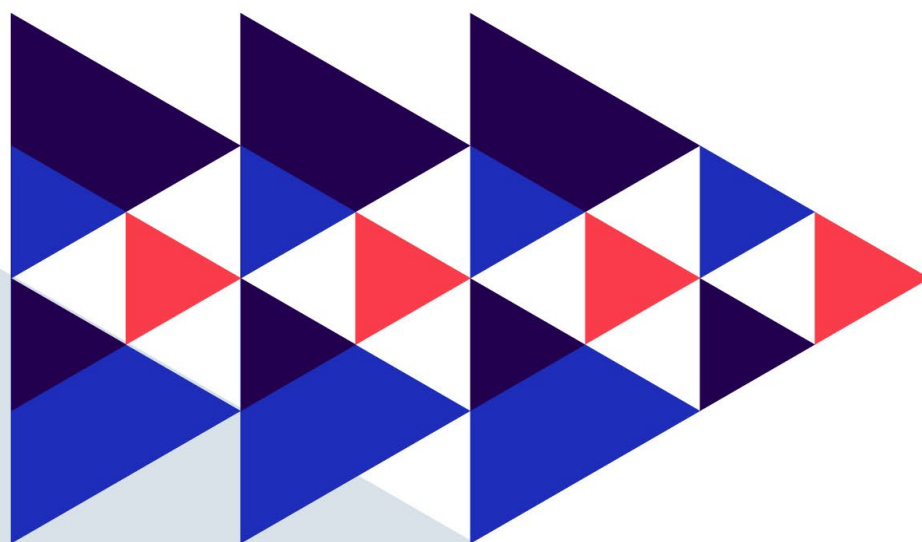
17

► **Utilización de las habilidades blandas en la inspección del trabajo**

Plan curricular de la OIT sobre desarrollo de sistemas de inspección del trabajo modernos y eficaces

► Módulo 17

Utilización de las habilidades blandas en la inspección del trabajo



▶ Índice

▶ 1. Introducción	1
A. ¿Qué son las habilidades blandas?	1
B. ¿Por qué las habilidades blandas son importantes para los inspectores del trabajo?	1
C. Cómo utilizar este módulo	2
▶ 2. Comunicación	3
A. Comunicación verbal	5
B. Comunicación no verbal	5
<i>La importancia de la coherencia</i>	7
<i>Evaluación de las señales no verbales</i>	8
C. Escucha	10
<i>Comprender la relación entre el emisor y el receptor de la información</i>	Error! Bookmark not defined.
Ejercicios	14
▶ 3. Influencia	16
A. Cómo influenciar	16
Ejercicios	18
▶ 4. Entrevistas	20
A. Estrategias generales para realizar una entrevista eficaz	20
<i>Preparación para la entrevista</i>	20
<i>La entrevista</i>	Error! Bookmark not defined.
<i>Tipos de preguntas</i>	22
<i>Documentación/grabación de la entrevista</i>	23
B. Estrategias para entrevistar a categorías específicas de trabajadores (por ejemplo, niños, migrantes)	24
<i>Niños</i>	24
<i>Trabajadores migrantes</i>	25

C. Otras consideraciones	25
Ejercicios	27
► 5. Redacción de informes	29
A. Capacidad de redactar bien de los inspectores del trabajo	29
<i>i. Exactitud</i>	30
<i>ii. Claridad</i>	30
<i>iii. Concisión</i>	31
<i>iv. Coherencia</i>	31
Ejercicios	33
► 6. Gestión de conflictos	35
A. Identificación de percepciones, posiciones y necesidades	35
B. Cómo manejar la ira	36
C. Situaciones hostiles	38
Ejercicios	39
► 7. Toma de decisiones	42
A. Tomar decisiones como inspector del trabajo	42
Ejercicio	44
► 8. Comportamiento ético	45
A. Independencia, imparcialidad e integridad	45
B. Conflictos de interés	46
C. Confidencialidad	46
D. Cortesía y respeto	47
E. Cómo generar confianza	48
Ejercicio	50



▶ 1. Introducción

A. ¿Qué son las habilidades blandas?

Las habilidades blandas, o competencias interpersonales, son las habilidades que utilizamos a diario para interactuar con la gente. Son cualidades, rasgos de personalidad y habilidades sociales que todos poseen en cierta medida. Tienen que ver más con lo que somos que con lo que sabemos. Cuando uno cultiva y desarrolla buenas habilidades interpersonales, tiene más probabilidades de tener éxito en su vida profesional y personal.

Las habilidades blandas nos ayudan a hacer nuestro trabajo. Nos permiten utilizar nuestras habilidades y conocimientos técnicos con eficacia y eficiencia. En algunas profesiones, las habilidades blandas son tan importantes como las competencias profesionales o técnicas. El éxito de un abogado, un médico o un vendedor, por ejemplo, depende en gran medida de su capacidad para interactuar con otras personas. Lo mismo puede decirse de un inspector del trabajo.

Las habilidades blandas abarcan un amplio abanico de capacidades. En este módulo, examinaremos cómo las utilizan los inspectores del trabajo en el ejercicio de sus funciones, por ejemplo, para comunicarse, entrevistar, resolver problemas y gestionar conflictos. Otras habilidades blandas son la negociación, el establecimiento de relaciones, la tutoría, la autoconciencia, la empatía y la paciencia.

B. ¿Por qué las habilidades blandas son importantes para los inspectores del trabajo?

Las inspecciones del trabajo forman parte de la administración pública y su principal objetivo es garantizar el cumplimiento de la legislación laboral pertinente mediante la inspección, el suministro de información y el asesoramiento y – en caso de ser necesario – haciendo cumplir la ley. Los inspectores del trabajo contribuyen al desarrollo de una cultura de cumplimiento y prevención en el mundo laboral. Influyen en el comportamiento en todos los ámbitos que están dentro de sus competencias: relaciones industriales, salarios, condiciones generales de trabajo, seguridad y salud en el trabajo y cuestiones relacionadas con el empleo y la seguridad social.

Los inspectores del trabajo necesitan habilidades blandas bien desarrolladas para interactuar con éxito con los trabajadores, los empleadores, los representantes sindicales, las organizaciones de empleadores, los jueces, los fiscales y otras partes interesadas. Es esencial que posean sólidas habilidades blandas para ejercer sus competencias de forma responsable, garantizar la cooperación y promover una cultura de cumplimiento.

Por lo tanto, la formación en habilidades blandas dirigida a los inspectores tiene por objetivo el desarrollo de atributos personales específicos, como las capacidades para:

- ▶ relacionarse con otras personas y comunicarse con ellas;
- ▶ motivar y persuadir a las personas;
- ▶ ganarse la confianza de los demás y asegurar su cooperación; y
- ▶ evitar conflictos y, cuando sea necesario, resolverlos.

C. Cómo utilizar este módulo

Para este módulo de formación, hemos identificado algunas habilidades blandas fundamentales que los inspectores del trabajo deben dominar y hemos recopilado un conjunto de materiales que se enfocan en los aspectos básicos de cada habilidad. El módulo también incluye, como información de antecedentes, recomendaciones sobre cómo poner en práctica cada una de estas habilidades en las actividades cotidianas.

Las habilidades que abarca el módulo son:

- ▶ comunicación,
- ▶ influencia,
- ▶ entrevistas,
- ▶ redacción de informes,
- ▶ gestión de conflictos,
- ▶ toma de decisiones, y
- ▶ comportamiento ético.

El análisis de cada habilidad va acompañado de actividades que deben ayudar a los inspectores del trabajo a adquirirla.

▶ 2. Comunicación

Ser capaz de comunicarse bien no es solo una habilidad fundamental para los inspectores; la comunicación es una de las habilidades más importantes de la vida. Nos comunicamos constantemente – con nuestras familias, nuestros amigos, nuestros colegas, incluso con desconocidos con los que nos topamos. Comunicar es simplemente transferir información de un lugar a otro. Podemos comunicarnos de muchas maneras: por teléfono; en persona; con un correo electrónico, un gráfico circular o un cartel; pero también con un guiño o con el tono de voz, aplaudiendo o cruzándonos de brazos.

La calidad de la transmisión y recepción de la información depende de cuán buena es nuestra capacidad de comunicación. Para mejorar estas habilidades, primero debemos entender cómo funciona el modelo *Emisor-Mensaje-Receptor* (EMR), porque toda comunicación, independientemente del canal utilizado o de donde se produzca, consta de ciertos elementos definitorios.

Básicamente, cualquier comunicación implica:

- ▶ un **emisor** que desea
- ▶ transmitir un **mensaje**
- ▶ para que lo **reciba** otra persona
- ▶ **codificado** para que lo entienda tanto el emisor como el receptor,
- ▶ utilizando determinado **canal**.

Hay que tener en cuenta factores como el *contexto* y las *distracciones*, ya que pueden repercutir en la eficacia de la comunicación.

Normalmente, el emisor y el receptor intercambian información rápidamente – transmiten y "prueban" el mensaje (comprueban que el receptor haya entendido el mensaje tal y como era la intención del emisor).

Los **códigos** son palabras, señales, signos y reglas que se utilizan para transmitir un mensaje. Los códigos varían, pero todos comunican algo

- ▶ Podemos utilizar *códigos lingüísticos* verbales o escritos para enviar mensajes. Para que esto funcione, tanto el emisor como el receptor deben entender el lenguaje utilizado. Lo mismo también se aplica a las variaciones del lenguaje, por ejemplo, variaciones en el estilo de presentación verbal o escrita, o el uso de jerga.
- ▶ Podemos comunicarnos mediante *códigos de comportamiento*. Enviamos mensajes cuando aplaudimos, abuchamos, guardamos silencio, nos llevamos el dedo índice a los labios, extendemos el brazo con la mano abierta y la palma hacia arriba, etc. Téngase en

cuenta que estos comportamientos suelen ser propios de cada cultura; podría darse que personas ajenas a su cultura no entiendan esos comportamientos como usted desea.

- ▶ Los signos o dibujos comunican mensajes mediante *códigos gráficos*. También en este caso, tanto el emisor como el receptor deben tener un entendimiento común del significado del código.

El ***mensaje ideal*** debería ser:

- ▶ claro, sencillo y directo;
- ▶ coherente – sin conflictos ni contradicciones con otros mensajes o con parte de ellos;
- ▶ convincente: debe persuadir al receptor de la validez de su contenido, y de cualquier argumento o propuesta que se formule; y
- ▶ transparente: su significado y las intenciones detrás de él deben ser entendibles o “visibles”.

El **contexto** se refiere a la situación en la que un mensaje es producido por un emisor e interpretado por un receptor. Un mismo mensaje puede interpretarse de forma diferente en función de su contexto. La situación, las circunstancias, la ubicación física y el momento son elementos contextuales que afectan el significado de los mensajes.

Las **distracciones** son obstáculos para la comunicación; dificultan el acceso a la información que se quiere transmitir. Algunos ejemplos son un texto demasiado pequeño en un documento impreso, las interrupciones del teléfono móvil durante una conversación cara a cara o incluso el estado emocional de una persona. Debemos ser conscientes de que, debido a las *distracciones*, los mensajes se deterioran durante su transmisión. Fijémonos en la siguiente secuencia:

- ▶ lo que quiero decir
- ▶ lo que sé cómo decir
- ▶ lo que puedo decir
- ▶ lo que digo
- ▶ lo que se oye
- ▶ lo que se entiende
- ▶ lo que se acepta
- ▶ lo que se recuerda
- ▶ lo que se hace

Cuando nos comunicamos, no solo elegimos lo que decimos, sino también cómo lo decimos. El emisor elige el canal por el que su mensaje llega y se recibe. Nos comunicamos utilizando interacciones verbales y no verbales (códigos) a través de una serie de canales. A menudo utilizamos múltiples códigos en la misma comunicación. Por ejemplo, en la comunicación verbal utilizamos el lenguaje, pero también el tono de voz, la intensidad y el lenguaje corporal. Todos estos elementos son esenciales para transmitir nuestros mensajes.

Por eso, tener buenas habilidades verbales, no verbales y de escucha es clave para una comunicación eficaz.

