

**Antonio Gella Molleda es Director de Prevención, Salud, Medio Ambiente y Aseguramiento de Calidad de Gas Natural Fenosa, y ha contribuido a impulsar una estrategia integral de Empresa Saludable en la que la Salud sea un principio de valor estratégico y las personas sean consideradas claves del éxito de la organización**

**“Toda la organización está implicada en el Modelo de Empresa Saludable, es una ilusión compartida. Su credibilidad es, sin duda, una de las claves de su implantación”**

Gas Natural Fenosa es una compañía energética multinacional presente en más de 30 países, mayoritariamente en Europa y América, y que ocupa a unas 20.000 personas. Desde la compañía siempre se ha tenido gran sensibilidad por la Seguridad y Salud en el Trabajo, pero desde el año 2012 se ha dado un impulso transformador a la seguridad y salud laboral como estrategia corporativa. Esta entrevista trata de explicar los motivos que impulsaron dicha política así como el tipo de acciones que viene realizando la compañía en este campo. Asimismo, la entrevista se centra en lo relativo a la atención a la edad de las personas en el trabajo, tema de la Campaña bienal de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Esta organización forma parte de la Red Española de Empresas Saludables promovida por el INSSBT, consiguiendo su distintivo de honor en el año 2016.

### **Manuel Bestratén Belloví**

Consejero Técnico. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSSBT

**Es un placer entrevistarle por el esfuerzo de haber conseguido que la Prevención sea un valor relevante dentro de una organización con**

**gran peso e influencia en nuestra sociedad. Le felicito por ello, pero me gustaría que me explicara cómo llega Vd. al cargo que ocupa.**

Había trabajado en montajes industriales y actividades de certificación de sistemas antes de incorporarme a Gas Natural en el año 1988. Una vez allí, estuve en

el Área Técnica de Distribución de Gas como responsable del Departamento de Auditorías en Calidad y Medio Ambiente y luego, durante 15 años, fui Director de Explotación de Distribución en Europa y España. Dentro de mis funciones debía garantizar un servicio de atención las 24 horas a todo tipo de emergencias.

Fue en diciembre del 2012 cuando, presumiblemente por mi experiencia preventiva en actuar ante emergencias y extraer lecciones tras investigar accidentes, pero sobre todo por ser especialista en lanzar nuevos proyectos, me pusieron al frente de una Dirección que aglutina las áreas de PRL, de Salud, de Medio Ambiente, de Aseguramiento de la Calidad y de Seguridad Industrial. El equipo que dirijo actualmente está formado por 106 profesionales en España y 125 en el resto del mundo. Esta Dirección está integrada en la Dirección General de Personas y Recursos, que en última instancia lidera y hace posible el Modelo de Empresa Saludable.

Hasta ese año se habían llevado a cabo muchas iniciativas en materia de Seguridad y Salud Laboral, pero es entonces cuando se inicia una nueva etapa en la que esta actividad adquiere un mayor compromiso y dimensión, tanto dentro como fuera de la empresa.

**Hablemos entonces de ello. ¿Qué les lleva a ampliar el horizonte de la seguridad y salud laboral?, ¿es por la creciente presión externa o también por convicción, como organización responsable, de la necesidad de evolucionar?**

Mire, en 2012 lanzamos la campaña *"La salud siempre en tu agenda"*, por el convencimiento de que una empresa que quiera ser líder tiene que anticiparse a todo tipo de problemas y estar com-



prometida con la salud de sus trabajadores y de su entorno. En primer lugar sus trabajadores, porque son el corazón de la organización. Pero también son importantes, en este mundo globalizado del que formamos parte, la salud de sus proveedores y colaboradores externos, así como la de sus clientes y de la sociedad en general. Vivimos en un mundo complejo e incierto; su sostenibilidad depende de todos, pero en gran medida de las empresas, que somos las que generamos riqueza e influimos enormemente con nuestro ejemplo en el medio en el que actuamos. Desde luego hay una presión creciente sobre las organizaciones para que tengan comportamientos éticos y responsables.

