

100.1:19

# GUÍA DE ACTUACIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS Y SALUDABLES, GENERADORES DE CULTURA PREVENTIVA Y DE EXCELENCIA

DOCUMENTOS SOCIALES



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL

**Título:**

Guía de actuación para la implantación de comportamientos seguros y saludables, generadores de Cultura preventiva y de Excelencia

**Autor:**

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.

**Elaborado por:**

Renée M<sup>a</sup>. Scott Avellaneda, Directora de Alianza Preventiva, S.L.

**Coordinación:**

Manuel Bestratén Belloví, Consejero Técnico.INSST

**Edita:**

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.  
C/ Torrelaguna 73, 28027 Madrid  
Tel. 91 363 41 00, fax 91 363 43 27  
www.insst.es

**Composición:**

Servicios Gráficos Kenaf, S.L.

**Edición:**

Madrid, noviembre 2020

**NIPO (en línea):** 118-20-051-9

**Depósito legal:** M-8240-2019

**Hipervínculos:**

El INSST no es responsable ni garantiza la exactitud de la información en los sitios web que no son de su propiedad. Asimismo la inclusión de un hipervínculo no implica aprobación por parte del INSST del sitio web, del propietario del mismo o de cualquier contenido específico al que aquel redirija

**Agradecimientos:**

A D. Manuel Bestratén Belloví, por ser nuestro mentor en esta ética y nueva estética de la Seguridad y Salud Laboral.

**Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado:**

<http://cpage.mpr.gob.es>

**Catálogo de publicaciones del INSST:**

<http://www.insst.es/catalogo-de-publicaciones>



## PRÓLOGO

Tener la visión de un logro deseado es siempre uno de nuestros mejores sueños, experimentar la satisfacción de hacer el bien, haciendo las cosas bien, es la mejor estrategia para conseguir con éxito este nuestro sueño.

Para el equipo de Alianza preventiva elaborar esta Guía Pedagógica ha sido como preparar un regalo, el mejor que podíamos ofrecer tras 22 años cerca de empresas excelentes y profesionales excelentes, de los que hemos podido aprender tanto.

Nos habéis ayudado a **creer en que es posible** entender la exposición de motivos de todo este entramado normativo desde la perspectiva del **BIENESTAR, no solo laboral, sino familiar y social**.

Y estas vivencias nos han llevado a diseñar, a recrear para vosotros una **Prevención diferente** con una estética realmente ajustada al momento del desarrollo de la organización. Nos encanta hablar de **"Momentos"**, porque al evolucionar pasamos por "distintos momentos" y tenemos otras necesidades, nuestra estructura cambia, somos "diferentes".

Y el estar cerca y atentos nos permite **visionar momentos futuros, nuevos retos** que alcanzar y sobre todo disfrutar escalando hacia ellos.

Esperamos que utilizar esta **Guía Pedagógica (GPecep)** inspire ideas para poder fomentar hábitos que lleven a las personas del entorno a tener comportamientos **Seguros y Saludables** y nos revistan de ejemplaridad para demostrar que **hoy es fácil conseguir lo que hace un tiempo nos parecía difícil**. Y que ayude a cada cual a buscar el equipo que haga posible **la EXCELENCIA en la organización**.

Ante los cambios de hábitos, los cambios de comportamiento que deseamos para hacer nuestro **entorno de trabajo seguro y saludable**, ¿qué los hace sostenibles?, ¿qué los hará perdurar en el tiempo: la obligación o el compromiso?

¿Commitment o Engagement?, como dirían hoy los **expertos en gestión de talentos**.

En la nueva estética de la Seguridad y Salud Laboral que presentamos en esta guía, queremos **hacer crecer, inspirar, invitar** al lector a plantearse otros paradigmas, otros resultados de la Seguridad y el Bienestar que van más allá del **"Cero Accidentes"**, buscamos contribuir al desarrollo de las competencias de gestión de los **amantes de la prevención, aquellos que creen en una prevención generadora de Excelencia, de Salud empresarial y de Sostenibilidad**.

En esta guía queremos demostrar que es posible **"evolucionar de la obligación, supervisión y control al compromiso, la confianza y el liderazgo"** como pilares para **alcanzar la Excelencia**.

Y, sobre todo, pretendemos animar a disfrutar del proceso, a **saber mirar y recrearse** en este camino tan maravilloso que es el **hacer grande a tu empresa**, haciendo felices a los que están a tu alrededor, considerándoles tan importantes como lo que son: **el Gran Capital**.

Esta guía va dirigida especialmente a:

- Aquellos **líderes con cargo y líderes sin cargo** que no se conforman con lo que ya han conseguido.
- Aquellos **líderes que dejan ir su mirada más allá de un corto plazo**.
- Aquellos **líderes que entienden que las utopías son retos** que les están esperando.
- Aquellos **líderes que se sienten cómodos y confiados con las personas** de su equipo.
- Aquellos **líderes que disfrutan viendo crecer y desarrollarse los talentos de sus compañeros**.
- Aquellos **líderes que buscan y reparten felicidad** como ese combustible que da energía, motiva y crea un buen clima de relación en el entorno en el que estén en cada momento.
- Aquellos **líderes que han visto que la Seguridad y Salud Laboral tiene una "nueva estética" y quieren contribuir a "crear estilo"**.
- Aquellos **líderes que necesitan establecer una conexión con las personas** con las que se relacionan de forma que reciben **"permiso y protección"** para contribuir al desarrollo.
- Aquellas **Personas** que con **pasión y generosidad** nos enseñan a llenar de **sentido y propósitos** nuestro día a día en el trabajo.
- Aquellas **Personas** a las que les encanta **formar parte de círculos virtuosos** y que con **Respeto** te tienden una mano para que te apuntes a **buscar día a día la Excelencia**.

Para la elaboración de esta Guía nos hemos basado en un exhaustivo análisis bibliográfico, en el análisis de los principales modelos de Excelencia con sus ventajas y limitaciones, en las aportaciones de 63 empresas que se encuentran en la senda de la Excelencia y, finalmente, en nuestra larga experiencia, ayudando a las empresas desde el ámbito de la Prevención de riesgos laborales a evolucionar para ser realmente saludables y competitivas.

Como ves, esto no es una decisión profesional, es una decisión personal.

**Esta es mi opción y te animo a que sea también la tuya.**

Renée M<sup>a</sup> Scott Avellaneda

## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| A. Introducción .....   | 6   |
| B. Metodología Operativa .....  | 12  |
| 1. Introducción metodológica.....   | 13  |
| C. Correlación de modelos de Éxito en Gestión Empresarial.....  | 16  |
| 1. Introducción.....  | 17  |
| 2. Modelos de Éxito.....  | 18  |
| 3. Comparativa entre Sistemas de Gestión que apoyan la mejora<br>y conducen a la Excelencia .....               | 49  |
| 4. Conclusiones .....   | 50  |
| 5. Análisis de cambios conductuales.....  | 52  |
| D. Buenas Prácticas de empresas que caminan hacia la Excelencia .....   | 76  |
| 1. Relación de empresas participantes .....   | 77  |
| 2. Determinación de Indicadores de Éxito de cada empresa.....   | 78  |
| 3. El papel del cambio .....  | 125 |
| E. Guía Pedagógica.....   | 129 |
| 1. Justificación de la necesidad de realizar la Guía Pedagógica .....   | 130 |
| 2. Objetivos de la Guía Pedagógica para cambios de<br>comportamiento preventivos.....                           | 131 |
| 3. Itinerario pedagógico para cambios de comportamiento.....  | 132 |
| F. Claves para el Diseño de diferentes Buenas Prácticas según<br>el Itinerario de nuestra Guía Pedagógica ..... | 169 |
| G. Conclusiones - Lecciones Aprendidas .....  | 174 |
| H. Resultados Esperados.....  | 178 |
| I. Análisis Bibliográfico y de Datos .....  | 180 |
| J. Agradecimientos.....   | 322 |

# A. INTRODUCCIÓN

La resistencia al cambio es connatural al ser humano si bien el cambio es permanente en todos nosotros. Nos encontramos en la era de la información en la que algunos paradigmas de los siglos XIX y XX que venimos arrastrando no nos sirven, y por ello es preciso modificarlos. Se torna necesario **incorporar formas de pensar** que nos permitan un hacer distinto para convivir con estos nuevos marcos y reglas del juego y, de esta manera, responder a los desafíos del presente y de un futuro no tan lejano.

*Incertidumbre, colaboración, transversalidad, integridad, confianza, flexibilidad, velocidad, conectividad, creatividad, innovación, curiosidad, movilidad, delegación, gestión por proyectos, medio ambiente, constante aprendizaje, humanización del trabajo, coraje, sentimiento de equipo, sostenibilidad, talento, excelencia...* son conceptos que ya forman parte de nuestro vocabulario habitual y de la realidad de nuestras empresas.

Ante este marco, la verdadera revolución en este "cambio de era", que no "era de cambios", está en el pensamiento.

Cambiar no es modificar la forma en la que hacemos las cosas: se trata de **reajustar, añadir otras variables y prismas** que faciliten una forma diferente de abordar la realidad. Einstein afirmaba que es totalmente imposible responder a los desafíos nuevos con los esquemas mentales que los han creado.

Nos dirigimos, por tanto, de forma ineludible, hacia una sociedad que debe rescatar sus valores hacia el bien común, **la construcción de un mundo mejor, desde la percepción de un ser humano integral con mente, corazón y espíritu, valor en el medio ambiente, en la persona...** y a esta tendencia se unen empresas consideradas referentes y pioneras en sus sectores, donde su principal cometido hoy es el de **aportar sentido y propósito hacia lo social**. Autores como Drüker, Handy, Kofman y Senge, entre otros muchos, afirman taxativamente: **"El objetivo de una empresa es dar servicio, aportar valor a la sociedad"**. Pasamos, por tanto, del hambre material centrada en el HACER, al hambre de sentido, donde se unen el SER y el HACER.

Lo descrito hasta el momento nos permite poner el foco y analizar cuál ha sido el recorrido del concepto **Prevención de Riesgos Laborales** en nuestras empresas en estas últimas décadas, así como la **implantación de comportamientos seguros y saludables** en las mismas.

En estos últimos años, las circunstancias en que se desenvolvía la prevención de riesgos laborales en nuestro país nos obligaba a vivir en profunda contradicción. Mientras los avances han sido notorios y muchas empresas han sido capaces de **integrar de manera eficaz la prevención a sus estrategias de calidad y eficiencia en el trabajo**, con un creciente **compromiso y responsabilidad social**, existe aún un porcentaje de empresas, sobre todo pequeñas y micro, que viven alejadas de lo que representa la utilidad de la aplicación del marco reglamentario, que lo ven como una carga impositiva que poco aporta a los intereses empresariales.

¿Dónde puede estar la explicación a tanta dificultad? Puede responder a una **limitada Cultura Preventiva** en este país y también a lo siguientes:

- Hemos pasado años buscando dónde estaba el bloqueo de la Acción Preventiva en las empresas, ahora es el momento de un mercado empresarial sostenible, que aspira a la excelencia, y el de buscar qué motiva a la empresa a actuar en prevención.

Escuchamos afirmaciones como “la Prevención es rentable”, pero...

- ¿Podemos demostrarlo?
  - ¿Sabemos encontrar el beneficio?
  - Y lo que es más estratégico, ¿sabemos poner Valor a la Prevención que hacemos en nuestras empresas?
  - ¿Aprovechamos el impacto que tiene en nuestras estructuras el invertir en Seguridad y Salud?
- Si bien algunos otros, sin saberlo y surgiendo casi de manera espontánea, en su búsqueda de eficiencia y dignidad en el trabajo contando con las personas, operan desde la prevención como resultado de una política de empresa que se compromete con tres asuntos de importancia capital: **PERSONAS, CALIDAD e INNOVACIÓN.**

Con este proyecto, pretendemos aprender de otras empresas que ya relacionan, de forma positiva, productividad con prevención, que nos ayudarán a identificar en nuestra Gestión Empresarial al “ROI Preventivo” como elemento de Competitividad.

La prevención y, en general, la atención a las condiciones de trabajo son precisamente una parte crucial de esa responsabilidad moral interna, que se fundamenta en la ética del trabajo, y es la que permite a las personas sentirse libres y desarrollarse humana y profesionalmente, aportando, junto a su buen hacer, su creatividad. Algo que es esencial para el **desarrollo sostenible de las propias organizaciones.**

Pero, ¿cómo lograr que la **prevención avance significativamente** en cada empresa con la que nos encontramos?

De la manera más natural posible, asentándola evidentemente sobre principios éticos consensuados y controlando su cumplimiento, integrándola a los otros sistemas de gestión con actividades sencillas, didácticas y de implantación gradual, pero sistematizadas, para que todos puedan descubrir sus ventajas y su contribución a los **intereses personales (liderazgo, confianza, profesionalidad, etc.) y colectivos.**

Hasta el momento, el paradigma con el que ha convivido la prevención se ha asociado conceptualmente al control, coste, lastre para la ejecución de las tareas encomendadas, auditorías, norma, certificación, etc., dando lugar a una prevención “**aparente o documental**” que finalmente ha traído consigo una **falta de cultura preventiva** en materia laboral, si bien ha dado fruto desde otros intereses.

Y esta paradoja tiene fácil explicación: **se ha contemplado la Prevención de Riesgos Laborales desde la obligación y el control, ajena a la responsabilidad personal de cada miembro de la organización, sin fomentar la acción autónoma, alejada del compromiso,**

donde la implicación visible de mandos y cuadros directivos ha sido, en numerosas ocasiones, escasa.

**Cambiar la cultura de una organización** no es tarea sencilla; para las pequeñas y medianas empresas implica un importante esfuerzo. Las acciones que conduzcan a la promoción de redes empresariales donde se compartan experiencias de éxito es una buena forma de favorecer la expansión de la Cultura Preventiva.