A. Comunicación verbal

Las habilidades verbales no pueden dissociarse de otras habilidades, como la comunicación no verbal y la capacidad de escucha. Utilizamos nuestras destrezas verbales para determinar el contenido de nuestros mensajes, elegir determinadas palabras y ordenarlas de una manera particular.

Si desea que la comunicación verbal sea eficaz, utilice estas técnicas (como emisores o receptores de la información):

- ▶ **elegir el lenguaje** – identifique a su audiencia (receptor previsto) para garantizar el nivel/estilo correctos del lenguaje utilizado;
- ▶ **investigar** – conozca y comprenda el tema;
- ▶ **explicar** – aclare lo que está diciendo, obtenga más información o demuestre que está escuchando y tratando de comprender mejor;
- ▶ **reforzar** – utilice palabras de aliento porque refuerzan la franqueza;
- ▶ **parafrasear** – muestre a la otra persona lo que ha entendido;
- ▶ **expresar sentimientos** – demuestre que usted siente empatía por la otra persona;
- ▶ **resumir** – recapitule los hechos más importantes;
- ▶ **validar** – reconozca la importancia del orador y sus esfuerzos;
- ▶ **reformular** – o exprese el mensaje de otra manera;
- ▶ **animar** – muestre interés en lo que dice el interlocutor y estimúlelo/la para que siga hablando.

B. Comunicación no verbal

Nos comunicamos de forma no verbal todo el tiempo: con las expresiones faciales, el lenguaje corporal y la postura. Incluso la distancia física que mantenemos entre nosotros y nuestros interlocutores transmite un mensaje. A menudo se afirma que la comunicación no verbal constituye entre el 75 y el 90 por ciento de la comunicación. Con frecuencia somos totalmente inconscientes de nuestro comportamiento no verbal. A veces, nuestra comunicación no verbal es sutil; otras, bastante obvia. La forma en que hablamos, nos paramos y nos movemos dice cosas de nosotros; refleja lo que ocurre en nuestro interior.

Si usted presta más atención a las señales no verbales que envía y recibe, su capacidad de comunicación mejorará.

Expresiones faciales: El rostro es quizás el transmisor más importante de información emocional. Puede iluminarse con entusiasmo, energía o aprobación; revelar confusión o aburrimiento; o fruncir el ceño con irritación o disgusto. Los ojos son especialmente expresivos para transmitir alegría, tristeza, ira y confusión.

Movimiento corporal y postura: Nuestra postura corporal puede dar a los demás una impresión de cálida apertura o de frío rechazo. Por ejemplo, cuando alguien nos mira de frente, sentado tranquilamente con las manos cruzadas sobre el regazo, percibimos que está interesado y lleno de expectativa. Los brazos cruzados sobre el pecho transmiten inflexibilidad. Es habitual "reflejar", o replicar, la postura o posición de la persona con la que nos comunicamos. El reflejo indica interés y aprobación; convence a los demás de nuestro interés en ellos y en lo que dicen.

Gestos: Los gestos también forman parte de nuestra comunicación cotidiana: señalamos, saludamos, usamos las manos para comunicar todo tipo de significados. Los gestos no tienen el mismo significado en todas las culturas y regiones, así que, cuando gesticulemos, procuremos evitar interpretaciones erróneas.

Contacto visual: El contacto visual es un componente esencial de la comunicación no verbal. La forma de mirar a alguien puede comunicar muchas cosas, como interés, afecto, hostilidad o atracción. El contacto visual es importante para mantener el flujo de la conversación y evaluar la respuesta de la otra persona.

Paralenguaje: El paralenguaje se refiere a la forma como decimos lo que decimos. Es nuestro tono de voz, ritmo y volumen. *Es el modo como decimos algo, no lo que decimos.*

Una oración puede transmitir significados totalmente distintos, según el acento que se ponga en las palabras y el tono de voz con que se pronuncie. Por ejemplo, la frase "Yo no dije que fueras tonto" tiene seis significados distintos, según la palabra que se enfatice.

La forma en que utilizamos códigos paralingüísticos como el tono, el ritmo y el volumen no siempre es voluntaria. Por ejemplo, si estamos nerviosos, tendemos a acelerar el ritmo; si estamos aburridos, ralentizamos o bajamos el tono de nuestra voz. Por lo tanto, para garantizar una comunicación eficaz, debemos estar en sintonía con nuestras emociones y tenerlas bajo control.

- ▶ **Ritmo:** Es la velocidad a la que uno habla. Si usted habla demasiado rápido, el receptor no podrá asimilar ni retener lo que usted dice. Por el contrario, si usted habla demasiado despacio, la gente podría ponerse nerviosa. Variar el ritmo es bueno porque ayuda a resaltar la importancia de determinadas afirmaciones. Las pausas pueden servir para crear un efecto dramático, para dar tiempo a reflexionar sobre la frase anterior o para captar la atención de las personas antes de comunicar un mensaje importante.
- ▶ **Volumen:** Tiene que proyectar la voz para que las personas con las que habla puedan oír con claridad. Puede variar la intensidad de la voz, subiendo o bajando el volumen de vez en cuando, para suscitar interés en lo que está diciendo.

- ▶ **Tono:** Cuando hable, intente transmitir la información con la mayor energía vocal y entusiasmo posibles. Esto no significa que su voz deba retumbar por todos lados sin control alguno. Sin embargo, debe utilizar el tono (la música de su voz) para suscitar interés y mantener la atención de la gente.
- ▶ **Espacio personal:** Cada cultura tiene niveles de proximidad física que se consideran apropiados en las distintas relaciones. Tendemos a aprender a medida que crecemos. Acercarse demasiado a alguien podría considerarse inapropiado o hacerle sentir amenazado. Mantener una distancia adecuada es esencial para que las personas se sientan cómodas.

Con los mensajes no verbales:

- ▶ reforzamos lo que decimos con palabras,
- ▶ transmitimos información sobre nuestro estado emocional,
- ▶ proporcionamos retroalimentación, y
- ▶ regulamos el flujo de la comunicación, por ejemplo, indicando a los demás que deben dejar de hablar o dándoles la palabra cuando deseen hablar.

Tenga cuidado porque la comunicación no verbal también puede contradecir lo que usted intenta decir.

Es importante que sepa que los signos, señales, expresiones faciales y gestos tienen significados muy diferentes en las distintas culturas. Por ejemplo, mientras que asentir con la cabeza es señal de estar de acuerdo en algunas culturas, en otras transmite desacuerdo. En algunas culturas, el contacto visual es muy importante como una forma de mostrar interés y atención; en otras, se considera una falta de respeto.

La importancia de la coherencia

Enviamos mensajes contradictorios cuando nuestras palabras dicen una cosa, mientras que nuestro cuerpo dice otra totalmente distinta. ¿Qué ocurre si enviamos mensajes contradictorios? Nos juzgan más por nuestro lenguaje corporal y nuestros movimientos faciales que por nuestras palabras. Cuando te comunicas con alguien, si tu voz y tu cuerpo no expresan la emoción que intentas transmitir, el significado de tus palabras se perderá. Visualice a alguien con la mandíbula apretada, la mirada dura, la voz firme y los brazos cruzados sobre el pecho diciéndole que lo perdona. ¿En qué lenguaje es más probable que usted crea? ¿Lo que oye o lo que ve?

Si los mensajes no son coherentes, tendemos a creer más en las señales no verbales que en las palabras. Cuando nuestros mensajes no son coherentes, el oyente puede sentirse confundido o sentir desconfianza.

Evaluación de las señales no verbales

Es importante controlar el lenguaje no verbal propio, pero también ser capaz de leer las señales no verbales de la otra persona para garantizar una comunicación eficaz.

- ▶ **Expresión facial:** ¿Qué muestra su cara? ¿Es inexpresiva? ¿Está interesado?
- ▶ **Postura y gestos:** ¿Su cuerpo está relajado o rígido? ¿Los hombros están tensos y levantados?
- ▶ **Contacto visual:** ¿Hay contacto visual durante la conversación? ¿Es demasiado intenso o es el adecuado?
- ▶ **Voz:** ¿Proyecta su voz calidez o interés? ¿Suenan natural?

Ejemplos de lenguaje corporal con posibles significados para el emisor y el receptor

Ejemplo de lenguaje corporal	Posible(s) significado(s)
contacto visual directo (al hablar)	honesto (o finge ser honesto)
contacto visual directo (al escuchar)	atento, interesado, atraído
ojos muy abiertos	interesado, suplicante, invitante
frotarse uno o ambos ojos	incrédulo, molesto, cansado
parpadear con frecuencia	agitado, bajo presión
levantar una ceja ("parpadeo" de ceja)	saludar, reconocer
sonreír con los labios cerrados	reservado, oculta sentimientos
sonreír – inclinar la cabeza, mirar hacia arriba	juguetero, burlón, tímido
risas	relajado
risa forzada	nervioso, colaborador
morderse los labios, rechinar los dientes, mascar chicle	tenso
fumar, chuparse el dedo pulgar, masticar un lapicero o lápiz	se reconforta a sí mismo
morderse las uñas	frustrado, reprime sentimientos, ansioso
asentir la cabeza lentamente	escucha atentamente
asentir la cabeza rápidamente	impaciente

mantener nivelada la cabeza	neutral, alerta
mantener la cabeza levantada	aires de superioridad, audaz, arrogante
inclinarse la cabeza hacia abajo	poco confiado, sumiso, respetuoso
sacudir la cabeza	en desacuerdo
sacudir la cabeza de manera pronunciada	en total desacuerdo
cabeza agachada (en respuesta a un interlocutor o propuesta)	negativo, desinteresado
cabeza agachada (al realizar una actividad)	derrotado, cansado
barbilla levantada	orgullosa, desafiante, confiado
brazos cruzados	a la defensiva, renuente
brazos cruzados con los puños cerrados	a la defensiva y hostil
sujetarse la parte superior de los brazos	inseguro
tener los brazos detrás del cuerpo con las manos entrelazadas	confiado, autoritario
sostener el bolso/papeles delante del cuerpo	nervioso
ajustarse el puño de una camisa, la correa del reloj, la corbata, etc., desplazando un brazo por la parte delantera del cuerpo	nervioso
palma(s) levantada(s) o abierta(s)	sumiso, sincero, honesto, suplicante
palma(s) levantada(s), dedos apuntando hacia arriba	a la defensiva, da la orden de parar
palma(s) hacia abajo	autoritario, fuerte, dominante
mano(s) en el corazón (lado izquierdo del pecho)	busca que le crean
señalar con el dedo (a una persona)	agresivo, amenazador, enfático
señalar con el dedo (en el aire)	enfático
puño(s) cerrado(s)	resistente, agresivo, determinado
sonarse los dedos	se reconforta sí mismo, busca atención
dedos entrelazados y apretados	frustrado, negativo, ansioso

frotarse las manos	anticiparse, saborear algo
ponerse la(s) mano(s) en la boca	reprime emociones, conmocionado
tocarse la nariz mientras se habla	miente o exagera
acariciarse la barbilla	pensativo
sostener la barbilla o un lado de la cara con la mano	está evaluando, cansado, aburrido
sostener la barbilla con el pulgar y el índice contra la cara, apuntando hacia arriba	está evaluando
rascarse el cuello	dudoso, incrédulo
mano que sujeta la muñeca	frustrado
mano(s) en la(s) cadera(s)	confiado, preparado, disponible
sentado con las piernas sin cruzar – ambos sexos	abierto
sentado con las piernas paralelas y juntas (principalmente mujeres)	recatada
sentado con las piernas cruzadas – ambos sexos	cauteloso, desinteresado
sentado con los tobillos bloqueados	a la defensiva
de pie con las piernas separadas	agresivo, listo para la acción
de pie con las piernas cruzadas (postura de tijera)	inseguro, sumiso, comprometido

C. Escucha

Escuchar es un componente esencial de la comunicación. Es la capacidad de recibir e interpretar los mensajes que se nos comunican. Si no escuchamos activamente, los mensajes no llegan o se malinterpretan y la comunicación se interrumpe.