Hemos querido ser ambiciosos al asumir que la salud de los trabajadores debe ser una prioridad por diversos motivos. El primero por razones éticas, al demostrarnos y poder demostrar que las personas son nuestro principal activo. Además, ante actuaciones honestas

y sinceras, la respuesta de los trabajadores es siempre positiva, lo que se evidencia con el refuerzo del liderazgo de sus mandos y una mayor efectividad en su trabajo. Por ello impulsamos el Modelo de Empresa Saludable que iba a ayudarnos a afianzar este camino más humanista y esperanzador.

Nuestro compromiso con la comunidad siempre ha sido relevante, con múltiples acciones en el ámbito social. Lo que hicimos fue integrar nuestro Modelo de Empresa Saludable a la estrategia de la compañía, y que esta formara parte de la cadena de valor del grupo. Muestra de ello es que inmediatamente se incluyó la protección y promoción de la salud y su mejora continua en la Política de Responsabilidad Social. A su vez, el sistema Integrado de Gestión (SIG) de Calidad, Medio ambiente y Prevención de Riesgos Laborales que veníamos desarrollando se adecuó para incorporar el sistema de Gestión de Empresa Saludable, SIGES, como ahora se denomina.



Fíjese que de los siete compromisos de nuestra política conjunta de Responsabilidad social y Sostenibilidad, tres de ellos están ligados a tal Modelo SIGES: Interés por las personas, Seguridad y Salud y Compromiso con la sociedad. Los otros cuatro: Orientación al cliente, Compromiso con los resultados, Medio Ambiente e Integridad, están indirectamente relacionados.

**Pero la complejidad de su organización y su presencia en países con diferencias culturales no hacían fácil la homogenización del Modelo. ¿Cómo lo plantearon inicialmente y hasta qué punto creen haberlo logrado?**

Es cierto, no era fácil y queríamos actuar de manera coherente y con celeridad. Por eso recurrimos de buen inicio al Modelo Dupont, de reconocido prestigio y con muchos años de aplicación en diversidad de contextos, para que nos ayudaran a extender y homogeneizar las actuaciones. Las premisas de tal

modelo son conocidas y nos resultaron muy provechosas. Empezar por el diagnóstico de la cultura empresarial, y de PRL en particular, fue determinante, como también lo fue entender la importancia de desarrollar el liderazgo de arriba abajo, con un claro compromiso visible por parte de toda la estructura. Todos los mandos recibieron una formación básica de liderazgo de 12 horas, que se prolongó con el desarrollo de un plan de acción personalizado anual. Se implantaron también un conjunto de actividades unitarias en todos los centros de trabajo. Destacaremos el contacto de seguridad que se realiza al iniciar las reuniones, las observaciones preventivas, la tolerancia cero ante los accidentes, el tratamiento de la PRL en las reuniones de trabajo, la información semanal de lecciones aprendidas en esta materia en todos los grupos, los concursos semanales, etc.

Quiero destacar lo provechosa que resultó la experiencia de establecer un premio sobre el "liderazgo" a nivel

internacional. Tres personas debían apoyar cualquier candidatura y había que demostrar su compromiso con la seguridad y la promoción de cambios. Las exigencias básicas eran iguales para todos, indistintamente del lugar en el que estuvieran. También se han realizado exitosas campañas específicas sobre problemas concretos de accidentes laborales. Fueron destacables los logros en materia de EPI y de movilidad, causante como sabe de muchos accidentes de tráfico, que se redujeron en un 30%. En total hemos conseguido reducir el número de accidentes laborales de personal propio en un 80% desde 2013 hasta hoy. Piense que tan solo en temas de Salud y hábitos venimos realizando en España unas 25 campañas anuales que contribuyen a que nos focalicemos en trabajar sobre temas de un especial interés que luego hacemos extensibles a todos los países.

También se establecieron reuniones con los responsables de PRL de empresas relevantes, y sin ser exclusivamente del mismo sector. Con todo ello se generó un importante impulso y se revitalizó todo lo relativo a la PRL para empezar con buen pie y ampliar su horizonte hacia una salud más integral. Constatamos, a través de nuestro consultor, que se había avanzado cuatro veces más rápido gracias al compromiso de la Dirección, la credibilidad generada y la participación. Desde luego, nos aseguramos de que existiera un claro compromiso colectivo, que es lo que luego asegura unas respuestas individuales fiables.