Por todo lo descrito, parece necesario entonces un **nuevo marco de Cultura Preventiva** que pase por la implicación de sus protagonistas con más responsabilidad en las organizaciones, además de por una acción continua de información, formación y concienciación a los empleados, donde todos podamos percibir los **beneficios personales, empresariales, estratégicos y sociales** para generar así un **cambio sostenible** a largo plazo.

Es la forma de acercarnos en la actualidad a los conceptos de Responsabilidad Social Corporativa y Excelencia empresarial.

Y, llegados a este punto, nos preguntamos: ¿Qué papel juega esta **Excelencia Empresarial** en la **Cultura de la Prevención**?

Son muchos los profesionales que a día de hoy enfocan su estilo de trabajo a la **búsqueda de la perfección**, lo que los convierte en máquinas generadoras de productos de **altos costos** rodeados frecuentemente de burocracia de escaso valor. **Trabajar en un contexto de excelencia no buscará hacer la labor perfecta, sino "hacerla cada día mejor"**.

Para ello nuestros directivos deben entender la necesidad de orientar un cambio a la hora de "dirigir" a sus colaboradores, orientando este cambio hacia el **liderazgo centrado en la Excelencia**.

Así se comprenderá la necesidad de convertirse en un **generador de estímulos alineados con la Prevención, la Salud y la Seguridad** y no en un emisor de instrucciones y órdenes; la **necesidad de diferenciar el trabajo en grupo y el trabajo en equipo, sintiéndose un miembro más, con bondades, fortalezas y áreas de mejora puestas al servicio del propio equipo**.

Hablar de **EXCELENCIA**, en ocasiones, resulta ser un llover sobre mojado por cuanto al buscar el término en diccionarios, obras literarias o páginas web, encontraremos diversas definiciones que van desde una forma de trato o reconocimiento de la nobleza hasta un atributo de acción.

En esta ocasión, el abordaje del concepto se lleva a cabo desde una visión gerencial, que abre las puertas a **Estilos de dirección y Liderazgos Exitosos, conjugando los términos LIDERAZGO y EXCELENCIA EMPRESARIAL**.

Durante todo el proceso de elaboración de este estudio hemos querido destacar cómo en la actualidad, y cada vez con mayor frecuencia, en las organizaciones existe una necesidad

de crecimiento y consolidación de su Cultura Preventiva en respuesta a las exigencias, tanto del actual marco jurídico como del propio entorno de mercado en el que están inmersas.

Así lo experimentan y nos lo han trasladado las empresas que han colaborado en este estudio. Y que han entendido que las expectativas de sus "Stakeholders" está en visibilizar que su compromiso con la seguridad y salud va mucho más allá del cumplimiento formal y documental de la prevención.

***¿Cómo podremos satisfacer estas expectativas?*** Únicamente si creamos espacios de trabajo que sean "saludables" para nuestros trabajadores y que puedan prevenir enfermedades y dolencias causadas por el trabajo, combinando esto como hemos comentado con la mejora de la productividad y de la competitividad, para demostrar así la ***Nueva ética y estética de la empresa Sostenible y Excelente.***

La identidad cultural de una organización corresponde al resultado de un proceso vital en el que predominan unos valores culturales sobre otros, que condicionan las pautas de conducta en las personas que forman parte de la empresa.

Para que esta Cultura Preventiva crezca, la compañía debe tener perfectamente ***identificados y socializados los valores de los cuales dependerá su éxito empresarial.***

Únicamente de este modo, las personas que la integran podrán comprometerse con esos ***valores que ayudarán a la asunción de una tolerancia cero a los accidentes*** y a las causas que los originan.

Uno de los principales factores de este proceso de crecimiento y consolidación es el desarrollo de un liderazgo preventivo y participativo a través de ***acciones encaminadas a la contribución de la Seguridad y Salud en las distintas áreas estratégicas de gestión empresarial, posibilitando así el fortalecimiento de los compromisos empresariales y la mejora de la Cultura Preventiva en aspectos líderes de sostenibilidad empresarial.*** De esa manera nos sumamos a la definición de Empresa Saludable que referencia la ***World Health Organization:***

*"Un lugar de trabajo saludable es aquel en que trabajadores y directivos colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, basándose en necesidades identificadas que consideran los siguientes aspectos:*

- *La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo.*
- *La salud, la seguridad y el bienestar en relación con el entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizativa.*
- *Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludable).*
- *Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad".*

Y, sobre esta definición, construiremos las bases de la investigación y prospección de experiencias en las empresas colaboradoras, que nos llevarán a corroborar los atributos de éxitos a destacar en nuestra *Guía Pedagógica para diseñar estrategias que promuevan comportamientos seguros y saludables que sean generadores de Cultura Preventiva y Excelencia*.

# **B. METODOLOGÍA OPERATIVA**

## 1. INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

En un proyecto como el que nos ocupa, es indicador de interés el conjunto de procedimientos y herramientas que se utilicen para alcanzar el objeto de Estudio y, en este caso, un **Plan General de Actuación** nos parecía la opción más idónea de cara al elevado número de inputs y actuaciones de diferente índole que el reto asumía. Se trata de un documento que, en definitiva, ofrece un esquema sencillo que facilita la ordenación de los diferentes hitos, tiempos, instrumentos de trabajo a utilizar y responsables de cada fase, al mismo tiempo que asegura firmeza y rigor en la labor.

El concadenado de fases y acciones parece que tiene su lógica iniciarlo con la **búsqueda de fuentes bibliográficas y metodológicas de los trabajos realizados sobre cambios de comportamiento y generación de Cultura preventiva y de Excelencia en las organizaciones**, es decir, tenemos que comenzar conociendo:

- qué se ha venido haciendo hasta la fecha en esta materia y
- qué principios operan en las bases del cambio de comportamiento en los individuos y, por ende, en las organizaciones.

Autores y analistas de diferentes épocas y corrientes, publicaciones de escuelas de reputación y entidades de prestigio, datos de evolución por sectores, análisis desde perspectivas y marcos teóricos afines y contrapuestos, etc. nos han permitido ampliar el cuadro desde donde observar y conocer el mapa. Ese es su claro sentido; identificar el mapa supone, por tanto: señalar qué se ha logrado hasta la fecha, quién y cómo lo ha llevado a la práctica diaria de las empresas y, puesto que en los individuos recae la responsabilidad del cambio, qué variables lo facilitan y cuáles otras lo bloquean y ralentizan en los procesos de modificación de hábitos hacia la conducta segura y saludable.

El segundo momento supondría bajar al terrero desde la "foto" anterior para iniciar una **búsqueda de empresas candidatas** que estuvieran interesadas en colaborar con el estudio y que destacaran por su experiencia y especial sensibilidad hacia la implantación de una conducta preventiva que generara transformación cultural encaminada a la excelencia. Ello suponía la previa identificación por nuestra parte de cuáles serían los requisitos mínimos de admisión en el Proyecto, pues no cualquier perfil aportaría valor al estudio, en la línea prevista.

Tras la **Selección de empresas** que reúnen los requisitos establecidos, comienza un momento retador, pues es necesario preparar "ad hoc" y al detalle la creación de instrumentos de comunicación que recojan de forma concisa y clara: finalidad del análisis, objetivos que persigue (generales y concretos), hitos que componen el calendario de actuaciones, así como el grado de implicación estimada de la empresa participante en el proyecto, exponiendo al detalle los beneficios y ventajas que obtiene con su colaboración.

*Cartas de presentación, Carta de Confirmación de Participación en el Proyecto, Autorización para la participación en el Proyecto, Conformidad del tratamiento de recogida de información según LOPD, Autorización para la grabación de entrevistas y Fichas de presentación del Proyecto* son los outputs que manan de este punto del itinerario de actuación.

El primer encuentro con las empresas seleccionadas transcurre con la realización de una **Entrevista inicial** (semiestructurada) y la aplicación de una batería de instrumentos de entre los que destacamos: **Cuestionario de Análisis del Proyecto**, **Cuestionario de Valoración de Proyectos** y **Cuestionario de Análisis de las Recompensas**. Los cuestionarios son documentos formados por un conjunto de preguntas que se redactan de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos brinden información preciada y relevante.

La entrevista ha tenido como finalidad: **“Recabar información sobre los proyectos que se han puesto en marcha en la empresa en el último año (2016) con la intención de cambiar algo.”** Entre las ventajas en la utilización de este tipo de entrevistas, destacan que: permiten más profundidad y aclarar cualquier aspecto confuso, descubren hasta dónde el interlocutor conoce el proyecto, facilitan la cooperación y relación empática con los intervinientes, analizan con detalle lo que realmente piensa el interlocutor.

En el transcurso de la entrevista se refuerzan los mensajes recogidos en **la Carta y Ficha de presentación del Proyecto** en un plano asertivo, de escucha empática, que presta especial atención a la resolución de dudas o necesidad de aclaraciones surgidas y a la generación de un clima distendido y abierto. En este encuentro debemos ser capaces de explicar el cometido del estudio desde el impacto que supone a nivel sistémico y local, con mensajes creíbles y coherentes, alineados con la realidad actual del tejido empresarial y la propia idiosincrasia del sector y empresa en concreto.

Esta metodología de entrevista mixta permite exponer en la parte preliminar los aspectos más formales y técnicos, si bien incorpora la flexibilidad y dinamismo de un segundo momento, en el que se obtiene información de gran valor sobre casuística específica y buenas prácticas de la entidad, desde una conversación sin guion, más espontánea.

Nuestros interlocutores habituales en estos casos han sido:

- representantes de la Dirección General,
- responsables de RR HH, Producción, Mandos y Supervisores,
- delegados de prevención y Representantes legales de los Trabajadores.

Con la cumplimentación del **Cuestionario de Análisis de Proyecto**, que consta de catorce preguntas abiertas, se profundiza sobre la implantación de alguno de los proyectos que la empresa objeto de estudio hubiera puesto en marcha para cambiar algo en el último año, recogiendo las Buenas Prácticas realizadas, en relación con la Cultura, con incidencia en la PRL y en la Gestión Global de la Empresa. El segundo instrumento, **Cuestionario de Valoración de Proyectos**, se centra en indagar, a través de siete preguntas, sobre la percepción sobre la Cultura Preventiva existente en la empresa y el beneficio de las citadas Buenas Prácticas. La tercera herramienta que destacamos, **Cuestionario de Análisis de Recompensas**, analiza los “premios” y beneficios que se obtienen a nivel personal cuando cualquier empleado contribuye a generar cambios saludables.

Para recoger esta información y percepción sobre la Cultura empresarial existente y la efectividad de los procesos de cambio vividos, se cumplimentan cuestionarios diseñados al efecto y se lleva a cabo una **Selección por muestreo** de trabajadores de las empresas participantes. Se trata, por tanto, de escoger un conjunto de personas trabajadoras de la empresa con el fin de que puedan ofrecer información y, a partir de ahí, poder caracterizar el total de la plantilla.

Llegados a este punto y transcurridas experiencias suficientes de recogida de información a través de entrevistas y cuestionarios entre un amplio elenco de empresas adheridas al estudio, es el momento de realizar el **análisis cuantitativo de los datos, representado a través de diagramas** (que representan porcentajes y proporciones) que nos dirija hacia la evaluación y valoración de los resultados desde la vertiente cualitativa. Ello nos permite extraer conclusiones que nos lleven a plantear futuras actuaciones y programas.

Por último, se realiza una **Selección de Buenas Prácticas** sobre los aspectos relativos a los procesos de cambio cultural que en las empresas participantes hayan supuesto un **punto de inflexión y cambio de mirada** hacia la implantación de comportamientos seguros y saludables en los empleados, generando cultura preventiva. Esta clasificación de prácticas excelentes de alguna forma promueve y contagia otras iniciativas retadoras que puedan implantar empresas afines (por sector, número de empleados, organización interna, etc.) sirviendo de referencia y brújula en la acción preventiva.

Este es precisamente el punto de inflexión que nos llevó a pensar que era necesario protocolizar el conjunto de actuaciones y momentos que llevan a una empresa, sensibilizada por la implantación de Cultura preventiva y Excelencia, a acometer un Proyecto de tal envergadura.

El diseño de la **“Guía de Actuación para la implantación y consolidación de comportamientos saludables generadores de Cultura preventiva”** es el último eslabón de una cadena de actuaciones rigurosamente definidas. Han permitido elaborar una herramienta de aplicación ágil que actúa a modo de hoja de ruta y que orienta y dirige en la implantación de conductas seguras y saludables, itinerario de mejora continua.

**C. CORRELACIÓN  
DE MODELOS DE ÉXITO EN  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, cuando hablamos de atributos competitivos, cuando hablamos de factores de excelencia empresarial, cuando hablamos de indicadores de crecimiento y desarrollo competencial, sin duda estamos haciendo referencia a la capacidad de Innovar, de Recrear procesos y diseños, de generar Valor en las características de nuestra empresas, pero sobre todo de lo que estamos hablando es del **Orden** y del **Método**. Todo ello desde la necesidad de mantenernos en el mercado de una forma Sostenible.

Grandes gurús del **Management**, como Tom Peters y Robert Waterman cuando emprendieron un estudio acerca de cómo encontrar la excelencia en las organizaciones, nos hablaban de la importancia de observar en ellas varios conceptos claves y ver cómo evolucionaban, crecían y se desarrollaban:

- *Estructura.*
- *Estrategia.*
- *Sistemas y Procedimientos.*
- *Destrezas y Fortalezas Corporativas.*
- *Personal.*
- *Valores compartidos.*

En definitiva, proponían estudiar la Cultura de la Organización, analizando un colectivo de 43 de las mejores empresas de **Fortune 500**.

Y encontraron 8 características comunes en las empresas más innovadoras y excelentes en EE UU como eran las siguientes:

- *Propensión a la acción.*
- *Cercanía al cliente.*
- *Autonomía y emprendimiento.*
- *Productividad a través del personal.*
- *Intervención en la conducción de los valores.*
- *Previsión de los detalles.*
- *Organigrama plano.*
- *Propiedades amplias/ajustadas globales y particulares simultáneas.*

Hoy por hoy, en la búsqueda de la excelencia cada vez son más las empresas que deciden su camino y estrategia siguiendo modelos y sistemas de gestión armonizados y de reconocimiento en el mercado, algunos de estos sistemas les acompañan hasta la certificación de sus procesos.