Hay diferencias entre oír y escuchar. Oír es pasivo: implica ser consciente de los sonidos, mientras que escuchar es activo: requiere concentración. Escuchar significa prestar atención no solo al mensaje en sí, sino también a cómo se transmite – la elección del lenguaje por parte de la otra persona y cómo utiliza su voz y su cuerpo. En otras palabras, para escuchar hay que estar atento tanto a los mensajes verbales como a los no verbales.

Escuchar requiere altos niveles de concentración y energía. Exige que dejemos de lado nuestros propios pensamientos y agendas, nos pongamos en el lugar del otro e intentemos ver el mundo a través de los ojos de esa persona. La verdadera escucha exige que suspendamos el juicio de

valor e intentemos comprender el marco de referencia, las emociones y las actitudes del otro.
¡Escuchar para comprender es, sin duda, una tarea difícil;

Por qué no escuchamos:

- ▶ Tenemos demasiados pensamientos rondando en nuestra cabeza y no podemos desconectarnos de ellos inmediatamente.
- ▶ Nos distraemos.
- ▶ Tendemos a interrumpir.
- ▶ Queremos derrotar los argumentos del interlocutor.
- ▶ Creemos saber lo que va a decir el interlocutor
- ▶ Clasificamos la información como irrelevante o poco interesante.
- ▶ Nos cuesta entender las cosas.
- ▶ Sacamos conclusiones antes de escuchar toda la idea.
- ▶ Ignoramos la información que no nos gusta.

Cómo escuchar:

- ▶ Crear un ambiente cómodo.
- ▶ Concentrarse en lo que dice la otra persona.
- ▶ Mostrar consideración por el interlocutor.
- ▶ Mantener el contacto visual.
- ▶ Mantener una postura abierta.
- ▶ Reconocer que se escucha asintiendo con la cabeza; diciendo “ajá”, “ajá”, “sí”, “mmm”; sonriendo y dando señales positivas.
- ▶ Pedir aclaraciones, si es necesario.
- ▶ Resumir o parafrasear para asegurarse de haber comprendido.
- ▶ Prestar atención a los mensajes no verbales.
- ▶ Intentar comprender las emociones del interlocutor;
- ▶ Intentar oír lo que no se dice.
- ▶ Escuchar las ideas – no solo las palabras.
- ▶ Prestar atención a la forma como se expresan las ideas.
- ▶ Poner a un lado las emociones.
- ▶ Ser paciente.
- ▶ Permitir los silencios.
- ▶ Seguir escuchando, aunque uno crea que ya lo ha oído antes.

- ▶ Seguir escuchando, aunque no se esté de acuerdo con lo que se oye.
- ▶ Sonreír.

Cómo no escuchar:

- ▶ No conducir los argumentos mentales.
- ▶ No hablar.
- ▶ No juzgar.
- ▶ No interrumpir.
- ▶ No soñar despierto.
- ▶ No estereotipar.
- ▶ No discutir.
- ▶ No divagar ni enfocarse en otros problemas.
- ▶ No moverse nerviosamente, mirar el teléfono, el reloj, garabatear, jugar con el lapicero, jugar con el cabello, etc.
- ▶ No adoptar posturas inadecuadas.
- ▶ No dejarse distraer.
- ▶ No utilizar expresiones inapropiadas.
- ▶ No cambiar de tema.

La actitud y la postura corporal tienen que decir: "Lo que dices es muy importante. Estoy totalmente presente y quiero entenderte".

Comprender la relación entre el emisor y el receptor de la información

Para comprender el significado total de un mensaje, debemos ser capaces de entender tanto el *contenido* del mensaje como los *sentimientos* asociados a él. A menudo nos sentimos más cómodos tratando con el contenido que con los sentimientos (es decir, nuestra relación con el interlocutor), sobre todo cuando los sentimientos son intensos. ¿Qué sentimos por esta persona? ¿Nos irrita? ¿Nos cae bien? ¿Nos inspira confianza? Los sentimientos fuertes hacia el interlocutor pueden llevar a una escalada de emociones intensas. Tal vez sea necesario abordar directamente un problema de relación reconociendo abiertamente y nombrando los sentimientos implicados, y sostener una conversación sincera sobre ellos, antes de pasar a las cuestiones de fondo. Si no abordamos el aspecto emocional de la comunicación, corremos el riesgo de perdernos información importante sobre potenciales problemas, así como de descarrilar el proceso de comunicación.

Un buen orador:

- ▶ es enérgico y entusiasta,
- ▶ habla con claridad,

- ▶ es convincente,
- ▶ utiliza un tono agradable y coloquial,
- ▶ proyecta bien su voz,
- ▶ no se precipita con las palabras,
- ▶ parece sincero y creíble,
- ▶ tiene una buena postura y un aspecto profesional,
- ▶ lleva ropa adecuada para la ocasión,
- ▶ distribuye el peso uniformemente entre ambas piernas,
- ▶ utiliza gestos para enfatizar y aclarar los puntos,
- ▶ no juega con el cabello, la ropa, las gafas o los dedos,
- ▶ no envía mensajes contradictorios con el lenguaje corporal,
- ▶ se muestra confiado y relajado,
- ▶ mantiene la calma bajo presión,
- ▶ se mantiene positivo,
- ▶ mira al público,
- ▶ gestiona bien el tiempo,
- ▶ escucha a su público, leyendo también su lenguaje corporal.

Ejercicios



Ejercicio

TÍTULO	<i>Elementos de la comunicación</i>
OBJETIVOS	✓ Los participantes aprenderán a aislar los distintos elementos de la comunicación. ✓ Los participantes serán capaces de identificar las formas en que las partes verbales y no verbales de un mismo mensaje pueden contradecirse entre sí, haciendo que el significado sea poco claro.
TAREA	✓ Pedir a los participantes que debatan, en sus grupos, si los siguientes mensajes son claros, coherentes y transparentes: - Un cartel en la pared dice: "No está permitido fumar". - Un supervisor, mirando por la ventana, dice: "Sí, esto es de máxima prioridad". - Su jefe grita: "¡No estoy enfadado!" - El jefe de Recursos Humanos dice: "No seguir las reglas tiene consecuencias". - Con los brazos cruzados y gesto irritado, una trabajadora responde: "Gracias por sus comentarios, han sido muy útiles". - En una reunión plenaria, un representante de cada grupo expondrá los resultados de su debate.
TIEMPO	10 minutos



Ejercicio

TÍTULO

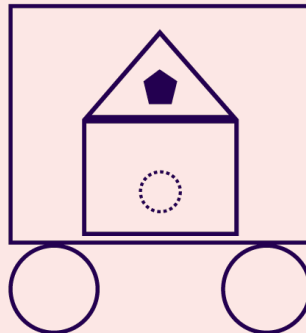
Comunicación verbal

OBJETIVOS

- ✓ Los participantes desarrollarán la capacidad de enviar mensajes de forma clara y concisa.
- ✓ Conocerán hasta qué punto las percepciones de los demás sobre una misma cosa pueden diferir de las nuestras.
- ✓ Comprenderán algunos desafíos que plantea la transmisión de mensajes.

TAREA

- ✓ Dividir a los participantes en grupos de cuatro o cinco. Entregar a un voluntario de cada grupo una copia del dibujo que aparece a continuación y pedirle que lo describa en voz alta al resto de su grupo, quienes deberán dibujar lo descrito. Dar a los participantes tres minutos para describir y dibujar. Los que dibujen no podrán hacer preguntas a la persona que habla.
Colgar todos los dibujos junto al dibujo original. Ver cuán diferentes son.



- ✓ En la reunión plenaria, debatir las siguientes preguntas:
 - ¿Son los dibujos muy diferentes del original? ¿Por qué?
 - ¿Cómo te sentiste mientras realizabas el ejercicio?
 - ¿Cómo podrías haberlo hecho mejor?Los participantes que describieron el dibujo deben responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Cómo describiste el dibujo?
 - ¿Empezaste por enmarcar la imagen y luego proporcionaste los detalles? ¿O al revés?
 - ¿Proporcionaste a tu grupo referencias visuales mencionando objetos que les resultaban familiares?

TIEMPO

20 minutos

▶ 3. Influencia

Los inspectores del trabajo ejercen su autoridad como funcionarios públicos con determinadas responsabilidades. Por ejemplo, están facultados para ingresar a los lugares de trabajo; realizar investigaciones, pruebas y entrevistas; y tomar medidas para garantizar la subsanación de los incumplimientos de la normativa, a fin de que no se ponga en peligro la seguridad y la salud de los trabajadores. Estas facultades deben ejercerse con responsabilidad.

A menudo, los inspectores del trabajo tienen que persuadir a los empleadores para que modifiquen determinados comportamientos, o a los trabajadores para que actúen de determinada manera, con el fin de garantizar el cumplimiento de la legislación. Una de las principales responsabilidades de los inspectores del trabajo es brindar asesoramiento respecto de cómo debe respetarse y aplicarse la ley en el lugar de trabajo.

Dado que asesorar forma parte de su rutina diaria, es esencial que los inspectores dominen la capacidad de influir. Los inspectores deben ser capaces de motivar y persuadir a la gente, ganarse su confianza y estimularlos para que cooperen.

A. Cómo influenciar

Para influir en alguien, primero hay que ser un buen comunicador. Se debe dominar la comunicación verbal y no verbal.

Las personas están más dispuestas a cooperar cuando se sienten reconocidas, comprendidas y apreciadas. Podrían incluso aceptar algo que antes no habrían aceptado si sienten que están tomando la decisión correcta.

Tener un comportamiento amistoso, ser accesible, mostrar interés por sus actividades/problemas es una buena manera de relacionarse con los empleadores y los trabajadores. Si un inspector es capaz de crear una relación – aunque sea profesional – con los empleadores y los trabajadores, debería ser más fácil influir en ellos para que realicen las acciones que se requieran. Por otro lado, si es antipático y grita a los empleadores y trabajadores, sus posibilidades de influir en ellos para que modifiquen su comportamiento serán casi nulas.

Así pues, aunque los inspectores puedan hacer cumplir la ley a los empleadores imponiendo sanciones o amenazando con imponerlas, es más eficaz y sostenible conseguir que cumplan mediante la persuasión.

Antes de asesorar a alguien e intentar influir en su comportamiento, hay que identificar claramente los objetivos:

- ▶ ¿A quién quiero influenciar?
- ▶ ¿Qué quiero que hagan?
- ▶ ¿Cómo, cuándo y dónde quiero que lo hagan?

Acciones básicas para influenciar a las personas:

- ▶ Inspirar confianza.
- ▶ Ser entusiasta.
- ▶ Ganarse el respeto.
- ▶ Demostrar la pericia que se posee.
- ▶ Tener confianza en las propias capacidades.
- ▶ Mostrarse dispuesto a aprender de los demás.
- ▶ Asegurarse de comprender el propio punto de vista - conocer los hechos.
- ▶ Hablar afirmativamente.
- ▶ Evitar dar órdenes.
- ▶ Escuchar opiniones.
- ▶ Pedirles que compartan sus preocupaciones.
- ▶ Mostrar preocupación por los desafíos a los que ellos se enfrentan.
- ▶ Comprender cómo se sienten y por qué.
- ▶ Señalar los errores de forma positiva.
- ▶ Elogiarlos por sus logros.
- ▶ Explicar lo que uno pretende conseguir y por qué.
- ▶ Explicar de qué manera un objetivo es realista y alcanzable.
- ▶ Mostrarles todos los beneficios de una idea.
- ▶ Describir las repercusiones negativas de no seguir la idea.
- ▶ Destacar los incentivos (qué incentivos hay para ellos).
- ▶ Hacer que los demás sientan que la idea de usted les pertenece.
- ▶ Mostrar cómo poner en práctica la idea y dar ejemplos.
- ▶ Evitar avergonzarlos.
- ▶ No tener miedo de estar de acuerdo con ellos.

En cambio, comportarse/actuar de forma contraria reducirá en gran medida la capacidad del inspector de influir en los empleadores, limitando, por lo tanto, las acciones que tenga a su disposición.