Nuestra organización ha asumido que nada es más importante que la seguridad, la salud y el bienestar de las personas. Por ello, vamos más allá del cumplimiento de las obligaciones legales impulsando la mejora continua de las condiciones de trabajo y de una mejor gestión en tales ámbitos, que integra-

mos transversalmente en todas nuestras actividades.

Hoy podemos afirmar que el nivel de exigencias en PRL y la aplicación de nuestro Modelo de Empresa Saludable es el mismo en todos los países en los que estamos, aunque el nivel de apoyo deba adecuarse a las necesidades.

**Para entenderlo mejor, indíqueme algunas fechas clave de su evolución hacia esta salud integral que propugnan.**

En el año 2011 obtuvimos la certificación global de nuestro sistema integrado de gestión: Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud en el trabajo. En el año 2012 establecimos el Plan de Compromiso Visible por el que perseguimos un cambio cualitativo en la cultura de seguridad de la compañía, un plan que extendimos a las empresas colaboradoras. En el año 2013 aprobamos el Plan Director de Salud en el que se definieron las líneas estratégicas en materia de Salud, Ergonomía y Psicosociología de manera homogénea a nivel nacional e internacional.

Fue en el año 2014 cuando establecimos el Modelo global de empresa saludable, que está basado en los criterios de la OMS para promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y de su entorno y la sostenibilidad del espacio de trabajo en un proceso de mejora continua. En el año 2015 obtuvimos la certificación de AENOR, y en el año 2016 nos integramos a la Red Española de Empresas Saludables, con el afán de compartir experiencias para avanzar juntos. La certificación como empresa saludable con indicadores propios de seguimiento y las correspondientes auditorías anuales de tal organismo de certificación deben asegurarnos la sostenibilidad del modelo.



**Explíqueme, por favor, cómo han estructurado su Plan de acción de Empresa Saludable y los elementos clave en que se sustenta.**

Establecimos unos objetivos estratégicos y cinco grandes áreas de actuación. La primera fue un **Plan director** sobre prevención de accidentes laborales y la promoción y vigilancia de la Salud, la Ergonomía (mejora de los entornos de trabajo) y la Psicosociología (prevención del estrés, etc.), sobre la Organización de la PRL a través de un Servicio Mancomunado, y también sobre la Gestión del absentismo a través de un Observatorio. En tal Plan director, como en las demás áreas, se establecieron un conjunto de indicadores para facilitar el seguimiento de su eficacia. Me parece importante destacarlo.

La segunda fue sobre **Comunicación de la salud** en cooperación con el Área de Comunicación de la empresa. Posiblemente el programa *"Tu salud siempre en tu agenda"*, del que le hablé antes, para concienciar a los trabajado-

res y sus familias sobre la importancia de cuidar la salud, haya sido uno de los programas de comunicación más ambiciosos de la compañía. Ha habido multiplicidad de actuaciones: prevención cardiovascular y ejercicio físico, nutrición y obesidad, sueño, así como otros ámbitos también relacionados con la salud, como la gestión de las emociones, las adicciones, etc. También se han incluido aspectos de mejora de la comunicación interna con el fin de impulsar la relación entre las Áreas de Salud de los diferentes países y de estas con los empleados.

La tercera área de actuación clave la denominamos **Formación en Salud** en colaboración con nuestra Universidad Corporativa. Se desarrolló el *"Aula de Salud"* que facilita los conocimientos en este ámbito a tres colectivos específicos: a los servicios médicos y de prevención, a los directivos y a los empleados en su conjunto. Los primeros, para que dispongan de una formación permanente en su actividad profesional generando una cultura de salud y de responsabi-



lidad. A los directivos, cuya formación en PRL comenzó en 2012 y se amplió a la salud integral, para que fomenten los valores corporativos, liderando con el ejemplo. Y a los empleados para que, a través de los canales internos, accedan a un espacio formativo que incorpora tanto los cursos generales para mejorar hábitos de salud, como programas específicos en función de sus necesidades en sus puestos de trabajo. Los itinerarios formativos en materia de salud son definidos por los servicios de salud de cada país.

La cuarta área de actuación es la de **Beneficios sociales**, que engloba las prestaciones relacionadas con la salud, que en coordinación con RR.HH. procuran a los trabajadores llevar una vida saludable y atender a algunas necesidades cruciales. Cabe citar la póliza contratada a una compañía de seguros médicos

para que los trabajadores integrados en los convenios colectivos y sus familias puedan beneficiarse de ella.