Es por ello por lo que nos ha parecido interesante hacer una pequeña mención en nuestro proyecto a estos sistemas que son "**Generadores de cambio Cultural en la empresa**" y trabajar con sus aportaciones.

En este apartado pretendemos contrastar modelos de prestigio para extraer sus fortalezas y los puntos en común de todos ellos.

Y a partir de estos hallazgos, poder concretar su contribución en esta Guía pedagógica que está fundamentada en la implementación de estos puntos en común o factores que provocan el éxito, "**Atributos de éxito**" para el desarrollo de comportamientos seguros y saludables en las organizaciones, tales como:

- *el compromiso organizativo con la salud,*
- *la responsabilidad con el desempeño y el desarrollo personal,*
- *la implementación de un estilo de liderazgo, etc.*

## 2. MODELOS DE ÉXITO

Atendiendo a la definición de la *Organización Mundial de la Salud* (OMS), una empresa saludable es aquella en la que "*los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo*".

Para medir lo saludable que es una organización, se consideran determinados factores que nos servirán como "Indicadores de Salud Clave", que según sus siglas en inglés se conocen como *KHI (Key Health Indicators)* y consisten en:

- *El ambiente físico* del sitio donde se trabaja, prestando atención a la estructura, aire/ventilación, temperatura, vehículo...
- *El aspecto psicosocial*, que engloba aquellas prácticas que se desprenden de la cultura de la empresa, tales como actitudes, creencias, valores, horarios, etc. que afectan emocionalmente a los trabajadores, de forma positiva si aumentan su grado de felicidad y satisfacción; lo que le conducirá a una mayor productividad y grado de compromiso (*engagement*) demostrados; o, por el contrario, negativamente, suponiendo un agravamiento del nivel de estrés que distraiga a los empleados de los objetivos y funciones que tienen encomendados.
- Los *recursos* que la empresa pone a disposición de los trabajadores *para fomentar una mejora del bienestar* de los mismos.
- *La interacción*, que se produce con el entorno local o global, de modo que se permita *la participación* de la empresa con la comunidad en aras de conseguir una mejora de la salud o el bienestar de:
  - los trabajadores de la empresa;
  - los familiares de los trabajadores;
  - otros miembros de la comunidad.

Se pueden citar numerosas e importantes **ventajas de implementar medidas que lleven a la excelencia** y a conseguir una empresa cada vez más saludable. Entre ellas destacan las siguientes:

- Gestión de la empresa con una política clara del valor de la salud y el bienestar de los trabajadores.

- Fomento de los hábitos saludables de los empleados, lo que hará que mejore su salud y disminuya el absentismo por bajas por enfermedad y se observe una creciente productividad.
- Conciliación del trabajo y la vida familiar, reduciendo niveles de estrés por compatibilizar las tareas laborales con la atención a la familia y al disfrute de la vida personal.
- Mejora del clima laboral, tanto desde el punto de vista físico como desde el psicosocial, ya que en condiciones de confort se conseguirá una mayor concentración en la consecución y realización de las tareas propias del trabajo.
- Favorecimiento de la comunicación entre los diversos estamentos para el enriquecimiento entre los distintos departamentos de la empresa.
- Incremento del grado de satisfacción personal y de pertenencia a la organización dentro del marco de la responsabilidad social.

En vista de las ventajas que presentan las empresas saludables y que el objetivo principal que tienen en común es conseguir la excelencia mediante una gestión que apunte a su bien y recurso máspreciado: el capital o recurso humano, entendemos que es crucial **trabajar sobre la transferencia de estas potencialidades y "Copiar Modelos"**.

A continuación, se realiza una **comparación de distintos modelos de gestión** que han implementado algunas empresas de diferentes sectores y tamaños que han conseguido destacar en el mercado gracias a **las mejoras en la forma de gestionar sus equipos y sus procesos**.

Destacaremos que empresas que implementaron algunos de estos modelos de gestión están más cerca de ser **empresas saludables**.

Mediante este análisis se van a poner de manifiesto los beneficios y puntos positivos en común que se recopilarán en esta **Guía de actuación para la implantación de comportamientos Seguros y Saludables de mandos y trabajadores, generadores de Cultura Preventiva y de Excelencia**

Los modelos analizados son:

1. Modelo DuPont.
2. Modelo de Empresa Saludable (Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo).
3. Modelo EFQM.
4. Modelo Best Workplaces in Spain.
5. Modelo Top Employer.
6. Modelos de Gestión Medioambiental: EMAS; ISO 14000.
7. Modelo LEAN.
8. Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR).
9. Modelo: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. OHSAS 18001: 2007.
10. Modelo de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2015.
11. Modelo: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. ISO 45001: 2018.

Se exponen los hallazgos más significativos de cada modelo para, posteriormente, realizar la comparativa entre todos ellos.

## 1) Modelo DuPont

La compañía química DuPont es una de las más reconocidas mundialmente por sus logros en prevención de riesgos laborales. Con la aplicación de un modelo propio y operando en un sector como el químico, presentan los mejores indicadores en materia de seguridad y también destacan sus resultados si se comparan con la media intersectorial. Sin embargo, hay que tener presente que, a la hora de realizar comparaciones frente a otros modelos, hay que considerar que **no se contabilizan los accidentes sin baja**.

El modelo propio de gestión de DuPont se **basa en la teoría de la excelencia** y tras su implantación con éxito en sus diferentes emplazamientos en todo el mundo, se ha exportado a otras empresas a través de una línea de consultoría que lleva funcionando más de 30 años; por lo que los datos están altamente probados y son muy reveladores.

Este método se fundamenta en una máxima: "Todo accidente se puede prevenir, y si sucede algo es porque se ha producido un fallo en la gestión". Por tanto, cualquier producto de la empresa que no se pueda fabricar, usar y eliminar de forma segura, no se hará. Estas son las cuestiones que debe preguntarse el personal de la empresa para la toma de decisiones a la hora de determinar si se realiza o no: **si no se puede realizar de forma segura, no lo haremos**.

Otra de las características es **la participación**. Por ejemplo, se realizan reuniones periódicas sobre prevención de riesgos laborales.

El modelo DuPont emplea "10 principios de seguridad" que establecen los criterios de actuación y que se combinan con 12 premisas más que ayudan a conseguir la excelencia en la cultura preventiva de la empresa.

A continuación, se describen brevemente los "10 principios de seguridad" del modelo DuPont:

1. Todos los **accidentes** y todas las **enfermedades profesionales** son evitables.  
Cuando se realiza un análisis de accidentes/incidentes, se observa que este ha ocurrido por una causa que ha podido ser prevista y evitada.
2. La **seguridad es responsabilidad de cada nivel de mando, dentro sus funciones**.
3. Trabajar con **seguridad es condición de empleo**.  
A su vez, cada trabajador debe actuar con responsabilidad y de modo seguro.
4. La **formación es clave para conseguir la concienciación** y un modo de trabajo seguro.  
Se proporcionará a los empleados la formación necesaria y continua para que estos conozcan los riesgos asociados a su puesto de trabajo y cómo deben realizar sus funciones de modo seguro.
5. Para comprobar el grado de cumplimiento y eficacia de las medidas puestas en marcha relativas a la prevención, se realizarán **auditorías de seguridad**.
6. Todas las exposiciones a riesgos pueden ser controladas, de modo que todas las **deficiencias** también pueden ser **evitadas y corregidas inmediatamente**.

7. Una de las claves es **investigar todas las operaciones inseguras y todos los incidentes** capaces de producir lesiones y, por supuesto, se analizarán las causas que han producido accidentes con lesión.
8. Los **trabajadores** deben estar concienciados de la importancia de **adoptar conductas seguras tanto dentro como fuera del trabajo**.
9. Los resultados de un **buen nivel de seguridad** no sólo ofrecen mejor salud y bienestar de los empleados, sino que se traduce en una rentabilidad económica, ya que **reduce los costes directos e indirectos derivados de un accidente y/o incidente laboral**.
10. El éxito de un programa de Prevención de Riesgos Laborales se debe, sobre todo, a la **responsabilidad, concienciación y participación de todas las personas que pertenecen a la organización**.

Las doce premisas que conducen a lograr la eficacia del sistema según DuPont son:

1. El **compromiso debe partir de la Dirección**, que **debe actuar de modo ejemplar**.
2. En toda la organización debe estar **integrada la seguridad a todos los niveles**.
3. Existe una **política en materia de prevención** que establece una **filosofía de seguridad**.
4. **Estarán claras y definidas las responsabilidades** de todos los puestos de la organización.
5. Plantear unos **objetivos y metas en materia de seguridad claros y rotundos** (agresivos).
6. Los **criterios de actuación serán los más exigentes**.
7. Son necesarios los **especialistas en seguridad para dar apoyo en materia de prevención**.
8. La **concienciación y/o motivación se consigue de modo progresivo**.
9. Favorecer una **comunicación bidireccional**.
10. Establecer y realizar **formación continua**.
11. Realizar un análisis e **investigación rigurosa de los accidentes y/o incidentes**.
12. Hacer un seguimiento a través de auditorías, evaluaciones y revisión de lo relativo a prevención.

El principal **inconveniente** que se puede encontrar en la aplicación de este modelo o Método DuPont es que, para que sea realmente eficaz, deben coincidir una serie de requisitos:

- Que la empresa sea de un sector con alta siniestralidad, con riesgo alto y visible; tal como se presenta en la industria química.
- Que tenga una política de personal muy estricta en materia de seguridad.
- Que considere que los dos o tres primeros años se necesita estar en condiciones económicas con bastante margen, que permita una inversión inicial importante de horas/trabajador, antes de recuperar esa inversión.

El éxito final del modelo Du Pont también pasa por el uso y puesta en práctica de una serie de **herramientas de gestión** que pasamos a definir:

- a) Las **observaciones preventivas de seguridad**.

Esta herramienta se basa en la observación del trabajo y el estudio del comportamiento de las personas durante el mismo para la ayuda y concienciación de todos los emplea-

dos. Todos los miembros de la organización, incluida la alta dirección, están implicados en esta actividad preventiva.

DuPont ha desarrollado un programa de seguridad en el trabajo que denomina STOP™ (Seguridad en el Trabajo a través de la Observación Preventiva) y que, actualmente, ha sido implantado en numerosas organizaciones por todo el mundo, y su principal objetivo es prevenir lesiones a través de la mejora de las habilidades de observación preventiva de seguridad y ayudando a reconocer las condiciones y acciones seguras de las que no lo son. Se aplican estos cinco pasos:

### El ciclo de la seguridad STOP™



Fuente: Web DuPont  
<http://www.training.dupont.es>

**Paso 1.** Decidida realizar un trabajo de modo seguro.

**Paso 2.** Antes de empezar un trabajo, deténgase y analice cualquier situación de riesgo.

**Paso 3.** Observe con atención a sí mismo y a su alrededor para comprobar que no existan riesgos o condiciones inseguras, en cuyo caso asegúrese de eliminarlas.

**Paso 4.** Piense detenidamente si ha sido eliminada la condición de trabajo insegura y cuál será el modo más seguro para realizar una tarea.

**Paso 5.** Cuando se ha eliminado la condición insegura, se actúa estando en plena conciencia.

#### b) La Auditoría.

Es equivalente a una inspección de seguridad, si bien se realiza mediante la participación de un equipo designado a tal fin, que actuará dejando un registro con los resultados obtenidos durante la auditoría y que servirán para la corrección de condiciones y/o conductas no seguras y para aprovechar los resultados de modo que aquellas sean evitables; con ello se conseguirán importantes mejoras.

#### c) Los comités y redes de trabajo.

Una de las más importantes herramientas consiste en promover la comunicación; para

ello se crean grupos de trabajo, como los comités, **cuyo objetivo es mejorar la comunicación vertical**; se enfocan al seguimiento del plan de actuación definido por la empresa. Es recomendable establecer comités para los centros de trabajo, los departamentos, las áreas, los cambios de turno; subcomités específicos, reuniones para la toma de decisiones, comités de supervisión, etc. En función de los temas a tratar por cada comité, las reuniones podrán realizarse varias veces al día, una vez al día, una vez a la semana o al mes; y, a ser posible, con una duración corta que oscilará entre 10 minutos y una hora.

Las redes de trabajo pueden consistir en la creación de canales específicos de comunicación para compartir noticias, sugerencias, etc.

d) El **análisis de seguridad** del trabajo.

Se da así cumplimiento a lo requerido por la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en cuanto a la exigencia del control de riesgos en el trabajo, con un enfoque muy orientado hacia **la mejora de los procedimientos operativos que se redacten o estén en vigor en la organización**.

e) La **motivación progresiva**.

La **motivación y/o concienciación de todos los miembros de la organización debe comenzar con el ejemplo de la Dirección o la Línea de Mando, y continuar hasta conseguir que todos los trabajadores participen**. Para ello se hará uso de la capacitación, formación y entrenamiento, el **reconocimiento positivo para cambiar hábitos desde el convencimiento mejor que desde la imposición**. Si ninguno de los medios descritos ha dado resultado, se emplearán, por último, los métodos disciplinarios.

## 2) **Modelo de Empresa Saludable (Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo)**

Se trata de un modelo con requisitos de un sistema de gestión para aquellas empresas que cumplen legalmente en materia de prevención de riesgos laborales y además asumen principios y recomendaciones nacionales e internacionales para aplicarlos a su organización y, así, fomentar la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, de modo que reúnen una serie de características que son propias de una "Empresa Saludable".

Las empresas que optan por este modelo solicitan su adhesión y manifiestan su compromiso con la Declaración de Luxemburgo. Si demuestran que cumplen con los criterios de calidad de la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP, en inglés), pueden obtener su reconocimiento por buena práctica en promoción de la salud en el trabajo.

En España, el reconocimiento como buena práctica en promoción de la salud en el trabajo es otorgado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST).