Ejercicios



Ejercicio

TÍTULO	Primeros pasos
OBJETIVOS	✓ Los participantes desarrollarán sus habilidades de comunicación para lo cual practicarán explicando con claridad sus procesos de pensamiento a los demás. ✓ Mejorarán su capacidad de persuadir a los demás y de utilizar los argumentos con eficacia.
TAREA	✓ Pedir a los participantes que ordenen cronológicamente las siguientes acciones. Darles solo un minuto. PASOS DE UNA INSPECCIÓN DEL TRABAJO - Imponer una sanción - planificar la visita - revisar la documentación - preparar un aviso de mejora - redactar el informe - realizar una visita de seguimiento - reunirse con el empleador - reunirse con los trabajadores - procesar - visitar el lugar de trabajo ✓ Una vez finalizado el minuto, dividir a los participantes en parejas. Ellos deben tratar de convencer a sus compañeros de que el orden en el que han colocado las acciones es el correcto. ✓ Conceder a las parejas dos minutos para que intenten convencerse mutuamente, antes de debatir las siguientes preguntas en clase: - ¿Te convenció la lógica de tu compañero? - ¿Cómo intentó convencerte tu compañero? - ¿Sentiste que te escuchó? - ¿Cómo intentaste convencer a tu compañero? ✓ Debatir colectivamente las impresiones de la actividad.
TIEMPO	30 minutos



Ejercicio

TÍTULO	<i>El lugar de trabajo soñado</i>
OBJETIVOS	✓ Los participantes mejorarán sus habilidades de comunicación. ✓ Deberán desarrollar habilidades de negociación que les permitan influir en los interlocutores sociales. ✓ Practicarán la persuasión y la utilización de argumentos.
TAREA	✓ Dar a cada participante una hoja de papel y pedirle que dibuje el lugar de trabajo de sus sueños en tres minutos. ✓ Después de que hayan terminado sus dibujos, dividir a los participantes en grupos. Cada persona dispone de un minuto para describir y explicar a su grupo el lugar de trabajo de sus sueños. ✓ Una vez que cada participante haya hablado, los miembros del grupo, trabajando en conjunto, deberán dibujar un lugar de trabajo en el que todos se sentirían cómodos. Concederles solo cinco minutos para dibujar. ✓ Pedir a un representante de cada grupo que describa su lugar de trabajo a toda la clase. ✓ En reunión plenaria, preguntar a los participantes cómo negoció su equipo. Concretamente... - ¿Quién fue más persuasivo? - ¿Qué técnicas utilizó cada persona para incluir elementos de su lugar de trabajo individual en el lugar de trabajo del grupo? - ¿Cómo se sintieron durante la actividad? - ¿Los escucharon sus compañeros? ¿Colaboraron y crearon un ambiente cómodo, o estuvieron más interesados en alcanzar sus propios objetivos?
TIEMPO	30 minutos

▶ 4. Entrevistas

Los inspectores del trabajo utilizan las entrevistas para recabar información (por ejemplo, durante las inspecciones para comprobar si se cumple la legislación laboral en un lugar concreto) o para abordar situaciones específicas (por ejemplo, pueden tener que investigar un accidente o una queja). Las entrevistas pueden ser formales y documentadas/grabadas (teniendo en cuenta la legislación nacional), pero en otras ocasiones son informales – simples conversaciones que se desarrollan en una estación de trabajo, en una zona de descanso o incluso fuera de las instalaciones de una empresa.

En muchos casos, es posible que las personas a las que los inspectores tienen que entrevistar, ya sean trabajadores o empleadores, no estén dispuestas a facilitar la información que necesitan los inspectores. Ellas pueden temer represalias o sanciones, o simplemente no quieren proporcionar información a un representante del gobierno.

Las buenas técnicas de entrevista son una herramienta útil: ayudan a los inspectores del trabajo a superar estos obstáculos y a obtener la información que necesitan.

Para ser un buen entrevistador, es esencial tener grandes dotes de comunicación. Las habilidades verbales, no verbales y de escucha activa son cruciales para que los entrevistados sientan que están en un entorno seguro en el que pueden hablar abiertamente y sin miedo.

Además de la información aquí proporcionada, puede encontrarse más información sobre las técnicas de entrevista y la formulación de preguntas a los entrevistados en la publicación de la OIT *Investigación de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales – Guía práctica para inspectores del trabajo*.

A. Estrategias generales para realizar una entrevista eficaz

Preparación para la entrevista

Para garantizar el éxito de una entrevista, usted debe tener claros sus objetivos.

Por ello, debe plantearse las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Qué necesita saber? (¿Qué sabe ya?)
- ▶ ¿Quién puede tener la información? (¿Una persona o varias? ¿Hay otras fuentes de las cuales se puede obtener la información?)
- ▶ ¿Cómo obtendrá la información que desea de su(s) entrevistado(s)? (¿Entrevista informal? ¿Entrevista en grupo?)

y preparar preguntas para el(los) entrevistado(s) que le permitan obtener las respuestas requeridas.

Tendrá que tener en cuenta cuestiones como cuándo realizar la entrevista, el lugar, la duración de la entrevista, quién debe estar presente, a quien permitirá estar presente, etc.

La entrevista

En general, las entrevistas deben seguir una estructura similar:

1. **Identificación.** Debe decirle al entrevistado quién es usted y qué pretende hacer. Los primeros minutos son muy importantes, ya que marcan el tono de toda la entrevista. Si causa una buena impresión desde el principio, le resultará más fácil recabar información. Explique por qué quiere realizar la entrevista y garantícele a su entrevistado el carácter confidencial de la entrevista, si es el caso.
2. **Relación.** Intente establecer una relación de aprecio mutuo. Es bueno generar confianza entablando una charla amistosa, cuando sea apropiado. Para garantizar la cooperación del entrevistado, es importante animarlo.
3. **Preguntas.** Por lo general, las preguntas se formulan de manera coloquial, utilizando términos con los que el entrevistado esté familiarizado. La formulación de preguntas es un proceso de cuatro pasos que implica:
 - a. hacer la pregunta;
 - b. recibir la respuesta;
 - c. evaluar la respuesta (en cuanto a su veracidad y/o coherencia; esto puede hacerse después);
 - d. registrar la respuesta (en algunos casos, los inspectores podrán tomar notas durante las entrevistas; en otras ocasiones, no, ya que la toma de notas podría incomodar a los entrevistados).

Empiece con preguntas generales y vaya avanzando hacia otras más específicas. Las preguntas deben siempre:

- ▶ ser sencillas,
 - ▶ ser claras,
 - ▶ estar redactadas de forma afirmativa (evite las preguntas negativas que empiecen por "Usted no ha..."),
 - ▶ hacerse de una en una,
 - ▶ requerir una sola respuesta.
4. **Cierre.** Tal vez usted desee resumir las respuestas y asegurarse de que ha entendido las cosas correctamente. Termine agradeciendo a el(los) entrevistado(s) su tiempo y su cooperación.

Tipos de preguntas

Hay distintos tipos de preguntas que se puede utilizar en las entrevistas. Cada una de ellas tiene una finalidad distinta y se adapta a diferentes técnicas de entrevista. Lo importante a la hora de preparar la entrevista es que las preguntas obtengan la información que se necesita.

Preguntas abiertas: Las preguntas abiertas permiten respuestas más largas. Suelen empezar por "Qué", "Por qué", "Cómo", "Describa", "Cuénteme", etc. Por ejemplo: "¿Qué pasó?"; "¿Cómo reaccionaron los demás?"; "Describa lo que usted vio".

Preguntas cerradas: Este tipo de pregunta solo requiere respuestas objetivas y muy breves. Las preguntas cerradas suelen ser fáciles de responder. Pueden requerir un "sí" o un "no", una elección entre varias opciones ("¿Vino al trabajo en su automóvil o en autobús?") o un dato concreto ("¿Cuántos años tiene?"). Las preguntas cerradas sirven para establecer hechos básicos

Preguntas capciosas: Este tipo de preguntas suelen sugerir una respuesta deseada o dirigir a los encuestados hacia una respuesta concreta, por lo que no deben formularse. Es probable que no se obtengan respuestas equilibradas y objetivas de una pregunta capciosa. Por ejemplo, "¿Cree que su supervisor es respetuoso?" puede llevar al entrevistado a responder que no lo es, mientras que "¿Cómo es trabajar con este supervisor?" no implica ningún juicio. Evite las preguntas capciosas, ya que el entrevistado puede dar la respuesta que cree que usted quiere, independientemente de la realidad.

Preguntas de embudo: Esta técnica consiste en formular una serie de preguntas, cada una un poco más restrictiva que la anterior. Se empieza con preguntas muy generales y se termina con preguntas cerradas. Por ejemplo: "Hábleme del lunes pasado. ¿Qué vio esa mañana en la fábrica? ¿Había muchos trabajadores? ¿Estaba el supervisor?". Las preguntas embudo pueden ayudar a obtener más información sobre una situación.

Preguntas retóricas: Generalmente no requieren respuesta. Pueden utilizarse para hacer reflexionar o romper el hielo. Por ejemplo: "¿Quién no quiere un aumento?".

Al entrevistar, asegúrese de:

- ▶ tomarse el tiempo para que el entrevistado se sienta cómodo,
- ▶ ser cortés y profesional,
- ▶ escuchar atentamente,
- ▶ prestar atención a todos los aspectos de la comunicación (verbal y no verbal),
- ▶ mostrar interés en la otra persona,
- ▶ prestar toda su atención,
- ▶ mantenerse enfocado,
- ▶ mantenerse neutral y no emitir juicios de valor,
- ▶ elegir palabras con las que el entrevistado esté familiarizado,
- ▶ crear un ambiente de apoyo,

- ▶ ser respetuoso,
- ▶ no direccionar las respuestas,
- ▶ aclarar las respuestas, si es necesario,
- ▶ ser sensible,
- ▶ ser consciente del tiempo.

Al entrevistar, asegúrese de no:

- ▶ interrumpir al entrevistado mientras habla,
- ▶ comentar sobre lo que está diciendo antes de que haya terminado su declaración,
- ▶ hablar demasiado,
- ▶ hacer varias preguntas a la vez,
- ▶ exponer su opinión,
- ▶ utilizar un lenguaje muy técnico,
- ▶ hablar demasiado rápido,
- ▶ responder preguntas por el entrevistado,
- ▶ culparlo de lo ocurrido,
- ▶ discutir,
- ▶ apurar al entrevistado,
- ▶ crear un clima de hostilidad,
- ▶ hacer suposiciones.

Documentación/grabación de la entrevista

Los inspectores tendrán que cumplir la legislación nacional y los procedimientos operativos estándar de inspección a la hora de documentar/grabar las entrevistas. El nivel de detalle y la metodología aplicada variarán en función de si la entrevista es formal o informal. Sin embargo, en ambos casos, será necesario alguna forma de registro.

En el caso de una entrevista informal, el inspector puede limitarse a anotar el nombre del entrevistado y resumir los puntos más destacados de la entrevista en su cuaderno. En el caso de una entrevista formal (tal vez durante la investigación de un accidente), puede ser necesario anotar detalladamente en un formulario de declaración el nombre del entrevistado, su situación (cargo), cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa y lo que vio y conocía. Esta declaración luego tendrá que ser firmada por el entrevistado para confirmar su veracidad. En el caso de una entrevista con amonestación, cuando el inspector considere que se ha infringido la legislación,

el entrevistado deberá ser amonestado y es posible que se permita/necesite una grabación, de nuevo en función de la legislación nacional y/o de los procedimientos operativos estándar de la inspección.

Si, como suele ocurrir, se permite a los inspectores tomar notas durante la entrevista, constituye una buena práctica informar al entrevistado que el entrevistador tomará notas y el por qué (para asegurarse de que el inspector recoja toda la información importante del entrevistado) a fin de que el entrevistado no se sienta sorprendido.

Después de una entrevista, el entrevistador también puede querer anotar observaciones relacionadas con el entrevistado, pensamientos sobre cómo se comportó el entrevistado y opiniones sobre la exactitud de la información obtenida. Asimismo, el inspector puede querer reflexionar sobre su actuación en la entrevista, como una forma de aprender de la experiencia.