Disponemos también del "*Plan Aflo- ra*" y del "*Plan Familia*", cuyo objetivo es fomentar respectivamente que aquellos empleados con algún grado de discapacidad o algún familiar que la tenga dispongan de un programa de ayuda asistencial. También se incluirían en este apartado el acceso a residencias de vacaciones con precios bonificados y con asistencia médica. El Club Deportivo promueve la organización y financiación de actividades deportivas de equipo y de otras individuales, todo ello con el afán de promover el ejercicio físico y el buen clima laboral.

Finalmente, la quinta área es la del **Compromiso con la Comunidad**, en consonancia con nuestra política de

Responsabilidad Social. Se trata de campañas voluntarias de acción social, que van de las más convencionales, como las campañas de donación de sangre en las que el Servicio Médico se encarga de las extracciones, a la más destacable como sería el Día Solidario, en el que los trabajadores donan un día de su sueldo para proyectos sociales, aportando la empresa el doble de lo recaudado entre ellos. Más de 2.000 empleados de todo el mundo participan anualmente, ascendiendo la recaudación a unos 500.000 euros. Desde luego, la organización colabora en diversidad de proyectos comunitarios organizados por entidades sin ánimo de lucro.

Quiero destacar también una interesante experiencia que hemos desarrollado recientemente que promueve conjuntamente el ejercicio físico y el compromiso con la comunidad. Se trata

de la campaña "Kilómetros por sonrisas", en la cual los trabajadores participan voluntariamente acumulando kilómetros caminando o en bicicleta a través de una aplicación informática destinada a tal fin, que se canjea por tiempo para una actividad social, como la visita de payasos a niños hospitalizados.

Además de las medidas expuestas, cabe destacar la cooperación entre el Área de Salud Integral y la Dirección de RR.HH. para que el entorno de trabajo sea el adecuado, y cuyo principio inspirador es el "Interés por las personas". Se pretende que cada empleado pueda desarrollarse tanto en el ámbito personal como en el profesional con objetivos propios que, como empresa global, se ponen en práctica en todos los países donde operamos, tales como conseguir el respeto por las personas, desarrollar el talento, promocionar un entorno de trabajo digno y conciliar la vida personal y profesional de las personas. Para garantizar estos objetivos, la dirección de Personas y Recursos implementa el proyecto "Desarrollo Humano y Social" en el que se desarrolla la igualdad, la flexibilidad, la calidad de empleo, el apoyo profesional y el apoyo a la familia.

### ¿Cuál está siendo la respuesta de los trabajadores ante tales inquietudes sociales de la empresa?

La respuesta está siendo magnífica, como lo demuestran las frecuentes encuestas que vamos realizando. En general, el nivel de participación en programas voluntarios es alto, nunca inferior al 60% - 65%. En general el Modelo de Empresa Saludable ha sido muy bien acogido por todos los miembros de la organización, que lo han ido interiorizando como algo propio. Lo trascendental es que ello forme parte de la cultura de empresa y que los propios trabajadores auto-controlen sus propios comportamientos, pero tam-

bién los de las personas de su entorno. Tenemos muchos ejemplos en los que lo hemos constatado. Sería impensable que en un aparcamiento de vehículos alguien dejara el suyo no dispuesto para salir sin maniobrar, o que alguien trabajara en condiciones incorrectas, manejando cargas indebidamente o sin el uso de un EPI reglamentario ante sus compañeros o, más aún, ante su mando directo. La implicación de los mandos en el proceso ha sido esencial.

### Me gustaría que me explicara un poco más el proceso formativo de la organización -en especial en PRL y Salud- que vienen desarrollando en el marco de este nuevo programa y el papel que asume la Universidad Corporativa, como antes apuntaba.

La Universidad Corporativa se creó en el año 2000 y en el año 2009, tras la compra de Unión Fenosa, se sumó al proyecto de integración con un nuevo modelo de actuación. En 2011 se puso en marcha la Universidad Virtual y en el 2012 su ampliación con la Universidad Extendida.

La Universidad Corporativa ha sido el instrumento fundamental para gestionar el plan de formación continuada de todo el personal de la compañía, que está basado en las competencias requeridas para cada actividad. Hay competencias específicas del puesto según las actividades funcionales demandadas y hay competencias transversales, como pudiera ser la de liderazgo para mandos o el trabajo en equipo, o de salud en general para todos los miembros de la organización.