Con el objeto de conocer si una organización puede optar a este reconocimiento, existe un cuestionario para realizar una autoevaluación. Dicho cuestionario aborda **seis partes claves**:

1. Estrategia y compromiso de la Dirección.
2. Recursos humanos y organización del trabajo.
3. Planificación de la promoción de la salud en el trabajo.
4. Responsabilidad social.
5. Desarrollo de la promoción de la salud en el trabajo.
6. Resultado de la promoción de la salud en el trabajo.

Si la valoración es igual o superior al 75% en todas y cada una de las partes evaluadas, podrá presentar la documentación para que sea estudiada y valorada por un Comité de Verificación, que decidirá si el proyecto o programa se considera una buena práctica. En caso positivo, la organización obtendrá un certificado de buena práctica con el nombre de la empresa y el título del proyecto, que será válido por un período de tres años.

Un factor a destacar es que todo este **proceso voluntario** es totalmente gratuito para la empresa.

Las **ventajas** que presenta el modelo de Empresa Saludable son las siguientes:

- El reconocimiento mejora la imagen de la empresa.
- Se asegura y facilita el cumplimiento legal en materia de prevención de riesgos laborales.
- Se disminuyen la accidentabilidad y las enfermedades profesionales.
- Se promueve la salud, bienestar y seguridad de los trabajadores.
- Se integra la gestión relativa a entornos de trabajo saludables, tales como el ambiente físico y psicosocial, recursos de salud y participación de la empresa en la comunidad.
- Se impulsa la motivación de los empleados de modo progresivo.

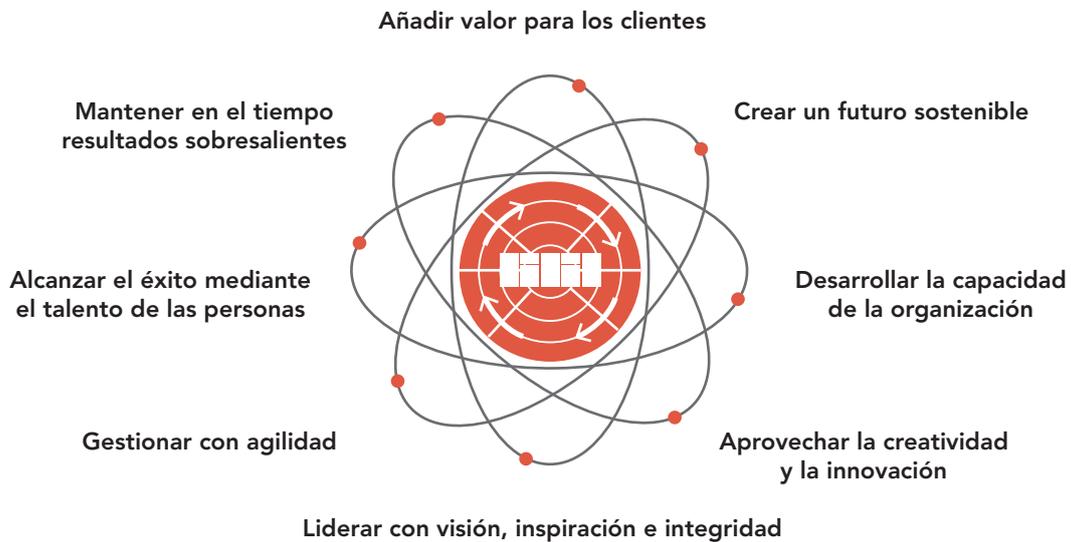
En cuanto a los **inconvenientes** que encuentran las empresas son:

- El coste de las acciones que quieren promover. Ejemplo: apoyo psicosocial, campañas de concienciación (material y tiempo de dedicación), instalaciones para fomentar el uso de bicicletas, para la práctica del deporte, para el consumo de frutas, etc.
- La inversión realizada estará condicionada por el tiempo necesario para consolidar los nuevos hábitos, ya que se dice que son necesarios 21 días para instaurar un nuevo hábito. Así que es necesario mucho rigor para reconducir hábitos y modos de vida más saludables.
- Algunos trabajadores pueden considerar al principio que se trata de una intromisión en su vida privada.

### 3) Modelo EFQM

Consiste en un modelo basado en la Calidad, para conseguir la Excelencia, que desarrolló la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o, lo que es lo mismo, EFQM (sus siglas en inglés). En la revisión del Modelo en el año 2010 ya se introdujeron de manera transversal aspectos de seguridad y salud laboral. Es destacable también que en tal modelo las personas sean consideradas algo esencial a evaluar, tanto las acciones desarrolladas sobre las mismas como los resultados alcanzados, y dejen de ser tratadas como recurso.

Este modelo utiliza la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en los que priman los siguientes conceptos:



Fuente: Web de la Fundación EFQM.  
<http://www.efqm.es/>

Aunque puede aplicarse el modelo EFQM a cualquier tipo de organización, este ha sido el más extendido en organizaciones públicas de países de la Unión Europea.

Este modelo lleva implantándose en organizaciones desde los años 80 del siglo XX, que podían optar al Premio Europeo a la Calidad. La concesión de este premio considera los siguientes criterios del modelo de Excelencia Empresarial, que se exponen en el gráfico 1.



Gráfico 1. Criterios del modelo de Excelencia Empresarial.  
Fuente: Web de la Fundación EFQM, <http://www.efqm.es/>

Observando las flechas del esquema, se pone de manifiesto la naturaleza dinámica de este modelo, donde la **innovación** y la **formación** promueven agentes facilitadores que, por ende, darán lugar a la mejora de los resultados.

Mediante esta puntuación especificada en el esquema, se valora y cuantifica cómo está la organización en cada uno de estas áreas:

- Desarrollo de alianzas en un marco de transparencia.
- Responsabilidad social de la organización.
- Orientación hacia el cliente y los resultados.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.

Algunas de las **ventajas** de este modelo son las siguientes:

- Ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, a partir de los cuales se podrán establecer unas oportunidades de mejora mediante la participación de un equipo de trabajo.

En función de la puntuación de la autoevaluación, se fijará un nivel de excelencia en gestión para cada uno de los aspectos clave y las prioridades sobre las que habrá que actuar. Y, por supuesto, se aplicará el proceso de mejora continua.

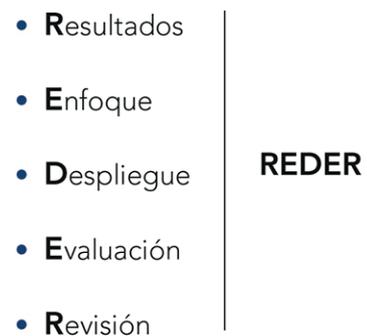
A través de la autoevaluación, el modelo EFQM pretende una gestión más eficaz y eficiente. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización es el punto de partida para el proceso de mejora continua.

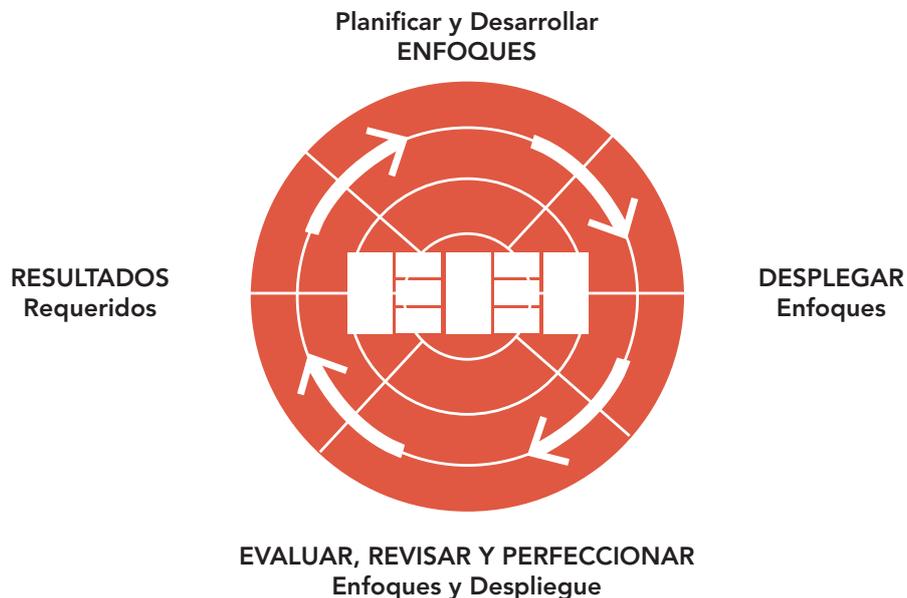
- Como reconocimiento, el Club de Excelencia en Gestión otorga el Sello de Excelencia en Gestión, que permite evidenciar la gestión excelente de las organizaciones y que sirve de elemento diferenciador que confiere una mayor competitividad a la empresa u organización que ha implantado el modelo EFQM.

Gracias al modelo EFQM se establecen las relaciones de causa-efecto existentes entre la gestión y los resultados que se obtienen.

La herramienta que se emplea para calibrar y medir la madurez de la gestión de una organización se resume en el esquema de la figura 1, también conocido como REDER (RADAR en inglés).

En este esquema se sintetizan las fases fundamentales que se emplean para implementar este modelo y se realizan de un modo continuo. Las fases son:





*Figura 1. Esquema de REDER.*

*Fuente: Web de la Fundación EFQM. <http://www.efqm.es/>*

Se comienza con la determinación de los Resultados que se pretenden obtener en términos de rendimientos económicos y operativos, y las percepciones de todos los grupos de interés de la organización. Después, se sigue con la planificación y desarrollo de Enfoques que lleven a la organización a lograr los resultados marcados. Para ello, hay que **Desplegar** los enfoques de modo sistemático y luego proceder a **Evaluar** y **Revisar** los enfoques utilizados mediante el seguimiento y análisis de los resultados empleando indicadores para cuantificarlos y medirlos. Tras este análisis, se marcarán una serie de prioridades para poder planificar e implantar todas aquellas mejoras que deban ser acometidas.

En la versión del 2013 la puntuación global no puede exceder a los enfoques, mientras que, en la versión anterior, el resultado total se obtenía de sumar los resultados del enfoque, el despliegue y la evaluación. El objetivo de esta modificación es buscar un mayor equilibrio en los resultados finales. Se han mantenido los Criterios (9) y subcriterios (32). Hay ligeros cambios que afectan a la denominación, aunque no al concepto. Así, en la última versión, el subcriterio "Resultados Estratégicos Clave" pasa a llamarse "Resultados Clave de la Actividad" e "Indicadores clave de Rendimiento" cambia la denominación por "Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad".

El Modelo EFQM 2013 incluye y/o insiste en algunas ideas clave en la consideración de una organización excelente en la actualidad y entre ellas destacan:

- Agilidad, Flexibilidad y Velocidad.
- Cadena de Valor y Valor Añadido.
- Escenarios potenciales y Gestión de Riesgos.
- Sostenibilidad.

En toda la implantación de este modelo hay unos instrumentos claves que se indican a continuación:

- **Sensibilización y formación.** Para ello se debe contar con un liderazgo claro, un equipo de autoevaluación y un equipo de mejora que, además de conocer el modelo EFQM, deben tener formación específica como Evaluador Básico, Evaluador Acreditado, Metodología de Autoevaluación con Perfil y/o Redacción de Memoria EFQM.
- **Asesoría y diagnóstico.** Mediante el apoyo con expertos conocedores del modelo que faciliten la identificación y diagnóstico de la situación de partida, ya que un diagnóstico bien realizado aporta una información precisa y vital del posicionamiento de la organización para, así, orientarla a los resultados y conseguir la excelencia de la misma.
- **Mejora a través del *benchmarking*** o, lo que es lo mismo, mediante “comparadores” de productos, servicios y procesos de trabajo que evidencien las mejores prácticas, aplicando el concepto de mejora continua y orientación hacia los clientes.
- **Reconocimiento.** Se plasma con el Sello de Excelencia EFQM, ya comentado anteriormente.

Los **inconvenientes** más frecuentes a la hora de la implantación del Modelo EFQM son los siguientes:

- Se trata de un proceso laborioso que requiere tiempo y dedicación.
- La resistencia al cambio dentro de la organización.
- El coste económico que implica.

Si bien revierten otras **ventajas**, tales como:

- La mejora de la imagen de la organización al ser un modelo reconocido a nivel europeo.
- El refuerzo de elementos esenciales como el liderazgo y el valor de las personas con la debida atención sobre las mismas.
- El establecimiento de objetivos y resultados claros, así como su correlación con las actividades desarrolladas para alcanzarlos.
- Un mejor ambiente laboral en coherencia con el espíritu de excelencia perseguido.
- El incremento de la participación del personal y del trabajo en equipo con orientación clara hacia la innovación.
- La mejora continua en todos los ámbitos de la organización.
- La medición de indicadores, “comparadores”.
- Finalmente, cabe destacar que, al tratarse de un **modelo auto-evaluativo**, favorece que cualquier organización pueda con relativa facilidad conocer su cultura de excelencia y controlar su deseable evolución.

#### 4) Modelo Best Workplaces in Spain (Mejores Lugares de Trabajo de España)

Según el Instituto **Great Place to Work**, los mejores lugares de trabajo son aquellos “excelentes lugares para trabajar que se construyen día a día a través de las relaciones entre empleados y líderes, no a través de un checklist de políticas y prácticas”.

Para designar cuáles son los mejores lugares de trabajo por países y del mundo, se analiza e investiga sobre las mejores culturas laborales con óptimos resultados a nivel mundial, con los datos obtenidos mediante la realización de encuestas a un número significativo de organizaciones con diferentes estructuras, tamaño y madurez empresarial.

Una herramienta fundamental es la encuesta "Trust Index", que permite marcar el nivel del cual se parte para lograr un excelente lugar de trabajo. Con esta encuesta se busca medir el **nivel de confianza** que es una de las claves que hacen que un lugar de trabajo sea considerado como excelente. Además, otro factor clave es abordar esta búsqueda de información desde dos puntos de vista distintos y, a su vez, complementarios: desde la opinión de los empleados y desde la de los líderes de la organización.