B. Estrategias para entrevistar a categorías específicas de trabajadores (por ejemplo, niños, migrantes)

A veces, los inspectores del trabajo tienen que entrevistar a categorías especiales de trabajadores, que necesitan ser entrevistados de una determinada manera. Es el caso, por ejemplo, de los niños y los migrantes.

Algunos consejos generales:

- ▶ Cuando el entrevistador es "compatible" con el entrevistado, este se siente más a gusto. El sexo, el aspecto físico, el dialecto, etc., pueden coincidir de este modo.
- ▶ Cuando una persona de confianza o conocida presenta al entrevistador, es más probable que el entrevistado coopere.
- ▶ Debe respetarse siempre la confidencialidad.
- ▶ Es esencial tratar al entrevistado con respeto.
- ▶ Hay que prestar especial atención a la duración, el lenguaje y el formato de la entrevista.
- ▶ A veces, los *focus groups* son eficaces para debatir un tema o problema concreto.

Niños

Cuando entreviste a niños, tenga en cuenta que no todas las preguntas pueden hacerse de la misma manera. La forma de interrogarlos dependerá de su edad, sus antecedentes, etc. Un niño puede sentirse más cómodo si es entrevistado junto con uno de sus hermanos o amigos. Para lograr su cooperación, es esencial establecer una buena relación con los niños. Tendrá que romper el hielo con algunas actividades o juegos. Los niños deben ser entrevistados fuera de la vista del empleador. Podrían cansarse o aburrirse en entrevistas largas, por lo que es mejor que la entrevista sea breve o que se realice en varias sesiones. Es importante saber enfrentarse a situaciones difíciles, por lo que sería recomendable que usted reciba formación al respecto. En estas entrevistas se pueden tocar temas muy delicados que podrían ser perturbadores para los

niños, quienes podrían necesitar ser reconfortados de inmediato. Al entrevistar a niños trabajadores, recuerde siempre que no es el niño quien infringe la ley, sino el empleador.

Sobre todo, tenga en cuenta que:

- ▶ la seguridad del niño entrevistado es una prioridad;
- ▶ usted debe ser sensible al estado emocional del niño en cualquier momento antes, durante y después de la entrevista;
- ▶ debe ser profundamente consciente de las consecuencias de su interrogatorio;
- ▶ debe respetar el derecho del niño a hablar (qué se dice, cómo se dice, cuánto se dice);
- ▶ igualmente debe respetar el derecho del niño a no hablar.

Trabajadores migrantes

Cuando se entrevista a trabajadores migrantes, es importante tener en cuenta los factores multiculturales. Para empezar, ¿comparten usted y el trabajador un idioma común para comunicarse? Si no es así, necesitará un intérprete (en algunos casos, puede requerirse intérpretes formales; en otros, puede bastar con un compañero de trabajo). Sea claro con el entrevistado en cuanto al propósito de la entrevista. Tenga en cuenta que los trabajadores migrantes que no tienen todos sus papeles pueden temer que, como consecuencia de hablar con usted, se les aplique la normativa local en materia de migración y con ello resulten afectados negativamente. Aunque cuente con un intérprete, es muy importante que usted tenga especial cuidado con la comunicación no verbal, para asegurarse de que sus gestos y su lenguaje corporal sean apropiados en la cultura del entrevistado.

Los inspectores también deben saber que pueden tener que entrevistar a personas sometidas a estrés psicológico o emocional. Imagínese, por ejemplo, el trauma que experimenta alguien que acaba de sufrir un accidente de trabajo, o el dolor de los familiares o compañeros de trabajo de un trabajador que falleció como consecuencia de dicho accidente. Otras situaciones pueden ser menos dramáticas, pero, no obstante ello, igualmente provocar un sentimiento de vulnerabilidad en las personas. Estas pueden, por ejemplo, temer sufrir represalias, la pérdida de su empleo, discriminación o acoso. Y téngase en cuenta que las personas que no entran en estas categorías especialmente vulnerables pueden igualmente ser muy sensibles, lo que debe reconocerse y respetarse durante las entrevistas.

C. Otras consideraciones

Horario. A veces las entrevistas se realizan durante visitas anunciadas; en otros casos, durante visitas no anunciadas. Si la inspección se anuncia con anticipación, es más fácil hacer los preparativos antes de la llegada del inspector; si no se anuncia, es posible que las personas que usted necesita entrevistar no estén disponibles. En cualquier caso, la gente puede sentirse amenazada por su presencia. Ser respetuoso y comprender sus limitaciones de trabajo y tiempo puede animar a los entrevistados a ser más cordiales y amables.

Lugar. Busque un lugar tranquilo para hablar. A veces será un lugar privado, para garantizar la confidencialidad y eliminar las distracciones. En otras ocasiones, será un lugar público para que la entrevista sea más informal y posiblemente para eliminar otras barreras de comunicación.

Proximidad. La distancia física de las personas y cómo les hace sentir son aspectos que siempre debemos tener en cuenta. No se acerque tanto al entrevistado que lo haga sentirse incómodo, ni se siente o se aleje tanto que dé la impresión de que no le importa. La distancia adecuada varía de una cultura a otra.

Flexibilidad. Si bien debería tener algunas preguntas preparadas de antemano para hacer durante la entrevista, también hay que permitir que las preguntas fluyan de forma natural, motivadas por la información que proporcione el entrevistado. No hay que insistir en hacer preguntas concretas en un orden determinado. De hecho, la fluidez de la conversación determinará qué preguntas se hacen y cuáles se omiten, así como el orden de las preguntas. Esté abierto a ligeras desviaciones del tema, lo que puede hacer necesario reorganizar las preguntas o idear otras nuevas. Además, tenga en cuenta que puede que no necesite hacer todas las preguntas que ha preparado; a menudo, la respuesta de un encuestado a una pregunta le dará respuestas a otras preguntas que usted tenía intención de hacer.

Ejercicios



Ejercicio

TÍTULO	<i>Diferentes preguntas, diferentes respuestas</i>
OBJETIVOS	✓ Los participantes conocerán mejor los distintos tipos de preguntas que pueden utilizarse en una entrevista. ✓ Entenderán por qué determinados tipos de preguntas se adaptan mejor a distintas situaciones. ✓ Desarrollarán su capacidad de formular preguntas de diferentes maneras según las circunstancias.
TAREA	✓ En sus grupos de trabajo, los participantes deben enumerar las ventajas y desventajas de utilizar cinco tipos diferentes de preguntas (abiertas, cerradas, capciosas, de embudo y retóricas) en las entrevistas. También deben ilustrar las ventajas y desventajas de cada tipo imaginando escenarios en los que cada tipo de pregunta sería apropiado, y otros en los que cada tipo de pregunta sería contraproducente o no conduciría a los resultados deseados. ✓ A continuación, un representante de cada grupo expondrá los resultados de su debate en una reunión plenaria.
TIEMPO	30 minutos



Ejercicio

TÍTULO	¿Se puede mejorar?
OBJETIVOS	✓ Los participantes serán capaces de decir por qué son útiles determinados tipos de preguntas en diferentes situaciones. ✓ Desarrollarán la capacidad de formular bien las preguntas.
TAREA	✓ En grupos de tres, los participantes leerán las siguientes preguntas y decidirán si están bien formuladas. Si no lo están, los participantes deberán redactarlas de nuevo para mejorarlas. - ¿Cree que la relación entre la gerencia y los trabajadores de su fábrica es buena? - ¿Qué opina del nivel de sus salarios? - Usted no paga la totalidad de las prestaciones de maternidad a todas las trabajadoras que tienen derecho a ellas, ¿no? - ¿Con qué frecuencia se realizan exámenes médicos a los trabajadores, dónde los realizan y quién los paga? - ¿Cuáles son algunas de las áreas clave que deben mejorar en su fábrica? - ¿Se trabaja horas extraordinarias en su fábrica? En caso afirmativo, ¿cuántas horas extraordinarias a la semana acumulan en promedio los trabajadores en este momento? - ¿Con qué frecuencia organiza su fábrica simulacros de evacuación de emergencia? - ¿Sabe usted qué hacer en caso de emergencia? En caso afirmativo, ¿qué debe hacer? - ¿Sabe quiénes son los encargados de brindar los primeros auxilios en su fábrica? - ¿Cuánto dinero envía cada mes a su familia? ¿Cómo lo envía? - ¿Tienen los trabajadores buenas relaciones con sus supervisores en su fábrica? - ¿Cree que la calidad de los alimentos en el comedor de la fábrica es mala? ¿Por qué? - ¿Habla usted de los problemas de la fábrica con los trabajadores y les pide su opinión? ✓ Tras los debates en grupos reducidos, deberá seguir un debate general, dando a los participantes la oportunidad de exponer sus formulaciones alternativas (y las razones por las que las eligieron).
TIEMPO	30 minutos

► 5. Redacción de informes

A. Capacidad de redactar bien de los inspectores del trabajo

La habilidad de escribir es una parte importante de la comunicación. La capacidad de redactar bien nos permite comunicar nuestros mensajes escritos con claridad. Los inspectores del trabajo tienen que redactar muchos tipos de informes a diario. Dependiendo del tipo de informe, este será leído por distintas personas: supervisores, interlocutores sociales, abogados y jueces. La elaboración de informes bien redactados forma parte del servicio que se espera de un inspector del trabajo. Los informes sin errores aumentan la credibilidad del trabajo de un inspector. Si un informe de inspección está mal organizado, no comunica los hechos con precisión, claridad y concisión, o tiene errores ortográficos, tipográficos, gramaticales o de puntuación, el trabajo parecerá descuidado. Surgirán entonces preguntas sobre el cuidado que se puso en la realización de la visita, investigación u otra actividad a la que se refiera el informe. A menos que los inspectores dominen la redacción, su credibilidad individual quedará entredicho.

Es común la elaboración de plantillas de informes para hacer más eficiente el trabajo de los inspectores y garantizar la uniformidad entre las distintas regiones. Los informes suelen seguir un formato estándar, en el que el inspector proporciona información en respuesta a preguntas específicas, pero también existe un formato narrativo, que requiere que el inspector describa situaciones específicas, como accidentes, visitas, quejas, etc.

A continuación se indican algunos pasos que le ayudarán a redactar informes narrativos:

1. Enumere los puntos que incluirá en el informe.
2. Ordene los puntos para crear un esquema del documento.
3. Reúna toda la información necesaria para respaldar los distintos puntos o ilustrarlos.
4. Amplíe cada uno de los puntos.
5. Escriba un breve resumen para incluirlo como introducción.
6. Si hay que tomar alguna medida, asegúrese de indicarla.
7. Revise el documento.

Algunos consejos:

- Si trabaja con una laptop, utilice el corrector ortográfico y el corrector gramatical.
- Si escribe a mano, tenga cerca un diccionario.

- ▶ Revise cuidadosamente su informe, ¡al menos dos veces!
- ▶ ¡No hay nada mejor para mantener un buen nivel de escritura que leer!

i. Exactitud

La exactitud es uno de los elementos más importantes en cualquier documento. Exactitud significa conformidad con los hechos y descripción fiel de las situaciones. Para ello, es preciso que los hechos se describan con la mayor precisión y detalle posibles al redactar el informe.

Para ser exacto, recuerde incluir toda la información pertinente (qué, dónde, cuándo, por qué, quién, a quién, de quién, cómo, cuánto, etc.). El objetivo es ofrecer la imagen completa a alguien que no estuvo en el lugar de los hechos.

Solo es posible documentar una historia exacta si se recopilan datos precisos. Por lo tanto, para poder redactar un informe útil, es esencial realizar primero una evaluación, investigación, visita o entrevista de manera exhaustiva. Para recordar lo que se vio e hizo, y luego comunicarlo por escrito, habrá que prestar atención a los detalles. ¡Es esencial prestar especial atención y observar!

Los inspectores deben asegurarse siempre de distinguir entre hechos y opiniones cuando incluyan información en sus informes. Por ejemplo, si se midió la temperatura en un lugar de trabajo, la medición se puede registrar como un hecho; si simplemente se piensa que el lugar de trabajo es cálido o frío, se trata entonces de una opinión.