Se trata de ofrecer una formación continuada que, aparte de la formación inicial, sea como mínimo de 40-50 horas anuales. Como le dije, las competencias dependen del lugar de trabajo, y de lo que se trata es de ofrecer un

itinerario formativo obligatorio que se revisa periódicamente. Por supuesto, hay una ruta a seguir en PRL y Salud. Actualmente disponemos de centenares de cursos de dos tipos: presenciales y *online*. Logramos en el año 2013 que todos los trabajadores tuvieran la formación básica necesaria.

Sea como sea, hemos de pensar que los modelos requieren cambios para adaptarse a las nuevas demandas. Lo mismo sucede con la formación que requiere un enriquecimiento y ajuste permanente tanto a nivel de la formación interna de nuestros trabajadores como de nuestros colaboradores externos. Por eso nuestra Universidad Corporativa ha desarrollado lo que denominamos la Universidad Extendida, con el fin de ayudar a estos últimos. Se trata de obligarles a que trabajen de una manera determinada y asegurar que tengan las competencias requeridas para ello, pero también de ayudarles en este proceso de aprendizaje y de mejora. Ello es de vital importancia al operar fuera del contexto español, donde hay que facilitar en mayor medida el incremento competencial de proveedores y colaboradores. Recuerde que velamos para que el nivel de exigencia sea el mismo indistintamente del país en el que operemos. Hemos desarrollado muchos instrumentos facilitadores del aprendizaje. Uno de ellos ha sido basarnos en fichas por temas que se van dosificando semanalmente. Se realizan además resúmenes tipo recordatorio que permiten luego verificar los conocimientos adquiridos.

Hemos procurado que el proceso de aprendizaje se desarrolle mediante grupos y redes que actúan en todas direcciones. No nos gusta emplear la palabra comités en este campo. Los temas de aprendizaje junto a las empresas colaboradoras han de ser valorados por los clientes. Tenemos un programa de-



nominado "Conéctate" orientado a los mandos intermedios para que no solo pongan cabeza en sus cometidos sino también corazón y sentimiento para generar así confianza con sus colaboradores. Nuestra línea formativa denominada "Compromiso con la Seguridad y Salud" hace un especial énfasis en los comportamientos de las personas. Ya me referí al mismo al hablar del Modelo Dupont, que hemos estado aplicando basado en el diagnóstico, el desarrollo del liderazgo, las observaciones del trabajo, etc. Dentro del mismo hay un plan personalizado, por el cual cualquier persona que tenga gente a su cargo ha de definir tres objetivos, no solamente el clásico de reducir accidentes, sino incidir en aspectos de salud de su entorno: vehículos, espacios confinados e incluso acciones voluntarias.

**Por cierto, he conocido universidades corporativas de nuestras grandes empresas españolas con grandes espacios, ¿cómo es la de Gas Natural Fenosa?**

Nuestra Universidad Corporativa está ubicada principalmente en unas instalaciones en Madrid que se complementan con un conjunto de instalaciones muy completas en Puente Nuevo (Ávila), con todas las comodidades para realizar estancias de formación, permitiendo pernoctar y ampliar la convivencia. Dispone de un número elevado de salas de formación, auditorio, comedor, salas de juego, así como instalaciones deportivas. Se rehabilitaron unas instalaciones existentes al lado de una central hidroeléctrica, en un entorno natural magnífico.

**Por favor, Sr. Gella, es muy interesante todo lo que me cuenta, pero detengámonos en algo de un especial interés. Es el tema de la atención a la edad de nuestros trabajadores y al mantenimiento de sus capacidades a lo largo de su vida profesional. ¿Cuál es la edad media de sus trabajadores? Evidentemente, percibo que su Modelo de Empresa Saludable es coherente con**

## **las convenientes acciones ante el gradual aumento de la edad. ¿Qué me puede decir al respecto?**

Nuestra plantilla tiene una edad media de 43 años, con 15,8 años de promedio de antigüedad. Por franja de edad un 25,3% tiene entre 18 y 35 años, un 48,1% entre 36 y 50, y un 26,7% más de 50. Desde luego, teniendo en cuenta la estabilidad laboral que perseguimos, hemos de prestar atención a la evolución saludable de la edad en nuestra empresa, cosa que hacemos.