- Desde la **perspectiva del grupo de trabajo y colaboradores** se valora la competencia y desempeño de su superior directo y los compañeros con los que trabaja, el nivel de comunicación bidireccional y otros factores.
- Desde la **perspectiva de la organización**, considerada globalmente, también se valora la percepción que un empleado tiene con el resto de la cadena de mando hasta el nivel directivo de la empresa, si bien excluyendo a su superior directo. De este modo, se pone de manifiesto cuál es la relación interpersonal con otros departamentos o centros de la empresa.

En la imagen 4.1 se ilustra cómo la confianza es el eje fundamental que se genera a través de la credibilidad con los jefes, la imparcialidad con la que las personas trabajadoras esperan ser tratadas, así como el respeto con el que sienten que son tratados. El grado de orgullo respecto a la organización y los niveles de camaradería son componentes esenciales.

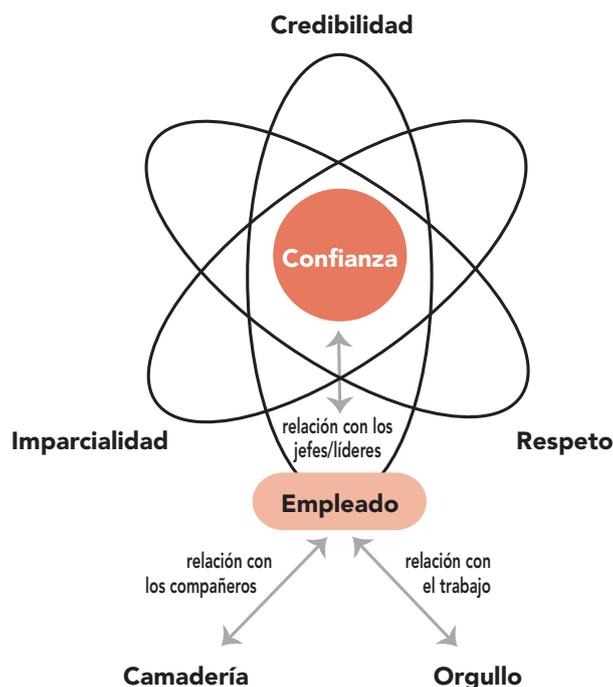


Imagen 4.1. Visión del empleado.  
Fuente: [www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es)



**Imagen 4.2.** Visión del líder.  
Fuente: [www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es)

En la imagen 4.2 se exponen cuáles son las áreas claves que valoran los líderes para considerar que un lugar de trabajo es excelente:

- Las personas desarrollan todo su potencial, dando lo mejor de sí mismas. Eso se consigue cuidando, desarrollando y agradeciendo a las personas su dedicación y esfuerzo.
- Se logran los objetivos de las empresas, a través de la inspiración, de la escucha activa y de la comunicación.
- Sus componentes trabajan unidos como un equipo; de modo que se comparten conocimientos e información y se complementan y celebran los logros conseguidos.

Con los resultados de la encuesta específica "Trust Index", que consiste en 58 afirmaciones cerradas y 2 cuestiones abiertas, se analiza el punto de vista de los empleados. Además, se relacionan con los indicadores clave de desempeño o más conocidos por sus siglas en inglés, KPI (*Key Performance Indicators*).

Mediante "Trust Audit", se observa que la confianza se apoya en tres pilares básicos:

- la credibilidad,
- el respeto,
- la imparcialidad.

Otras de las claves en las que se fundamenta este diagnóstico o auditoría son las relaciones entre compañeros, que la define como camaradería, y el sentimiento de orgullo de pertenecer a una organización y por el trabajo que se realiza.

El papel de los líderes se mide en la escala “licker” (indicando “casi siempre es falso” o “casi siempre es verdad”) mediante la “Culture Audit”. Todos los datos cuantitativos en cuestión de la distribución de la población de los integrantes de la empresa suelen ser cumplimentados por Recursos Humanos, para conocer la relación entre edad, género y cargo desempeñado, años de pertenencia a la empresa (antigüedad), datos económicos y qué beneficios sociales se ofrecen a los empleados.

Con la “Culture Audit” se busca evaluar la cantidad de prácticas que se han acometido para lograr que sea un excelente lugar de trabajo, valorando la originalidad, el colectivo al que se dirigen y si la cultura corporativa es coherente.

Como **herramientas** se utilizan:

- El **benchmarking** o comparación con otras empresas consideradas como las mejores.
- La concienciación de los mandos. Se les reúne para realizar jornadas que siguen el “modelo Giftwork” para analizar su estilo de liderazgo y qué es lo que hacen para promover un buen clima de trabajo. A partir de estas reflexiones se busca cómo mejorar y poner en marcha las ideas surgidas para lograr la excelencia en su tarea.

Algunas de las **ventajas** de este modelo son las siguientes:

- Favorece claramente la imagen y la reputación de la empresa tanto interna como externamente.
- Facilita la atracción y retención del talento.
- Permite destacarse de otras empresas del sector.
- Mejora el clima laboral.

Algunos **inconvenientes** a tener en cuenta son:

- Debe ser real la concienciación y el compromiso de la empresa, para que no sea una simple campaña de mejora de imagen.
- No es fácil luchar contra la resistencia los cambios.
- Lleva bastante tiempo modificar conductas.
- Genera un coste significativo su certificación

## 5) Modelo Top Employer

El **Top Employer Institute** ofrece un proceso de certificación y reconocimiento para organizaciones. Concretamente, en 2017, 81 compañías han sido certificadas como “Top Employers España” por ofrecer las mejores condiciones a sus empleados. Según los datos que exponen en su página web, ofrecer las mejores condiciones laborales es un valor en alza, ya que el año 2017 se ha incrementado en un 11% el número de empresas certificadas con respecto al año anterior. También se resalta que la mayoría de las organizaciones que optan por este modelo son multinacionales, concretamente un 95%, y en ellas trabajan hasta 72.000 empleados. A nivel mundial se pueden citar más de 1.200 empresas que suman más

de cinco millones de trabajadores en 116 países que han obtenido la certificación “Top Employers 2017”.

Los pasos que se siguen para ser un “Top Employers” son:

- **HR Best Practices Survey o Encuesta de Buenas Prácticas de Recursos Humanos.** A través de la participación en la encuesta se analizan nueve áreas de la gestión de Recursos Humanos (RR HH en adelante) y las prácticas propias de RR HH.
- Tras un proceso de evaluación riguroso y minucioso, se realiza una **auditoría por una tercera parte**, para garantizar la independencia, mediante comparación con un estándar internacional.
- Se descubren **fortalezas y retos de mejora** frente a las empresas más destacadas del sector, país y continente.
- **Reconocimiento como Top Employer.** Se consigue más prestigio a la hora de contrataciones, fidelización y compromiso de los empleados.

Las empresas certificadas “Top Employers” han sido analizadas y han acreditado que aplican buenas prácticas de recursos humanos en estrategia del talento, aprendizaje y desarrollo, gestión del desempeño, compensación y beneficios sociales, cultura corporativa o de empresa, entre otras áreas.

Las **características comunes** que se encuentran en las empresas destacadas como “Top Employers” son las siguientes:

- Se invierte en el uso de la tecnología para la gestión de personas.
- Existe un concepto de liderazgo colectivo, no individual, en todos los niveles de la organización.
- Promueve el compromiso de los trabajadores y se establece como prioridad la estrategia del talento.
- La formación utiliza los medios más innovadores, tales como el “mobile learning” o el “social media”.
- Se utiliza la retribución en especie, a elección de cada empleado, que puede personalizarla. **Ejemplo: puede escoger el cheque guardería, el cheque comidas en cafetería...**
- Se diseña y se cuidan los detalles a la hora de acoger un nuevo miembro en la empresa. Se trata de un procedimiento “on-boarding” que cubre los procesos desde antes de la incorporación y hasta un año después para asegurar un óptimo acoplamiento a la organización.
- Para promover la vida saludable y el bienestar, los “Top Employers” suelen incorporar acciones para facilitar la práctica del deporte y/o mejorar la nutrición.

Hay un centenar de empresas acreditadas por tal Modelo en España, treinta y una de las cuales son “Top Employers Europe”, una certificación que consiguen las organizaciones que han sido certificadas al menos en cinco países del Continente. Ha aumentado en un 19% el número de empresas “Top Employers España” certificadas en Europa, respecto a 2016.

Algunas de las **ventajas** a tener en cuenta son las siguientes:

- Confiere buena imagen de la empresa tanto interna como externamente.
- Se entra a formar parte de una élite de empresas que destacan por ser un lugar excelente para trabajar.
- Mayor compromiso de los trabajadores con la empresa.
- Se convierte en objetivo de talentos para mejorar los recursos humanos de la empresa.

Algunos **inconvenientes** son:

- Para seguir siendo una “Top Employer” hay que realizar inversiones en tecnología y formación y en poner en marcha acciones que hagan más fácil y mejor la vida de sus trabajadores; todo ello, hace necesario que las empresas que opten a este reconocimiento presenten una alta solvencia económica.
- Además, hay que desembolsar el coste de la auditoría realizada por una tercera parte.

#### 6) Modelos de Gestión Medioambiental: EMAS, ISO 14000

Los modelos de gestión medioambiental son de carácter voluntario y, normalmente, la decisión de implantarlos en una organización proviene del convencimiento de que tendrá buenas repercusiones tanto en el comportamiento de los empleados como en la imagen más respetuosa con el Medio Ambiente que se refleje de la compañía frente a otros.

Por ser los modelos más implantados, se ha escogido el Reglamento europeo EMAS y el basado en la norma internacional ISO 14001. La gestión de los riesgos laborales y ambientales suele vincularse en las empresas en una misma unidad o en unidades próximas por razones de racionalidad y coherencia entre sistemas. A nivel global, también la Salud empresarial y la Sostenibilidad avanzan por un camino integrador.

El Reglamento EMAS es elaborado por la Comisión Europea para visibilizar que una organización tiene implantado un sistema de gestión medioambiental para evaluar, prevenir, controlar y mejorar sus impactos ambientales, de modo que se realiza la inscripción en un Registro EMAS, lo que conlleva un reconocimiento público de su comportamiento excelente que se pone de manifiesto a través de una declaración medioambiental verificada y el uso de un logotipo EMAS.

Este modelo ha sido revisado varias veces desde su primera versión del año 1993, estando ahora vigente el Reglamento (CE) N° 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (conocido como Reglamento EMAS III). A este reglamento deben incorporarse las recientes modificaciones publicadas el 29 de agosto de 2017 en el DOUE como Reglamento (UE) 2017/1505 de la Comisión Europea, de 28 de agosto de 2017, por el que se modifican los anexos I, II y III del Reglamento (CE) n° 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS).

La secuencia a seguir **para lograr la adhesión** de una organización al Reglamento EMAS es la siguiente:

1. Hacer un diagnóstico de la situación medioambiental de la organización y el grado de cumplimiento con la legislación ambiental.
2. Analizar cuáles son los impactos ambientales que se derivan de la actividad de la empresa.
3. Redactar una declaración ambiental, indicando qué medidas se han puesto en marcha para minimizar los impactos ambientales identificados.
4. La declaración ambiental deberá ser validada por un verificador ambiental (actúa como auditor independiente).
5. Una vez validada la declaración ambiental, se presentará ante la Administración Pública competente para poder solicitar la inscripción en el Registro EMAS dentro de una base de datos europea.

El modelo más extendido mundialmente, por supuesto, es el basado en la norma internacional ISO 14001, ya que el Reglamento EMAS sólo es de aplicación en la Unión Europea.

Un documento clave en el modelo basado en la ISO 14001 es la política ambiental de la organización, que establezca un marco de referencia para fijar los objetivos ambientales. Por supuesto, debe incluir un claro compromiso para la protección del medio ambiente y cumplir con la normativa ambiental vigente, e incluir otras líneas ambientales de actuación como el uso sostenible de los recursos. La política ambiental debe ser comunicada y estar a disposición de todas las partes interesadas.

La alta dirección debe implicarse y demostrar liderazgo y compromiso con el sistema de gestión ambiental. A su vez, designará la responsabilidad y autoridad del personal con respecto al sistema de gestión.

El modelo de gestión medioambiental conforme a la ISO 14001 aplica la sistemática denominada Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (abreviadamente, PHVA), que es propia de la mejora continua.

En la etapa de planificación se diseñan acciones para abordar riesgos y oportunidades. Se determinan los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y en los que se pueda actuar, así como los impactos ambientales asociados, enfocándolos en relación con el ciclo de vida. También, cómo conseguir cumplir con los requisitos legales, otros requisitos específicos del sector o de clientes y lograr los objetivos marcados.

Para hacer todo lo planificado, se necesita:

- conocer los recursos disponibles en la organización,
- involucrar al personal,
- implementar y mantener procesos para comunicaciones internas y externas, la información, los procedimientos, etc.,
- tener prevista la respuesta ante emergencias.

Para verificar, se efectúa un seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño ambiental. Será clave la realización de auditorías internas periódicas para comprobar la

eficacia del sistema de gestión, así como la revisión de la alta dirección. De manera que, de la revisión, saldrán acciones para mejorar las no conformidades o desviaciones que se detecten y se pondrá en marcha otra vez el ciclo PHVA buscando la mejora continua.

Ambos modelos tienen en común que analizan los aspectos ambientales y sus impactos, promueven la protección ambiental y la prevención de la contaminación, buscando un punto de equilibrio con los aspectos socioeconómicos (se permitirá tener acceso a subvenciones, eliminar barreras a la exportación, uso de mejores técnicas disponibles, bajar el coste de primas de seguros, mejor control y seguimiento del cumplimiento de la legislación ambiental vigente...). Además, se consigue destacar frente a los competidores obteniendo una mejora de la imagen y el reconocimiento del comportamiento medioambientalmente responsable.

Por todas estas razones, el personal que trabaja en organizaciones medioambientalmente responsables presenta un nivel de orgullo y satisfacción más alto que en otras organizaciones no tan comprometidas.