Recuerde que los informes, como fuentes de información objetiva, se utilizan como prueba ante los tribunales y repercuten en los resultados de los juicios, por lo que es esencial redactarlos con precisión.

Por lo tanto, es esencial:

- ▶ ser objetivo,
- ▶ incluir solamente hechos cruzados con declaraciones que puedan corroborarse,
- ▶ proporcionar detalles,
- ▶ evitar ambigüedades utilizando un lenguaje explícito.

ii. Claridad

Cualquier informe que usted escriba debe ser claro y fácil de entender. No debe causar confusión. Una persona no debe tener que leerlo dos veces para entender lo que usted intenta transmitir. No necesita impresionar al lector con un amplio vocabulario, y desde luego no querrá que necesite un diccionario para entender el documento.

Es importante tener en cuenta a quién va dirigido el informe. En algunos casos, los informes de los inspectores solo serán utilizados por otros inspectores, mientras que en otros pueden ser utilizados por la empresa a la que se exige una mejora, o por los representantes de los trabajadores. El contenido y el estilo pueden variar según el destinatario del informe.

Para escribir con claridad, es importante:

- ▶ utilizar un lenguaje sencillo,
- ▶ evitar el uso de jerga,
- ▶ escribir oraciones cortas,
- ▶ utilizar la voz activa y evitar la voz pasiva,
- ▶ prestar atención a la gramática y la ortografía,
- ▶ asegurarse de estructurar el documento,
- ▶ hacer referencia a la legislación.

Resulta útil decir en voz alta lo que se va a poner por escrito, y luego preguntarse: ¿puedo expresarse esto de forma más sencilla?

iii. Concisión

Ser conciso significa ser breve en la forma pero amplio en el alcance. En otras palabras, decir mucho con el menor número posible de palabras. Hay que escribir con eficiencia. Esto no significa que deba omitir información importante, sino que debe elegir las palabras con cuidado. Puede que su informe deba ser largo, pero tenga en cuenta que a veces los informes son largos porque contienen mucha información no esencial. Los informes largos exigen mucho tiempo a los inspectores del trabajo; si los inspectores tienen que leer informes extensos detenidamente, tendrán menos tiempo para dedicarse a otras tareas importantes.

Para ser conciso, lo primero que hay que hacer es eliminar toda la información irrelevante. Decida qué información y detalles son esenciales y no incluya el resto.

En segundo lugar, asegúrese de que lo que escribe no sea redundante. Por ejemplo, "a las 2 p.m. de la tarde" es redundante. Basta con decir "a las 2 p.m." o "a las 14.00 horas".

Se necesita tiempo para redactar un informe breve. Una cita común es: "Si hubiera tenido más tiempo, habría escrito una carta más corta", ¡y sin duda es cierto! Sin embargo, recuerde que un informe breve y conciso es mucho más útil para el lector, que es a quien va dirigido.

Para ser conciso, usted debe:

- ▶ incluir todos los detalles importantes,
- ▶ omitir información irrelevante,
- ▶ utilizar el menor número de palabras posible.

iv. Coherencia

Cuando hablamos de coherencia, nos referimos a garantizar la consistencia de los datos que aportamos. Esto implica que, siempre que sea posible, las pruebas deben ser trianguladas, es decir, tenemos que sustentar los hechos aportando información de distintas fuentes. Algunos

ejemplos de fuentes distintas son los documentos, las entrevistas a los trabajadores y a la gerencia y las fotografías.

Hay otros factores a los que debe prestar atención al redactar sus informes:

- ▶ Es importante ser lo más neutral posible respecto del género. Cuando se refiera a un trabajador específico, tendrá que mencionar su sexo, pero trate de evitar el lenguaje sexista. A veces, utilizar plurales, evitar pronombres o simplemente encontrar palabras más adecuadas son buenas alternativas al uso del vocabulario sexista. Los enfoques difieren según el idioma. He aquí algunos ejemplos de alternativas para términos específicos en idioma inglés:

Lenguaje sexista	Alternativas
humanidad	personas
el mejor hombre para el puesto de trabajo	la mejor persona para el puesto de trabajo
hecho por el hombre	fabricado
diez horas-hombre	diez horas-personal
un inspector debe ser paciente con sus clientes	los inspectores deben ser pacientes con sus clientes (o: un inspector debe ser paciente con los clientes)
entregar a cada trabajador un carné tan pronto como esté listo.	entregar a los trabajadores un carné tan pronto como estén listos.

- ▶ Evite el lenguaje racista. Si no hay necesidad de hacer referencia al origen étnico o racial, no lo haga.
- ▶ Si va a escribir sobre personas con discapacidad, tenga cuidado con el lenguaje denigrante. Céntrese en la persona, no en la discapacidad. Por ejemplo, en lugar de "discapacitado", utilice "persona con discapacidad".

Ejercicios



Ejercicio

TÍTULO	<i>Redacción de informes</i>
OBJETIVO	✓ Los participantes reflexionarán sobre la finalidad de los informes de visita de inspección y determinarán qué elementos son esenciales para ellos.
TAREA	✓ Pedir a los participantes que preparen, en sus grupos de trabajo, una lista de los elementos básicos que deberían incluirse en un informe de visita de inspección. ✓ Cuando finalicen las listas, los grupos deben escribirlas en papelógrafos. ✓ Cuando todos los grupos estén listos, deben pegar sus listas en la pared. ✓ Dar tiempo a los participantes para que vean qué elementos han incluido otros grupos. ✓ Debatir durante un par de minutos por qué no se ha incluido determinada información, o elaborar en conjunto una lista consolidada (en función del tiempo disponible).
TIEMPO	15 minutos



Ejercicio

TÍTULO	<i>¡Sea más específico!</i>
OBJETIVO	✓ Los participantes deben valorar la importancia de dar detalles y evitar la ambigüedad cuando preparen los informes.
TAREA	✓ Pedir a los participantes que, de manera individual, lean los siguientes diez enunciados y propongan una redacción alternativa con descripciones más detalladas y específicas. 1. El trabajador fue amenazado. 2. Los trabajadores extranjeros estaban en la residencia. 3. El botiquín contenía algunos suministros. 4. Las botellas estaban etiquetadas. 5. Algunos trabajadores estaban en la puerta. 6. Los trabajadores menores de edad lo escuchaban dar instrucciones. 7. Ellos estaban allí. 8. Llegamos pronto. 9. La gerencia dijo que esto había ocurrido solo en algunas ocasiones el año pasado. 10. Lo recogimos por la mañana. ✓ Una vez que los participantes terminen la tarea, compartirán el texto que han redactado con un compañero. ✓ Después de los debates en parejas, los participantes deben reunirse en sus grupos de trabajo para discutir lo que hicieron, o lo que aún podrían hacer, para que los enunciados sean más informativos. ✓ En una reunión plenaria, los participantes leerán en voz alta varias versiones reformuladas de cada enunciado y debatirán si algunos son mejores que otros – y en caso afirmativo, ¿por qué?
TIEMPO	30 minutos

▶ 6. Gestión de conflictos

Debido a la naturaleza de sus labores, los inspectores del trabajo a menudo tienen que afrontar conflictos. Deben hacer cumplir los requisitos legales y las medidas administrativas, imponer sanciones y multas, investigar accidentes y prohibir el uso de maquinaria y sistemas de trabajo poco seguros. Inevitablemente, estas acciones hacen que la gente se sienta incómoda, descontenta y a veces incluso violenta. Por lo tanto, es esencial que los inspectores del trabajo dominen la gestión de conflictos y las habilidades de resolución de problemas para poder desempeñar adecuadamente sus funciones diarias de control de cumplimiento y asesoramiento.

A. Identificación de percepciones, posiciones y necesidades

El conflicto forma parte natural de cualquier relación y de muchos procesos de toma de decisiones. El conflicto en sí mismo no es ni bueno ni malo; lo que es positivo o negativo es la forma en que lo gestionamos. El problema es que tendemos a confundir la forma en que gestionamos un conflicto -gritos, peleas, etc.- con el conflicto en sí. El conflicto es simplemente una expresión de desacuerdo. Todos los conflictos son diferentes, por lo que no existen fórmulas universales para su resolución.

Es muy importante entender que los conflictos se deben en realidad a las diferentes percepciones que tienen las partes de una determinada situación. Un inspector del trabajo puede ver una infracción que debe corregirse, mientras que el empleador puede ver que hay otras prioridades en el lugar de trabajo que requieren su atención. No importa quién tiene razón o está equivocado. En realidad, puede que nadie tenga razón ni esté equivocado, pero hay que hacer frente a la situación. Solemos percibir *nuestro* comportamiento como correcto, y vemos la situación en términos de una parte que gana y otra que pierde. Sin embargo, este enfoque solo empeora el conflicto.

¿Cómo puede un inspector del trabajo gestionar mejor un conflicto?

En primer lugar, es importante que el inspector sea capaz de identificar las posiciones y necesidades de las partes en conflicto. Las posiciones suelen estar claramente definidas, pero podemos conocer la posición de una parte sin comprender el trasfondo de una situación y sin explorar las razones o necesidades de la parte. Las necesidades son la clave de una situación: son lo que realmente motiva nuestra actuación. Sin embargo, a veces las necesidades están ocultas y puede que tengamos que esforzarnos mucho para identificarlas.

Para ayudarse a identificar las necesidades, debe hacerse las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuál es el papel de esta persona en el lugar de trabajo?

- ▶ ¿Qué autoridad tiene?
- ▶ ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- ▶ ¿A qué presiones se enfrentan?
- ▶ ¿De qué recursos dispone?
- ▶ ¿Qué hay detrás de lo que me cuenta?

B. Cómo manejar la ira

El "control de la ira" es un término utilizado para describir las habilidades necesarias para reconocer que usted, u otra persona, se está enfadando, y tomar medidas para afrontar la situación de forma positiva. La ira es una emoción humana normal. Todos nos enfadamos de vez en cuando, y puede ser saludable permitirnos sentir esta emoción. Pero, si no se gestiona bien, puede llevarnos a comportarnos de forma inadecuada. Gestionada de forma saludable, la ira puede ser en realidad algo positivo – una señal de alarma que indica que algo va mal, un catalizador para el cambio, un buen automotivador. Mal gestionada, la ira puede causar problemas de salud y en las relaciones.

He aquí algunos consejos para controlar **la ira de uno mismo**.

- ▶ Cuente hasta diez.
- ▶ Tómese un descanso.
- ▶ Respire profundamente.
- ▶ Identifique la emoción que siente, ya sea ira, frustración, humillación.
- ▶ Identifíquela a tiempo.
- ▶ Reconozca y acepte la emoción.
- ▶ Identifique la causa de la emoción.
- ▶ Separe la emoción del asunto o problema y trate cada uno por separado.
- ▶ Revise sus expectativas.
- ▶ Sea realista.
- ▶ No reaccione espontáneamente— actúe estratégicamente.
- ▶ Convierta su enfado en energía.
- ▶ Sea consciente de su estilo de comunicación.
- ▶ Fíjese en las expresiones faciales.
- ▶ Revise su tono de voz.
- ▶ Elija las palabras cuidadosamente.
- ▶ Modere su lenguaje.

- ▶ Sea asertivo pero no agresivo.

Cuando los inspectores del trabajo están bien preparados para una conversación difícil, lo más probable es que la situación tenga un desenlace más positivo y que se gestione con más facilidad de lo previsto inicialmente. Cuando el inspector ha planificado la conversación, él/ella sabe:

- ▶ cuáles son los objetivos de la conversación;
- ▶ qué va a decir;
- ▶ cómo lo va a decir;
- ▶ cómo podría reaccionar la otra persona.

Sin embargo, hay situaciones en las que se producen conversaciones difíciles no planificadas, a menudo alimentadas por la ira. Los inspectores del trabajo tienen que gestionar con frecuencia situaciones potencialmente estresantes, cuando las conversaciones no pueden posponerse.

He aquí algunos consejos para controlar **la ira de los demás**.