Ante el gradual envejecimiento de la población laboral, no cabe más que cuidar la salud en todas sus vertientes. La primera, la física, mediante una acción preventiva como hemos ido comentando: promoción del ejercicio físico, una vida ordenada y equilibrada con tiempo para el descanso, con un sueño reparador, alimentación saludable, etc. Por otra parte, cuidando la adaptabilidad y las exigencias del puesto a la persona, y es que, evidentemente, con la edad debe haber limitaciones a ciertas tareas. Estamos trabajando en todos estos aspectos...

La Ergonomía activa ofrece un campo de trabajo extraordinario para favorecer espacios de trabajo más saludables y alargar la vida laboral de las personas. Han venido a nuestra organización a impartir formación especializadas de referencia.

Respecto a la salud intelectual, la experiencia profesional generada es de un gran valor para la organización, y debe ser aprovechada. Estamos desarrollando una campaña en esta línea para que los operarios se enriquezcan de los conocimientos y experiencia de los supervisores.

Esto formaría parte de lo que se entiende por "solidaridad intergeneracional", procurando, por parte de la organización, desarrollar espacios de cooperación y de apoyo mutuo a través de mecanismos de consulta, e incluso de atención a contratos externos.

Pero la salud intelectual debe ser alimentada con la formación continuada a través de la capacidad y voluntad de aprendizaje y la observación. Estamos intelectualmente despiertos mientras mantengamos tales capacidades activas. Por ello, el programa de la Universidad Corporativa pretende ofrecer, a través de la formación continuada, el desarrollo de competencias, el desarrollo personal y profesional de las personas, tanto en lo relativo a su actividad laboral como en el cuidado de su salud integral.

Pero la formación planificada debe dejar espacio también al aprendizaje de las propias experiencias y a las circunstancias que el propio trabajo va generando. Importan los hechos, los detalles; en fin, las oportunidades de las que podemos aprender continuamente si mantenemos nuestra capacidad de observación.

El traslado de los valores de salud al entorno familiar, que tanta influencia tiene en el proceder de las personas, debe facilitar su afianzamiento una vez compartidos y, a la vez, fortalecerse mutuamente entre sus miembros.

La dimensión social de la salud la cuidamos, como le expuse, facilitando la participación de los trabajadores en proyectos de acción social. Si las personas se mantienen activas con acciones solidarias de ayuda, encuentran un mayor significado en sus vidas al sentirse útiles. Deberíamos planificar acciones para preparar a las personas a transitar



en el proceso de jubilación, no siempre fácil; pero al que las personas debieran llegar en buenas condiciones, si el largo proceso previo ha sido, como debe ser, saludable.

**Perdone un inciso, ¿hasta qué punto el tratamiento de los riesgos psicosociales les ha facilitado atender mejor este concepto de salud integral que desarrollan?**

Empezamos a evaluar a fondo los riesgos psicosociales en el año 2010 con la metodología del INSSBT. Luego, en el año 2012, cuando empezamos con nuestro Modelo de Empresa Saludable, ya disponíamos de información para actuar mejor en este campo. No olvidemos que tales riesgos son los que más están en el origen de los problemas de relaciones y de las percepciones que los trabajadores tienen de su actividad y de su entorno. Nos han servido para planificar acciones para detectar los problemas y, por ejemplo, gestionar mejor el estrés.

**Finalmente, quiero preguntarle: ¿en qué cree les beneficia disponer de una certificación de empresa saludable?**

En varias cosas, entre otras, mejorar nuestra reputación ante la sociedad, un valor nada desdeñable en los tiempos que vivimos. Posiblemente este sea el principal valor de una organización, aunque sea intangible. Pero también es muy importante la capacidad de sistematizar y controlar mejor nuestras actuaciones y la autoexigencia que ello representa para seguir avanzando en la línea que nos hemos trazado.

**Nada más, sólo felicitarle por la labor que realizan en materia de salud laboral, que supongo tendrá su natural desarrollo a la vista de su estrategia como valor corporativo, y agradecerle en nombre de la Dirección del INSSBT y en el mío propio el tiempo dedicado y la información facilitada. ●**