**Ventajas** para ambos modelos:

- Reconocimiento y mejora de la imagen.
- Cumplimiento de los requisitos legales medioambientales.
- Eliminación de barreras a la exportación.
- Está prevista la actuación en caso de emergencias que puedan causar impacto medioambiental.
- Reducción del coste de seguros, asociados a la actividad.
- Orgullo y satisfacción de los empleados por respetar y proteger el Medio Ambiente.

**Inconvenientes** para ambos modelos:

- Es difícil cambiar conductas no respetuosas con el Medio Ambiente si la Dirección no lo apoya claramente.
- No debe primar la producción frente a causar daños medioambientales o incumplir requisitos legales. El compromiso de implantar cualquiera de los dos sistemas conlleva la aceptación de la obligación de cumplir con la normativa y requisitos legales medioambientales. Se trata de sistemas de gestión totalmente voluntarios.
- A veces los objetivos no pueden ser muy exigentes porque habría que realizar, en la medida de lo posible, una inversión en Mejores Técnicas Disponibles (MTD).

Los dos modelos presentan similitudes, si bien el modelo EMAS es, en cuanto a la declaración ambiental, más exigente y conlleva una mayor transparencia a la hora de comunicar lo más significativo de la gestión ambiental implantada en una organización.

## 7) Modelo LEAN

Otro modelo de organización y de gestión empresarial es el LEAN, proveniente del sector de la automoción, concretamente de Toyota, que permite optimizar el desarrollo de produc-

tos, servicios, operaciones, relaciones con los proveedores y con los clientes, de modo que sea necesario emplear menos espacio, menor coste económico, menos material, menos tiempo y menos personal para conseguir fabricar productos y/u ofrecer servicios con menos defectos, menos problemas y que se ajusten a las especificaciones de los clientes. Genera un altísimo nivel de exigencia para evitar fallos o deficiencias de todo tipo en los procesos.

Se trata de analizar y rediseñar todos los activos con los que cuenta la empresa y mejorar las relaciones con los participantes de la cadena de suministro para conseguir un valor adicional que ofrecer a los clientes.

Es crucial la participación de todos los integrantes en la cadena de suministro para poder ir adaptando una organización a los retos que van surgiendo en un entorno globalizado con un mercado cambiante.

Este modelo estará bien implantado y demuestra todo su poder cuando cualquier empleado es capaz de tomar la iniciativa para resolver problemas, mejorando así su puesto de trabajo. Además, la comunicación y confianza son importantes, ya que, para poder resolver problemas, estos deben no estar ocultos para poder estudiarlos y atajarlos de raíz.

La solución de problemas detectados mejora la eficacia de una organización y el grado de satisfacción del personal participante, lo que redundará en la mejora de sus tareas y puesto de trabajo. Normalmente, estas acciones conllevan un valor añadido para los clientes y una mayor competitividad de la empresa y/u organización.

Además, tiene un punto en común con los modelos anteriores y es la búsqueda de la mejora continua.

A la hora de fabricar un producto o de realizar un servicio, para evitar costes improductivos, se debe comprobar que cada una de las acciones dentro de un proceso productivo sea:

- Valiosa, aportando valor para el cliente.
- Adecuada, debidamente planificada con un procedimiento de trabajo correcto y establecido.
- Disponible, con todos los recursos necesarios en perfecto estado de uso.
- Capaz, operando de modo correcto para asegurar una calidad del trabajo, producto o servicio.
- Flexible, adaptándose a las necesidades de demanda.

Con esta filosofía de enfoque del trabajo, numerosas empresas han conseguido mejorar su productividad y competitividad.

#### **Ventajas:**

- Es muy sistemático.
- Ayuda a detectar costes improductivos.
- Se mejora continuamente la calidad del trabajo, lo que conduce a la excelencia.

**Inconvenientes:**

- Está muy orientado a sectores productivos, especialmente tecnológicamente avanzados.
- La relación del coste supuesto por tiempo empleado en la búsqueda de problemas y soluciones frente al valor percibido por el cliente debe estar equilibrada.

**8) Modelo de Empresa Familiarmente Responsable (EFR)**

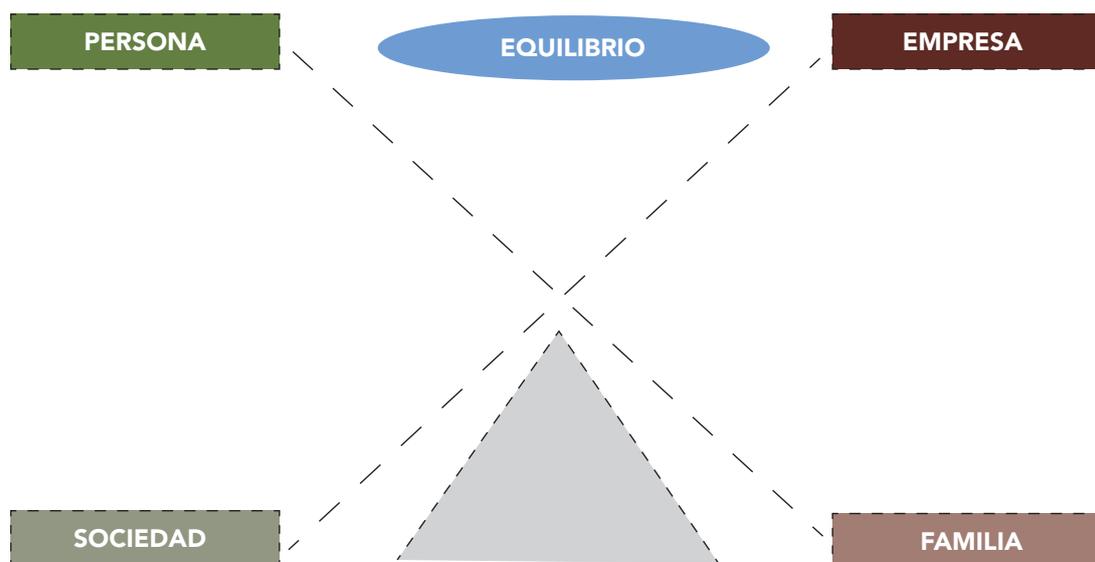
El modelo EFR da respuesta a un movimiento internacional que busca la conciliación de la vida familiar y laboral, fomenta la igualdad de oportunidades y la inclusión de los más desfavorecidos.

Se trata de un modelo de gestión de tercera parte, basado en la mejora continua. Es voluntario y refleja el compromiso con la conciliación de la vida familiar/personal y laboral mediante una autorregulación que recoja la legislación vigente y lo acordado en la negociación colectiva, si hubiera.

Las claves para conseguir construir una cultura empresarial mejor son:

- Flexibilidad.
- Respeto.
- Compromiso.

En la siguiente figura 2 se ilustra el **equilibrio** que se persigue entre los agentes involucrados.



**Figura 2.** Equilibrio entre los agentes involucrados.  
Fuente: Elaboración propia.

El certificado EFR, promovido por la *Fundación Másfamilia*, se puede obtener tras la verificación por una tercera parte que compruebe que la empresa cumple con los requisitos del Modelo Empresa Familiarmente Responsable, relativas a la puesta en práctica de medidas para la conciliación de la vida laboral y personal.

Las **ventajas** asociadas a este modelo son:

- Mejora de la imagen y reputación social.
- Destacarse de la competencia.
- Muestra compromiso con sus empleados y la sociedad.
- Atracción de trabajadores potenciales del sector.
- Fidelización de los trabajadores actuales.
- Disminución de ratios de absentismo laboral.
- Mayor permanencia en puestos de trabajo.
- Más flexibilidad.
- Mayor compromiso y motivación.
- Mejor clima laboral.
- Acceso a beneficios sociales.

Los **inconvenientes** asociados a este modelo son:

- Toda la empresa debe estar comprometida y vinculada con el modelo.
- Coste económico de la implantación de medidas que ayuden a la conciliación laboral.
- Dificultad de coordinar horarios flexibles con el cumplimiento de compromisos adoptados con los clientes.

Las empresas que han implantado y han sometido su modelo EFR a la comprobación por tercera parte podrán hacer uso del logo correspondiente.

Desde 2007, han obtenido esta certificación 107 empresas.

## 9) Modelo: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. OHSAS 18001:2007

El estándar OHSAS 18001 de la Serie de Evaluación de la Seguridad y Salud en el Trabajo (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) es una forma de evaluación reconocida internacionalmente que sirve como herramienta para gestionar los desafíos a los que se pueden enfrentar organizaciones de todos los sectores y tamaños: niveles elevados de siniestralidad y enfermedades profesionales, jornadas de trabajo perdidas, absentismo laboral, sanciones, costes de atención médica y de compensación a los trabajadores, etc. Su implantación, por tanto, tiene como primer objetivo lograr una gestión ordenada y sistematizada de la prevención de riesgos laborales para así poder conseguir la reducción de la siniestralidad, una mejora del clima laboral, la disminución del absentismo y el consiguiente aumento de la productividad.

El Sistema de Gestión estándar OHSAS 18001 tiene como fin facilitar a las distintas organizaciones los aspectos clave de un sistema de gestión de la salud de sus empleados, que permitan asegurar la política, los requisitos legales y los objetos establecidos en esta materia.

Este sistema tiene un gran nivel de aceptación, posiblemente debido, entre otros aspectos, a la importancia que adquiere el liderazgo de la alta dirección y la implicación de todos los niveles jerárquicos. También cabe destacar que la necesidad de establecer procesos y objetivos acordes con la política posibilita configurar un esquema integrado en la organización

La estructura del Sistema OHSAS 18001 está basada en el ciclo de mejora continua de Edwards Deming, denominado Círculo de Gabo o Ciclo "PDCA" (*Plan-Do-Check-Act*), como herramienta para mejorar el comportamiento de la organización en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esto permite la compatibilidad con los Sistemas de Gestión como el ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad) o el ISO 14001 (Sistemas de Gestión Ambiental).

Las fases a seguir para lograr la implantación del Sistema de Gestión OHSAS 18001 en una organización son:

1. Garantizar el compromiso por parte de la Dirección sobre la implantación del Modelo.
2. Comprobar si el Plan de Prevención presente en la organización está correctamente implantado.
3. La organización debe nombrar a uno o varios responsables para la gestión correcta del sistema, con rango suficiente para poder actuar durante el desarrollo del mismo.
4. La creación de un comité de implantación, aunque no es un requisito imprescindible, sí resulta muy necesario.
5. Resulta beneficioso en el proceso la elaboración de un Manual de Gestión, Procedimientos, Instrucciones y Fichas.
6. Las propuestas de actividades formativas son esenciales para el correcto funcionamiento del sistema.
7. Se recomienda fijar una fecha de implantación del sistema y proceder a la comunicación de la misma a todos los integrantes de la organización.
8. Es de obligado cumplimiento materializar una auditoría interna inmediatamente después de llevar a cabo la implantación.
9. Concluida la fase anterior, deben mostrarse los resultados y ser revisados por la Dirección.
10. Aunque es de ejecución voluntaria, es recomendable someter a la organización a una Auditoría Externa por parte de una entidad independiente que certifique la correcta implantación.
11. Por último, la elaboración de un cronograma de la implantación.

La legislación española en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y su normativa de desarrollo) resulta ser una de las normativas más completas y desarrolladas a nivel internacional. Prueba de ello es que, en la actualidad, está siendo utilizada como modelo de referencia para muchos países, principalmente latinoamericanos, que se encuentran a día de hoy en fase de promulgación o desarrollo de su legislación de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Por esta razón, se puede afirmar que aquellas empresas que disponen de un sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, fundamentado en la normativa española, cuentan con un buen Sistema de Gestión en Prevención de Riesgos Laborales y que ya tienen recorrido más de un 50% para poder lograr una buena implantación según lo indicado en el estándar de referencia.

El propio Sistema OHSAS 18001 especifica los requisitos para implementar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, facilitando a la empresa formular una política y objetivos específicos, teniendo en consideración los requisitos legales e información sobre los riesgos inherentes a su actividad. Es importante destacar que la especificación no establece unos requisitos mínimos absolutos para el desempeño de la Seguridad y Salud en el Trabajo más allá de aquellos compromisos incluidos en dicha política.

Un aspecto relevante del mismo es que existe la posibilidad de certificarse de forma totalmente voluntaria por parte de una entidad independiente acreditada para ello.

El nivel de detalle y complejidad del sistema de gestión dependerá de varios factores, tales como el alcance del mismo, el tamaño de la empresa, la naturaleza de sus actividades o la cultura de la organización, entre otros. Tal estándar se ha demostrado provechoso en organizaciones que ya tienen implantados sistemas normalizados de calidad.

Algunas **ventajas** que se obtienen con la implantación de este modelo son:

- La mejora continua de la organización (PDCA).
- La formación, concienciación y competencia.
- La participación y la comunicación por parte de todos los integrantes.
- El control de funcionamiento.
- La preparación y respuesta ante emergencias.
- La medición, supervisión y mejora del rendimiento.
- El desarrollo de una cultura preventiva de seguridad y salud entre el personal componente de la organización.
- El compromiso colectivo y la responsabilidad en materia de prevención.
- La mejora del control de los peligros y la reducción de riesgos.
- El aumento de eficiencia y disminución de potencial del número de accidentes.
- La garantía de cumplimiento de los requisitos legales.
- La reducción de la carga financiera debido, entre otros aspectos, a una mejora en la organización de tareas de limpieza y a la reducción de pérdida de tiempo, multas o sanciones por el incumplimiento de la legislación.
- La mejora de la calidad de los lugares de trabajo.
- La empatía del empleado y adhesión a los valores establecidos por la empresa.
- La mejora de la imagen de la empresa.

Algunos **inconvenientes** u obstáculos asociados a este modelo son:

- El supuesto coste elevado de la certificación.
- La existencia de escasez de recursos, tanto humanos como materiales.