- ▶ Identifique la emoción que podría sentir la otra parte, ya sea ira, frustración, humillación.
- ▶ Identifíquela a tiempo.
- ▶ Identifique la causa de la emoción.
- ▶ Reconozca la emoción de la otra parte.
- ▶ Trátela con respeto.
- ▶ Muestre empatía, no lástima.
- ▶ Sea positivo, no negativo.
- ▶ Mantenga la calma; responda estratégicamente, no emocionalmente.
- ▶ Escuche abiertamente.
- ▶ Reconozca los hechos.
- ▶ Enfóquese en las necesidades y no en las posiciones.
- ▶ Evite generar más ira.
- ▶ No sea reactivo.
- ▶ No reaccione a la defensiva.
- ▶ No le diga que no tiene motivos para estar enfadado.
- ▶ No niegue sus sentimientos ni corte abruptamente la conversación.
- ▶ No discuta.
- ▶ No culpe.

- ▶ No interrumpa.
- ▶ Aliente a la otra parte a reconocer sus sentimientos y a hablar de ellos.

C. Situaciones hostiles

A veces, los inspectores del trabajo tienen que enfrentar situaciones violentas en el ejercicio de sus funciones. En algunos casos, se enfrentan simplemente a abusos verbales; en otros, a amenazas o incluso a violencia física. Tratar con este tipo de situaciones puede ser peligroso y difícil. Es importante encontrar la manera de afrontar el estrés que conllevan estas situaciones y tomar medidas adecuadas. Si bien es posible que no se pueda cambiar la actitud de la persona que se comporta de forma abusiva, es importante responder de una manera que no agrave la situación y que pueda conducir a un desenlace positivo para todas las partes implicadas.

Como inspector, debe tratar de convencer al empleador de que usted no está allí para cerrar la empresa, ni para causar daños innecesariamente, y que la cooperación puede generar resultados beneficiosos para todos. Al explicarle al empleador las obligaciones que le impone la ley, también podría explicarle algunos de los beneficios que producirá la visita. Por ejemplo, podría explicar la manera como el trabajo de inspección contribuirá a mejorar las relaciones laborales, aumentar la productividad o reducir la incidencia de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

En casos extremos de obstrucción u hostilidad, la primera prioridad debe ser siempre la seguridad personal. No corra riesgos innecesarios si considera que está en peligro. En algunos casos, esto podría significar abandonar la visita e informar a su supervisor y a los agentes del orden competentes antes de llevar a cabo cualquier otra acción. Si tiene planeado visitar un lugar de trabajo en el que sospecha que encontrará un clima hostil, podría realizar la visita con otro inspector o incluso hacerse acompañar por un agente policial. Los empleadores hostiles que obstruyan el trabajo de los inspectores deben recordar, sin que esto constituya una amenaza, que se pueden emprender acciones legales contra ellos por obstrucción.

Ejercicios



Ejercicio

TÍTULO	<i>Fuentes comunes de conflicto</i>
OBJETIVO	✓ Los participantes se familiarizarán con las fuentes comunes de conflicto e identificarán las posibles causas de fondo.
TAREA	✓ Entregar a cada participante cuatro notas adhesivas Post-it (dos de un color y dos de otro color). ✓ Pedirles que respondan individualmente a las siguientes preguntas en sus notas adhesivas. - ¿Cuáles son dos fuentes comunes de conflicto entre empleadores e inspectores? (en un color) - ¿Cuáles son dos fuentes comunes de conflicto entre empleadores y trabajadores? (en el otro) ✓ Recoger todas las notas adhesivas y ordenarlas por color en la pizarra. Que el grupo en su conjunto debata sobre los conflictos más comunes identificados. ✓ Pedir a algunos participantes que compartan sus experiencias personales de conflictos que hayan enfrentado y refieran cómo los resolvieron.
TIEMPO	✓ 3 minutos para respuestas individuales ✓ 15 minutos para el debate en grupo



Ejercicio

TÍTULO	<i>Las percepciones como fuente de conflicto</i>
OBJETIVOS	✓ Los participantes deberán reconocer que las percepciones son una fuente de conflictos. ✓ Serán capaces de identificar soluciones a los conflictos que surgen por las diferencias de percepción.
TAREA	✓ Mostrar a los participantes un vaso que contenga agua hasta la mitad de su capacidad. A continuación, preguntar: - ¿Quién considera que el vaso está medio vacío? - ¿Quién considera que el vaso está medio lleno? - ¿Quién tiene razón? ✓ Los participantes leerán el siguiente caso práctico en sus grupos de trabajo y responderán a las preguntas presentadas a continuación. Caso práctico: Usted llega a una fábrica en la que los trabajadores se quejan de la calidad del agua. Los trabajadores piensan que el agua de la fábrica los está enfermando. Desconfían de la información que les da la gerencia sobre los controles de calidad del agua realizados. Usted ha comprobado que la gerencia ha efectuado los controles de calidad habituales y que obtuvo resultados aceptables. A pesar de ello, los trabajadores siguen insistiendo en el problema de la calidad del agua. - ¿Qué cree usted que debería hacer la gerencia para resolver este conflicto? - ¿Qué podría usted sugerirle que haga? Consejo para los facilitadores: Tenga en cuenta que los gerentes tienden a emplear más tiempo intentado demostrarles a los trabajadores que su percepción es equivocada (en este caso, por ejemplo, podrían publicar la auditoría, averiguar quien ha estado difundiendo los rumores, etc.) en lugar de intentar resolver los problemas. Las soluciones sostenibles podrían ser preguntar a los trabajadores qué quieren, hacer participar a los trabajadores en el proceso de muestreo, realizar exámenes médicos a los trabajadores para identificar la causa real de su enfermedad, etc. ✓ Después del trabajo en grupo, los representantes de los grupos expondrán a la gerencia sus recomendaciones sobre cómo resolver el conflicto.
TIEMPO	45 minutos



Ejercicio

TÍTULO	<i>¿Cómo reaccionaría usted?</i>
OBJETIVOS	✓ Los participantes identificarán reacciones adecuadas a situaciones que pueden enfadar a la gente. ✓ Mejorarán su conocimiento de diferentes estrategias para controlar los impulsos de ira.
TAREA	✓ Pedirle a cada participante que piense en cómo reaccionaría en cada una de las siguientes situaciones: - Llega a un lugar de trabajo justo antes de que comience una visita programada y se le derrama el café sobre la camisa - Mientras recorre una fábrica, un trabajador que maneja un montacargas casi lo atropella - Después de esperar durante más de una hora para entrevistarse con un empleador, le dicen que no pueden recibirlo y que debe volver mañana - Un empleador se toma las cosas de forma personal y empieza a insultarlo. - Un empleador se vuelve agresivo y lo amenaza físicamente. - Se le acercan unos trabajadores y le piden de manera irrespetuosa que abandone el lugar de trabajo porque está poniendo en riesgo sus trabajos. Uno de ellos le arranca la carpeta de las manos y la tira al suelo, esparciendo sus papeles por todas partes. ✓ En una reunión plenaria, debatir sobre las diferentes reacciones posibles y las diferentes maneras de manejar la ira.
TIEMPO	15 minutos

▶ 7. Toma de decisiones

A. Tomar decisiones como inspector del trabajo

Los inspectores del trabajo tienen que tomar decisiones en sus labores cotidianas. Necesitan elegir de entre una serie de posibles líneas de acción. Los inspectores del trabajo reciben formación sobre los aspectos legales de su trabajo y las distintas situaciones que pueden presentarse, pero habrá ocasiones en las que la ley no sea clara o pueda aplicarse de distintas maneras, o en las que los inspectores simplemente tengan que hacer uso de su criterio discrecional para tomar una decisión. Por ejemplo, corresponde a los inspectores determinar la mejor manera de garantizar el cumplimiento de la ley, ya sea asesorando, emitiendo advertencias o entablando acciones judiciales, o una combinación de estas medidas. Lo ideal es que la elección corresponda al nivel de incumplimiento, la naturaleza del lugar de trabajo en cuestión y las circunstancias específicas de la actividad de inspección.

Hay cierto margen para la individualidad. Los inspectores son seres humanos con personalidades, no robots, y no necesariamente tomarán la misma decisión en circunstancias similares. Sin embargo, si bien es inevitable¹ e importante cierto grado de discrecionalidad para garantizar que el control no sea puramente mecánico, las inspecciones del trabajo deben garantizar coherencia en la aplicación de la legislación nacional. Por lo general, se elaboran documentos de referencia, como directrices y protocolos, para garantizar que los inspectores del trabajo puedan aplicar de forma coherente la política de control de cumplimiento de la inspección del trabajo. Cuando en la ley se utilizan las palabras "deberá" o "debe", generalmente no hay margen para la discrecionalidad.

También es importante señalar que los inspectores del trabajo, al igual que otros funcionarios públicos, deben tomar decisiones teniendo en cuenta únicamente el interés público. No pueden tomar decisiones para obtener algún beneficio económico o material para sí mismos, sus familias o sus amistades. Cuando toman decisiones, los inspectores deben actuar siempre de buena fe, sin malicia, prejuicio o sesgo personal.

Es importante que todos los actos discrecionales sean:

- ▶ conforme a la ley,
- ▶ objetivos,
- ▶ imparciales,

¹ El artículo 17, 2), del [Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 \(núm. 81\)](#) establece que "los inspectores del trabajo podrán, a su discreción, advertir y aconsejar en lugar de incoar o recomendar procedimientos".

- ▶ proporcionales,
- ▶ justos, e
- ▶ independientes.

Al tomar una decisión con criterio discrecional, es importante:

- ▶ establecer que se está facultado para tomar la decisión,
- ▶ seguir todos los procedimientos o directrices pertinentes,
- ▶ reunir toda la información que sea posible,
- ▶ disponer de pruebas sustentatorias suficientes,
- ▶ reflexionar únicamente sobre las consideraciones pertinentes,
- ▶ enumerar las opciones disponibles,
- ▶ sopesar los posibles resultados de cada opción,
- ▶ pensar en quién se verá afectado,
- ▶ identificar cómo afecta la decisión a otras personas,
- ▶ averiguar cómo se han resuelto situaciones similares en el pasado, y
- ▶ asegurarse de que su posición se ajuste a la ley y a la política de control de cumplimiento de la inspección.

Ejercicio



Ejercicio

TÍTULO	<i>Toma de decisiones</i>
OBJETIVO	✓ Los participantes identificarán criterios adecuados que utilizarán al seleccionar a las empresas que serán inspeccionadas.
TAREA	✓ En sus grupos, los participantes enumerarán y debatirán los diferentes criterios que utilizan al seleccionar a las empresas que serán objeto de las visitas de inspección. Por ejemplo, pueden elegir empresas con antecedentes de infracciones, con un elevado número de empleados o con un alto número de accidentes o incidencias de enfermedades; empresas con instalaciones muy antiguas o que operan en sectores peligrosos; empresas sin afiliación sindical, etc. ✓ Un representante de cada grupo expondrá los resultados de su debate.
HORA	20 minutos

▶ 8. Comportamiento ético

El comportamiento ético es un tema delicado y hablar al respecto no es tarea fácil. Sin embargo, los inspectores del trabajo son funcionarios públicos y, por lo tanto, es esencial hacer frente a los comportamientos poco éticos y a la corrupción y garantizar que el comportamiento de los inspectores del trabajo sea – y se perciba que es – ético, honesto y profesional.

Incluso en países donde la corrupción en la inspección del trabajo está arraigada y tiende a tolerarse socialmente, la mayoría de la gente considera que la corrupción es inaceptable y que socava la integridad de la inspección. Esta percepción dificulta los esfuerzos por garantizar el cumplimiento de la legislación laboral. La experiencia sugiere que solo una minoría de los inspectores del trabajo incurre en prácticas poco éticas. Sin embargo, el mal comportamiento de unos pocos puede tener un efecto negativo en todo el sistema, por lo que es importante contar con sanciones disciplinarias significativas para las infracciones a la ética de los funcionarios públicos.