- La incertidumbre que se puede crear sobre los beneficios reales a obtener con su implantación.
- La ausencia de compromiso de la alta dirección de la organización en algún momento del proceso.
- La necesidad de formación adicional que se requiere para el personal de la organización.
- La posible resistencia de los empleados a cambios en la realización de sus tareas habituales.
- La posibilidad de falta de mejora de los índices de siniestralidad.
- La probable escasez de concienciación y preocupación por parte de la empresa sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Al tratarse de un estándar de aplicación a nivel internacional, OHSAS 18001 puede llegar a ser algo más exigente en algunos de sus requisitos que el mero cumplimiento de la legislación nacional.

Son muchas las personas (empresarios, directivos, técnicos de PRL...) que creen que implantar en su organización un estándar como OHSAS 18001 puede suponer una complejidad importante en el funcionamiento tradicional de su organización, debido a la creencia de que se trata de un tipo de especificación que va dirigida principalmente a las grandes empresas con muchos recursos, tanto humanos como tecnológicos y, principalmente, económicos.

Con todo lo expuesto hasta el momento, se pretende destacar que los límites los pone la propia organización y que únicamente consiste en mentalizarse y querer disponer de un buen sistema de gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

## 10) Modelo de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

La ISO 9001 es una norma muy implantada en organizaciones de todo el mundo. Las organizaciones que se deciden a poner en marcha su Sistema de Gestión de la Calidad pueden hacerlo a través de un consultor o por sí mismas.

La gestión de la calidad no es un elemento rígido, sino que necesita renovarse constantemente para poder satisfacer las nuevas necesidades de las empresas y de sus clientes. La norma ISO 9001:2015 tiene como principal cometido la mejora de los niveles de satisfacción de los clientes. Con este fin, la última normativa ISO 9001:2015 presenta novedades en el enfoque, la estructura y el lenguaje, respecto a la anterior.

Este enfoque se basa en la gestión del riesgo, el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y la estructura funcional de la empresa, poniéndose especial énfasis en la interconexión y las relaciones existentes entre estos tres elementos.

Los SGC representan la aplicación de una normativa en los procesos y funciones de una organización, para obtener las mejoras necesarias con el fin de alcanzar la excelencia.

El análisis de riesgos, con una vocación preventiva, pasa a tener una importancia capital en la filosofía de esta norma. Se pone el acento, por lo tanto, en la necesidad de identificar los

riesgos para poder eliminarlos o minimizar sus consecuencias a través, principalmente, de la puesta en marcha de procesos de mejora continua del sistema.

Pero esto no significa que la prevención pierda importancia sino todo lo contrario: lo que se hace es trasladar al propio sistema de calidad la definición y ejecución de las acciones preventivas, con el fin de ganar en eficacia y rapidez.

La última versión de la ISO 9001 promueve una integración mejor del estándar con otras normativas similares, lo que se sitúa en línea con el nuevo concepto de calidad, mucho más amplio e integrado con otros elementos corporativos como: la Gestión de los Riesgos, la Responsabilidad Social o la Gestión Medioambiental.

Por otro lado, la nueva versión de la norma la hace más comprensible, gracias a un lenguaje que puede ser entendido por cualquier usuario, aunque no tenga una preparación técnica previa.

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, en concordancia con los requisitos de esta Norma Internacional.

Cabe señalar que implantar un SGC en el seno de una empresa supone cumplir con una serie de requerimientos indicados por la norma. La ISO 9001 no pretende en ningún momento la imposición de criterios y parámetros excesivamente restrictivos a las empresas para la certificación, sino que más bien busca establecer unas bases y un marco adecuado para que tanto las organizaciones que buscan la certificación como sus clientes sean quienes establezcan los requisitos de calidad que mejor se adaptan.

Los SGC basados en procesos permiten enfatizar en la importancia de:

- La comprensión y cumplimiento de los requisitos.
- Los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.
- La interacción de unas tareas con otras y su encaje en el mapa operativo global de la compañía.

Concretamente, es en la información documentada donde se concentran los requerimientos más importantes de esta norma. A continuación se detalla una lista de todos aquellos dignos de consideración a la hora de implantar un SGC:

- Requisitos de la Información documentada. Compuesto principalmente por los documentos definidos por la norma como necesarios para la implantación (Declaraciones de Política de Calidad, Manual de Calidad, Manual de Procedimientos, etc.).
- Requisitos para la Dirección. Asegurar que elementos como la planificación, responsabilidad, comunicación, etc. cumplen con los requisitos pertinentes.
- Requisitos de Gestión de recursos. La organización debe asegurar la gestión eficaz de los recursos.

- Requisitos en la realización del Producto/Servicio. Orientan su planificación hacia el desarrollo de procesos que permita realizar un producto o servicio.
- Requisitos de Medición, Análisis y Mejora. La organización debe añadir procesos de Medición, Análisis y Mejora a lo largo de su cadena de valor si quiere alcanzar los estándares de calidad buscados.

Todos estos requisitos deben ser complementados con la elaboración de una serie de estudios previos tales como: estudios de mercado, estudios de viabilidad (Análisis DAFO), estudios de impacto ambiental y estudios de viabilidad financiera.

Este compendio de requisitos debe completarse, por parte de la organización, con una serie de procesos acordados por la empresa que deben seguir los siguientes principios:

1. Establecer las entradas requeridas y las salidas esperadas de tales procesos.
2. Determinar tanto la secuencia como la interacción de los mismos.
3. Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar la eficacia de la operación y el control de estos procesos.
4. Estipular los recursos necesarios y asegurar que están disponibles.
5. Asignar responsabilidades y autoridades.
6. Manejar los riesgos y oportunidades determinados.
7. Evaluar tales procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que estos logran los resultados previstos.
8. Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad.
9. Mantener información documentada con el objetivo de apoyar la operación de sus procesos.
10. Conservar la información documentada para tener la certeza de que los procesos se ejecutan según lo planificado.

Para completar la puesta en marcha física del proyecto de forma exitosa es imprescindible cumplir dos aspectos fundamentales:

- Difusión y distribución de la Política de Calidad, incluyendo la información documentada del SGC.
- Formación del personal: no solo garantizar el acceso a las herramientas, como pueden ser el Manual de Calidad, los procedimientos o las instrucciones, sino conocer el correcto uso de estas.

Un sistema de gestión ISO 9001 ayuda a la organización a gestionar y controlar de manera continua la calidad en todos los procesos. Como norma de gestión de la calidad de mayor reconocimiento en el mundo, así como el estándar de referencia, describe cómo alcanzar un desempeño y un servicio consistentes. Podemos destacar algunas de las ventajas e inconvenientes reconocibles de esta norma.

#### **Ventajas:**

- Mejor calidad del producto.

- Mejor diseño del producto.
- Reconocimiento de la organización a nivel nacional e internacional.
- Incremento de la confianza en el producto por parte de los clientes y el mercado.
- Minimización de las pérdidas por problemas productivos.
- Mejora de la imagen corporativa.
- Mejora de las comunicaciones internas y externas.
- Incremento del nivel de competitividad con otras empresas debido a que la certificación es un importante elemento diferenciador.
- Reducción de disconformidades, rectificaciones y quejas de los clientes.
- Mejora en la trazabilidad de las reclamaciones.
- Reducción de costes asociados a procesos que no añaden valor.
- Mayor eficacia en la utilización de mano de obra, máquinas y materiales con el resultado de una productividad mayor.
- Eliminación de cuellos de botella en la producción y creación de una serie de pautas organizativas con el fin de asegurar un clima de trabajo distendido.
- Creación de una conciencia respecto a la calidad, mejorando la cultura de la empresa.
- Incorporación de pautas innovadoras probadas intersectorial e internacionalmente, que redundan en la política de mejora continua.

**Inconvenientes:**

- El supuesto coste elevado de la certificación.
- Los esfuerzos y costes necesarios para preparar la documentación e implantación de los sistemas.
- El tiempo de inversión en la elaboración del Manual y de las distintas documentaciones.
- El tiempo requerido para llevar a cabo la implantación.
- Los costes del mantenimiento de la norma.
- La falta de asesoramiento gratuito.
- Las discrepancias entre los diferentes criterios de los distintos auditores.

La norma ISO 9001 es tan genérica que puede ajustarse a casi cualquier empresa u organización con o sin ánimo de lucro. Se diseñó de manera que fuera posible satisfacer los requerimientos básicos de una correcta operación para organizaciones de cualquier tipo y tamaño.

Contrario a la creencia general de que las normas ISO 9000 son rígidas e inflexibles, en realidad la serie permite bastante flexibilidad, permitiendo adaptarlas ya sea agregando, ya sea eliminando componentes o requerimientos del sistema de calidad en ciertas circunstancias, ya que la norma no pretende establecer una uniformidad en los sistemas de calidad.

**11) Modelo: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.  
ISO 45001:2018**

Queremos presentar algunas de las características más significativas de esta norma que, sin duda, supone una gran ayuda para las estrategias de cambio cultural en Seguridad y Salud Laboral de aquellas organizaciones que hacen una apuesta decidida por la mejora continua.

Esta norma apareció en marzo del 2018, después de cinco años de recopilación y análisis consensuados de las prácticas preventivas a nivel internacional que han proporcionado otras normas y guías de sistemas de gestión.

Viene como una evolución a OHSAS 18001, que ha sido desde su publicación un estándar de referencia en más de 130 países, por lo que, hasta marzo de 2021, se ha establecido un periodo de migración de esta a la nueva norma, ya que, como veremos a continuación, existe una gran correlación con la estructura y contenido del sistema OHSAS.

**ISO 45001:2018** incorpora también nuevos requisitos derivados de la alineación con la estructura de alto nivel, así como otros incluidos en otros documentos de reconocido prestigio.

Los destacamos en cinco grandes aspectos, según referencia la organización AENOR:

1. Prevención de lesiones y del deterioro de la salud de los trabajadores en lugares de trabajo seguros y saludables.
2. Liderazgo y compromiso de la alta dirección asumiendo la rendición de cuentas al sistema de gestión.
3. Eliminación de los peligros y minimización de los riesgos con medidas de prevención eficaces, aprovechando las oportunidades y mejorando el desempeño.
4. Consulta y participación de los trabajadores a todos los niveles y funciones aplicables de la organización.
5. Desarrollo de una Cultura de la organización que apoye los resultados previstos del sistema de gestión.

Es importante planificar con detalle el trabajo a efectuar, previo al proceso de "migración" mencionado, que, cuanto menos y de forma orientativa, consistirá en salvar los siguientes pasos:

**Paso 1°:** *Revisar el actual sistema de gestión de la empresa*, e identificar "las lagunas" de dicho sistema para dar cumplimiento a los nuevos requisitos de la norma ISO 45001.

**Paso 2°:** *Modificar y/o elaborar la documentación* necesaria para cumplir con los requisitos.

**Paso 3°:** Diseñar una *Propuesta de un Plan de Adaptación* de la forma de gestionar e integrar la prevención que tiene la empresa en la actualidad con respecto a los requisitos de la nueva norma.

**Paso 4°:** *Diseñar el plan de formación/sensibilización*, necesario para las partes interesadas y claves definidas en el sistema.

**Paso 5°:** *Elaborar auditorías internas* para valorar la correcta aplicación de la adaptación de la norma.

A continuación, a modo de ayuda, presentamos una tabla de equivalencias de la Norma ISO 45001: 2018 con el estándar OHSAS 18001: 2007.

| ISO 45001:2018  | Modificaciones / equivalencias  | OHSAS 18001:2007   |
|---|---|--|
| <b>0. Introducción</b>  |   | 0. Introducción  |
| <b>1. Objeto y campo de aplicación</b>  |   | 1. Objeto y campo de aplicación  |
| <b>2. Referencias normativas</b>  |   | 2. Publicaciones para consulta   |
| <b>3. Términos y definiciones</b>   |   | 3. Términos y definiciones   |
| <b>4. Contexto de la organización</b>   | No hay correspondencia con la OHSAS 18001: 2007   |  |
| 4.1 Comprensión de la organización y de su contexto   | Nuevo Requisito de la ISO 45001: 2018   |  |
| 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de los trabajadores y de otras partes interesadas | Nuevo Requisito de la ISO 45001: 2018   |  |
| 4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la SST                                      |   | 4.1 Requisitos generales   |
| 4.4 Sistema de gestión de la SST  | No hay correspondencia con la OHSAS 18001: 2007   |  |
| <b>5. Liderazgo y participación de los trabajadores (título)</b>                                    | No hay correspondencia con la OHSAS 18001: 2007   |  |
| 5.1 Liderazgo y compromiso  | Nuevo Requisito de la ISO 45001: 2018   |  |
| 5.2 Política de la SST  |   | 4.2 Política de SST  |
| 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización                                       | Requisito coincidente con la OHSAS 18001:2007 pero con la introducción de algunos cambios relevantes  | 4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad   |
| 5.4 Consulta y participación de los trabajadores  |   | 4.4.3.2 Participación y consulta   |
| <b>6. Planificación</b>   |   | <b>4.3 Planificación</b>   |
| 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades   | Requisito coincidente con la OHSAS 18001:2007 pero con la introducción de algunos cambios relevantes<br><br>Nuevo Requisito de la ISO 45001: 2018 | 4.3.1 Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles;<br>4.3.2 Requisitos legales y otros requisitos |
| 6.2 Objetivos de SST y planificación para lograrlos   |   | 4.3.3 Objetivos y programa   |
| <b>7. Apoyo</b>   |   | <b>4.4. Implementación y operación (título)</b>  |
| 7.1 Recursos  |   | 4.4.1 Recursos, funciones, responsabilidad y autoridad   |
| 7.2 Competencia   |   | 4.4.2 Competencia, formación y toma de conciencia  |
| 7.3 Toma de conciencia  |   |  |

| ISO 45001:2018   | Modificaciones / equivalencias   | OHSAS 18001:2007  |
|--|--|---|
| 7.4 Comunicación   | Requisito coincidente con la OHSAS 18001:2007 pero con la introducción de algunos cambios relevantes | 4.4.3.1 Comunicación  |
| 7.5 Información documentada                                    | Requisito coincidente con la OHSAS 18001:2007 pero con la introducción de algunos cambios relevantes | 4.4.4 Documentación; 4.4.5 Control de la documentación; y 4.5.4 Control de los registros                        |
| <b>8. Operación</b>  |  | <b>4.4. Implementación y operación</b>  |
| 8.1 Planificación y control operacional                        | Requisito coincidente con la OHSAS 18001:2007 pero con la introducción de algunos cambios relevantes | 4.4.6 Control operacional; 4.3.1 Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles |
| 8.2 Preparación y respuesta ante emergencias                   |  | 4.4.7 Preparación y respuestas ante emergencias   |
| <b>9. Evaluación del desempeño</b>                             |  | <b>4.5 Verificación</b>   |
| 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño | Requisito coincidente con la OHSAS 18001:2007 pero con la introducción de algunos cambios relevantes | 4.5.1 Medición y seguimiento del desempeño; 4.5.2 Evaluación del cumplimiento legal                             |
| 9.2 Auditoría interna  |  | 4.5.5 Auditoría interna   |
| 9.3 Revisión por la dirección                                  |  | <b>4.6 Revisión por la dirección</b>  |
| <b>10. Mejora</b>  | No hay correspondencia con la OHSAS 18001: 2007  |   |
| 10.1 General   |  |   |
| 10.2 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas       |  | 4.5.3 Investigación de incidentes, no conformidad, acción correctiva y preventiva                               |
| 10.3 Mejora continua   | Nuevo Requisito de la ISO 45001: 2018  |   |

Algunas de las **ventajas** asociadas a la aplicación de este modelo, que comenta la propia Organización Internacional de Normalización (ISO), son:

- Mejorar las condiciones de los trabajadores de todo el mundo, reduciendo el número de accidentes y enfermedades en el trabajo, a través de un sistema de gestión que apuesta por la mejora continua.
- Aumentar la productividad, lo que se traduce en aumentar los beneficios económicos.
- Reducir el absentismo laboral y la tasa de rotación del personal.
- Disminuir los incidentes adversos en el lugar de trabajo.
- Reducir el coste de las primas de seguro.
- Fomentar una Cultura de Salud y Seguridad Preventiva, implicando a los empleados para que desempeñen un papel activo.