Muchas inspecciones de trabajo han elaborado repertorios de recomendaciones prácticas que establecen principios éticos y definen el comportamiento y la integridad profesionales. En 2008, la Asociación Internacional de la Inspección del Trabajo (AIIT) adoptó el *Código Global de Integridad de la Inspección del Trabajo* con el fin de fomentar y promover la profesionalidad de la inspección del trabajo en todo el mundo. El Código proporciona un marco destinado a alentar a los países a debatir y adoptar sus propios códigos, los cuales deben reflejar principios comunes adaptándose al mismo tiempo a las condiciones locales.

Cuando todos los miembros de la inspección del trabajo actúan conforme a los principios de independencia, imparcialidad e integridad, los inspectores del trabajo son dignos de confianza y de respeto. Si quieres influir en la gente, tienes que llevar un tipo de vida que la gente pueda respetar y admirar.

Los inspectores del trabajo y los interlocutores sociales no deben dejar de denunciar los comportamientos poco éticos para asegurarse de que la profesión en su conjunto no se vea perjudicada por las acciones deshonorosas de unos cuantos individuos.

A. Independencia, imparcialidad e integridad

Como lo especifica el artículo 6 del Convenio sobre la inspección del trabajo, 1947 (núm. 81), la condición de funcionario público confiere a los inspectores del trabajo una independencia que debe ser total tanto respecto de los cambios de gobierno como de las influencias externas indebidas. La independencia y la imparcialidad de los inspectores son condiciones esenciales para que los empleadores y trabajadores confíen plenamente en la objetividad y neutralidad de los inspectores al aplicar la ley.

En ocasiones, los recursos asignados a los inspectores del trabajo son insuficientes para poder desempeñar adecuadamente las funciones de inspección. Las limitaciones presupuestarias hacen que la dotación de personal sea insuficiente, que la formación del personal sea inadecuada y que las condiciones de servicio sean deficientes, lo que significa que no se puede garantizar plenamente la independencia y la integridad de los inspectores.

La corrupción se da en muchos países, si no en todos, y es un síntoma de ineficiencia en la gestión de los bienes y servicios públicos. La corrupción es perjudicial para los Estados Miembros, ya que reduce sus ingresos y les da mala fama. En muchos casos, la corrupción se oculta y, a falta de denuncias directas, es poco probable que alguna vez aparezcan pruebas de las malas prácticas.

A pesar de estos desafíos, los inspectores tienen que adoptar las normas más estrictas de integridad profesional y asegurarse de que sus actuaciones se guíen por un conjunto de valores y principios como la confiabilidad, la honradez y la cortesía. Esto implica la prohibición de aceptar obsequios o servicios de empleadores o trabajadores. La integridad garantiza la credibilidad de los inspectores públicos y de sus acciones y decisiones.

B. Conflictos de interés

Se prohíbe que los inspectores tengan cualquier interés directo o indirecto en las empresas que están bajo su supervisión. Los dos Convenios de la OIT sobre la inspección del trabajo, el núm. 81, y el Convenio sobre la inspección del trabajo (agricultura), 1969 (núm. 129), establecen esta prohibición, en el artículo 15, *a*), y en el artículo 20, respectivamente. En la mayoría de los países, esta prohibición también figura en las condiciones de servicio de los funcionarios y en disposiciones especiales.

La legislación de la mayoría de los países estipula la prohibición de que los inspectores del trabajo tengan algún interés directo o indirecto en las empresas que supervisan. Estas leyes son aplicables a los inspectores bien en virtud de su condición de funcionarios públicos, bien en virtud de las disposiciones específicas que determinan las funciones de los inspectores del trabajo. La noción de "interés" debe definirse en la legislación nacional y debe abarcar situaciones como:

- ▶ la participación en la gestión de la empresa, ya sea directamente o a través de un intermediario,
- ▶ la tenencia/compra de acciones o participación financiera, y
- ▶ un interés en el uso de una patente o marca.

La definición debe incluir cualquier situación que se considere razonablemente que podría tener una influencia indebida en el desempeño de las funciones de los inspectores.

C. Confidencialidad

Durante sus inspecciones, los inspectores tienen acceso a información que los empleadores desean legítimamente mantener con carácter confidencial. Por lo tanto, los inspectores tienen la obligación adicional de no revelar ningún secreto comercial o de fabricación ni ningún proceso de trabajo de que puedan tener conocimiento en el desempeño de sus funciones. Esta obligación seguirá siendo vinculante incluso después de haber dejado el servicio. La obligación de confidencialidad figura en el artículo 15, *b*), del Convenio núm. 81 y en el artículo 20, *b*), del Convenio núm. 129.

En su calidad de funcionarios públicos, los inspectores están normalmente sujetos a una obligación general de confidencialidad, o secreto, en virtud de las disposiciones que regulan la función pública, y también muy frecuentemente a las disposiciones específicas que se aplican a las funciones de los inspectores del trabajo. En algunos países, la obligación de confidencialidad está consagrada en el juramento que los inspectores prestan antes de asumir sus funciones.

La legislación nacional de algunos países permite excepciones a la obligación de confidencialidad, esencialmente en relación con casos en los que la comunicación de información a las autoridades policiales o judiciales, entre otros entes, es necesaria para procesar a los infractores.

La confidencialidad también tiene otras implicaciones, que se recogen en el artículo 15, *c*), del Convenio núm. 81 y en el artículo 20, *c*), del Convenio núm. 129. Los inspectores del trabajo están obligados a tratar con absoluta confidencialidad la fuente de cualquier queja, y no deben informar al empleador, o a su representante, que una visita de inspección se realizó como consecuencia de la recepción de dicha queja. El cumplimiento de esta obligación es un requisito previo para la efectividad de la inspección del trabajo. Sin confidencialidad, los trabajadores podrían dudar en acudir a los inspectores del trabajo por temor a represalias.

Garantizar la confidencialidad también supone no dar a los medios de comunicación ninguna información confidencial sobre los casos en los que está trabajando un inspector. Esto incluye no publicar información en las redes sociales. Sin embargo, si los medios de comunicación inesperadamente hacen preguntas, se les puede derivar al responsable de comunicaciones o prensa (si existe dicha persona) o a cualquier declaración oficial que ya se haya hecho sobre el asunto. Tenga en cuenta también las normas internas establecidas por la inspección del trabajo para hablar con los medios de comunicación. Si usted responde a sus preguntas, trate a los periodistas con respeto y profesionalidad, y asegúrese de proteger los intereses de las partes implicadas y la integridad del sistema de inspección del trabajo al dar sus respuestas.

D. Cortesía y respeto

A todo el mundo le han enseñado buenos modales, a ser educado, atento y a "portarse bien". Mostrar buenos modales significa tener en cuenta los sentimientos de los demás – y esta es una habilidad para la vida. Así es que, en sus actividades cotidianas como inspector, recuerde ser respetuoso y considerado con todas las personas con las que se relacione. Los inspectores del trabajo deben respetar a las personas, independientemente de su función o condición, género,

raza y opiniones políticas, y no someterlas a abusos de poder. Deben acercarse a las personas y a los problemas con la mente abierta y con tolerancia.

Los inspectores del trabajo deben recordar:

- ▶ vestirse adecuadamente para la ocasión,
- ▶ ser puntuales en las citas,
- ▶ apagar o poner en modo silencio los teléfonos móviles durante las reuniones o entrevistas,
- ▶ hablar educadamente, sin utilizar groserías,
- ▶ no interrumpir a las personas cuando estén hablando,
- ▶ no hablar mientras la otra persona habla,
- ▶ mantener bajo el volumen de la voz,
- ▶ saludar cortésmente a las personas,
- ▶ dirigirse adecuadamente a los demás;
- ▶ mostrar interés en reuniones y entrevistas,
- ▶ decir *por favor* y *gracias*,
- ▶ disculparse cuando sea necesario,
- ▶ sonreír.

Aunque usted se encuentre en presencia de alguien que carece de buenos modales, asegúrese de que el comportamiento suyo sea adecuado en todo momento. Es posible que la otra persona siga su ejemplo. Tenga en cuenta también que los buenos modales no se notan tanto como los malos modales, y cualquier falta de cortesía podría poner en peligro la cooperación.

Es importante que, durante las visitas de inspección, los inspectores del trabajo tengan en cuenta las actividades laborales en curso. Los inspectores no deben interferir ni interrumpir el normal funcionamiento de la empresa, a menos que estén obligados a hacerlo por razones válidas. Respetar el entorno laboral es una forma básica en que los inspectores del trabajo pueden ganarse la confianza y el respeto de los empleadores y trabajadores.

E. Cómo generar confianza

La confianza es un pilar esencial de las habilidades interpersonales, pero es más fácil perderla que ganarla. Ganarse la confianza es más fácil que recobrarla; en otras palabras, una vez rota la confianza, es difícil recuperarla.

Los inspectores del trabajo deben ganarse la confianza de las partes interesadas. Si bien en algunos casos un inspector puede trabajar en ese objetivo a lo largo de un periodo, por lo general tendrá una sola oportunidad para obtener la confianza de un empleador o de un trabajador. No habrá segundas oportunidades, por lo cual son fundamentales las ya

mencionadas habilidades de comunicación, entrevista y gestión de conflictos, a fin de garantizar que la confianza y la cooperación se establezcan desde el principio.

Algunas acciones esenciales para generar confianza son:

- ▶ cumplir con todos los deberes y obligaciones de forma competente,
- ▶ garantizar la coherencia,
- ▶ cumplir con los compromisos,
- ▶ en caso de no poder cumplir con los compromisos, dar explicaciones,
- ▶ mostrar preocupación y respeto por los demás,
- ▶ ser sincero,
- ▶ ser fiable,
- ▶ ser preciso y transparente con la información,
- ▶ demostrar un enfoque ético,
- ▶ ser objetivo, imparcial y justo,
- ▶ no tener un doble rasero.

Para generar confianza, es esencial también que los inspectores del trabajo se familiaricen con la situación económica local y las prácticas empresariales pertinentes. Un buen conocimiento de las empresas que se visitan no solo ayudará a generar confianza con el empleador, sino que también mejorará la capacidad del inspector para evaluar adecuadamente las condiciones de trabajo y brindar la asesoría correspondiente.

Ejercicio



Ejercicio

TÍTULO	¿Aceptable o inaceptable?
OBJETIVOS	✓ Los participantes desarrollarán el sentido de comportamiento ético profesional examinando situaciones concretas ✓ Identificarán comportamientos que son inaceptables para los inspectores del trabajo y comprenderán el por qué
TAREA	✓ Pedir a los participantes que lean los siguientes escenarios: 1. Mientras revisa unos equipos, un inspector del trabajo sugiere al empleador que las "mejores" verificaciones o las de "mayor calidad" las realiza determinado instituto 2. El empleador le pide a un inspector del trabajo que está en una visita de inspección que sea un poco flexible teniendo en cuenta la buena trayectoria del empleador. 3. Un inspector del trabajo se detiene en las tiendas que son de propiedad del empleador donde ha estado realizando una visita de inspección. Se lleva algunos artículos. "Se los pagaré dentro de unos días", dice el inspector. 4. Un inspector del trabajo llega a una obra para realizar una visita de rutina. Cuando se acerca la hora de almuerzo, se ve que el inspector sale de la obra acompañado del empleador, entretenidos en una charla muy cordial. Después de comer, el empleador y el inspector regresan juntos a la obra muy animadamente. 5. Después de una visita de inspección del trabajo, un empleador le ofrece transporte a un inspector del trabajo para llevarlo de regreso a la oficina central de inspección. ✓ A continuación, en sus grupos de trabajo, los participantes deberán debatir las siguientes preguntas con respecto a cada escenario - ¿Es aceptable este comportamiento desde un punto de vista ético? ¿Por qué sí o por qué no? - ¿Qué debería hacer el inspector del trabajo para remediar la situación? - ¿Cómo deberían reaccionar las demás partes involucradas? ✓ Un representante de cada grupo expondrá los resultados de su debate. ✓ Pedir a los participantes que compartan los dilemas éticos que han enfrentado y cómo los abordaron.
TIEMPO	20 minutos