- Facilitar el cumplimiento de las obligaciones legales.
- Mejorar la imagen y reputación de las organizaciones que implanten el modelo.
- Incrementar la confianza de los empleados.

Algunos **inconvenientes** u obstáculos asociados a este modelo aún no probado podrían coincidir con los citados anteriormente para la OHSAS 18001. Éstos son:

- El supuesto coste elevado de la certificación.
- La dificultad de desarrollar en plenitud el concepto de Participación que promueve la norma, en el contexto de algunos órganos específicos contemplados por la Ley 31/1995, como el Comité de Seguridad y Salud (CSSL).
- La incertidumbre que se puede crear sobre los beneficios reales a obtener con su implantación, al igual que pasaba con la norma predecesora ya que esta permitirá la integración de Sistemas armonizados ISO 9001 e ISO 14001 que, en ocasiones, en grandes estructuras empresariales están dirigidas por distintas personas. Este aspecto de esta norma de estructura de Alto Nivel se podrá valorar como una ventaja o como un inconveniente según la política global, cultura y características de cada organización, según el caso.
- La ausencia de compromiso de la alta dirección de la organización en algún momento del proceso, en la involucración de los aspectos de Seguridad y Salud con otros aspectos de la gestión operativa de la empresa.
- La necesidad de formación adicional que se requiere para el personal de la organización, desde el mismo momento de la migración de los procedimientos y el resto de la documentación que comprende el sistema.
- La posible resistencia de los empleados a participar en actividades de redefinición de hábitos seguros, de consignas que conlleven a una disciplina operativa que puedan generar la sospecha de derivar en "condicionamientos sancionadores" por parte de la empresa y provoque la enemistad del resto de sus compañeros.
- El esfuerzo y por tanto el rechazo a llevar un control y registro sobre indicadores de eficacia, definidos por primera vez en los procesos y procedimientos de trabajo.
- La probable escasez de concienciación y preocupación por parte de la empresa sobre la Seguridad y Salud en el Trabajo efectiva, que derive en un ambiente de bienestar laboral.

Al tratarse de un estándar de aplicación a nivel internacional, ISO 45001 puede llegar a ser algo más exigente en algunos de sus requisitos que el mero cumplimiento formal y documental de la legislación nacional. Por ejemplo: en todo a lo referente a la **Participación**, cabe destacar que un ejercicio de rigor en la aplicación de esta nueva norma supondrá revisar las competencias, rol, responsabilidades y funciones, así como el desempeño de los órganos de participación y los espacios y recursos de participación directa de los trabajadores en la actividad preventiva, en el caso de las empresas

Son muchas las personas (empresarios, directivos, técnicos de PRL...) que creen que implantar en su organización un estándar como ISO 45001, al igual que pasaba con OHSAS 18001, puede suponer una complejidad importante en el funcionamiento tradicional de su organización, debido a la creencia de que se trata de un tipo de especificación que va dirigida principalmente a las grandes empresas con muchos recursos, tanto humanos como

tecnológicos y, principalmente, económicos, así como planes estratégicos para el efectivo desarrollo de los mismos.

Con todo lo expuesto hasta el momento, se pretende destacar que, al ser una norma voluntaria, los límites y objetivos los pone la propia organización y que requiere una planificación controlada de acciones y del establecimiento de estrategias de medición de la evolución que, como organización, se va obteniendo en Excelencia y Sostenibilidad, desde la gran ventaja competitiva que está suponiendo en los mercados actuales disponer de un buen Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, que genere Bienestar.

### 3. COMPARATIVA ENTRE SISTEMAS DE GESTIÓN QUE APOYAN LA MEJORA Y CONDUCEN A LA EXCELENCIA

Una vez analizados brevemente los modelos más extendidos en el mundo empresarial en España, se pueden encontrar bastantes puntos positivos en común, como, por ejemplo:

- Son modelos de gestión sistemáticos.
- Se basan en la mejora continua.
- Necesitan la estrategia/planificación y el compromiso de la Dirección o los líderes.
- La fijación de objetivos y seguimiento del cumplimiento a través de indicadores o por comparación/benchmarking.
- Fomentan la participación y la comunicación tanto interna como externa.
- Mejoran la imagen de la empresa tanto interna como externa.
- Potencian la retención del talento por una mayor satisfacción de los trabajadores.

De lo anteriormente expuesto, que tienen en común los sistemas, junto con acciones complementarias provenientes de cada uno de los modelos, se pueden **conformar unas pautas muy útiles e inspiradoras para la mejora de la gestión empresarial y que dirijan hacia el camino de la excelencia.**

Para facilitar la **comparación y evaluación de los puntos fuertes y débiles** que presentan todos los modelos analizados, se muestran de modo simplificado en una matriz de doble entrada:

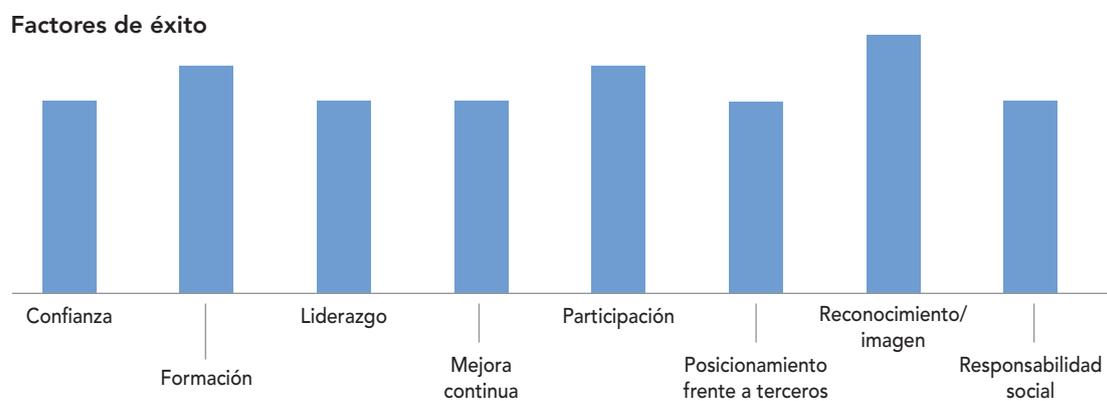
|                    | Dupont | E. Saludables | EFQM | BWP | Top employers | EMAS | ISO 14000 | Lean | EFR | OHSAS | ISO 9000 | ISO 45001 |
|--------------------|--------|---------------|------|-----|---------------|------|-----------|------|-----|-------|----------|-----------|
| Bienestar          |        | •             |      | •   | •             |      |           |      | •   |       |          | •         |
| Compromiso         |        | •             | •    |     |               | •    | •         | •    | •   | •     |          | •         |
| Comunicación       | •      |               |      | •   |               | •    | •         | •    |     | •     | •        | •         |
| Conciliación       |        |               |      |     |               |      |           | •    | •   |       |          |           |
| Confianza          | •      | •             |      | •   | •             | •    | •         |      | •   |       |          | •         |
| Cumplimiento legal |        |               |      |     |               | •    | •         |      |     | •     |          | •         |
| Equidad            |        |               |      | •   |               |      |           |      | •   |       |          |           |
| Flexibilidad       |        |               |      | •   | •             |      |           | •    | •   |       | •        |           |

|                                       | Dupont | E. Saludables | EFQM | BWP | Top employers | EMAS | ISO 14000 | Lean | EFR | OHSAS | ISO 9000 | ISO 45001 |
|---------------------------------------|--------|---------------|------|-----|---------------|------|-----------|------|-----|-------|----------|-----------|
| Formación                             | •      | •             | •    | •   | •             | •    | •         | •    | •   | •     | •        | •         |
| Indicadores/ comparación              |        |               | •    | •   | •             | •    | •         |      |     | •     |          | •         |
| Innovación                            |        |               | •    |     |               | •    | •         | •    |     |       |          | •         |
| Liderazgo                             | •      | •             | •    | •   | •             | •    | •         |      |     |       |          | •         |
| Mejora clima laboral                  |        | •             |      | •   | •             |      |           |      | •   | •     |          | •         |
| Mejora continua                       | •      |               | •    | •   | •             | •    | •         | •    | •   | •     | •        | •         |
| Participación                         | •      |               | •    | •   | •             | •    | •         | •    | •   | •     | •        | •         |
| Posicionamiento frente a competidores |        |               | •    | •   | •             | •    | •         |      | •   |       | •        | •         |
| Protección medioambiental             |        |               |      |     |               | •    | •         |      |     | •     |          | •         |
| Productividad                         |        |               |      |     |               |      |           | •    |     | •     | •        | •         |
| Reconocimiento/ imagen                | •      | •             | •    | •   | •             | •    | •         | •    | •   | •     | •        | •         |
| Retención de talento                  |        |               |      | •   | •             |      |           |      | •   |       |          | •         |
| Responsabilidad social                |        | •             | •    | •   | •             | •    | •         |      | •   | •     | •        | •         |
| Transparencia                         |        |               |      |     |               | •    |           |      |     |       |          | •         |

A partir de las fortalezas encontradas y los aspectos que fomentan, se diseñará un itinerario a seguir para conseguir las máximas ventajas de cada uno.

## 4. CONCLUSIONES

De esta matriz con los distintos modelos anteriormente analizados, observamos que los factores que provocan el éxito o *"atributos de éxito"* más frecuentes en todos los modelos son los que se observan en el Gráfico 1.



**Gráfico 1.** Factores de éxito.

De este gráfico 1 se desprende lo siguiente:

- La **formación**, para entender los cambios y participación de los trabajadores en el proceso con posibles aportaciones, es uno de los aspectos más relevantes y más comunes a todos los modelos aquí analizados, todos ellos modelos de reconocido prestigio.
- El **liderazgo y la confianza** son también aspectos claves a tener en cuenta, ya que el **liderazgo** debe liderar el cambio, consiguiendo la confianza en el proceso de cambio que se va a liderar.
- La **mejora continua**, considera como proceso de aprendizaje y superación.
- El **posicionamiento frente a terceros** y la **imagen** de la empresa son ventajas que se dan en muchos de los modelos aquí analizados.
- Es común también a todos que, aplicando estos modelos, se consiguen organizaciones con un alto **desempeño organizativo** y una evidencia de la **responsabilidad social corporativa**.

Creemos interesante destacar, en este proyecto, estos puntos coincidentes de los sistemas de gestión de cambios ya que han contribuido al éxito y diferenciación en el mercado de todas las empresas que los han adoptado.

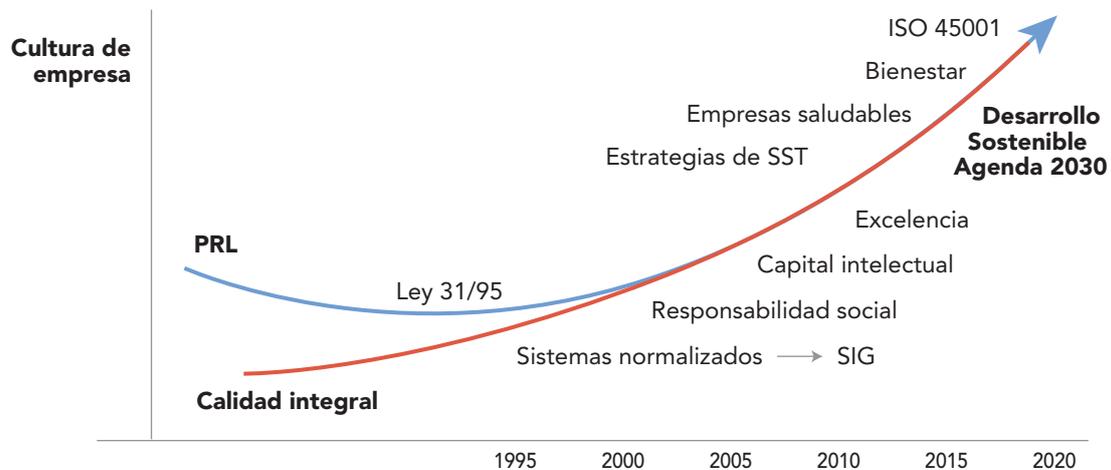


Gráfico 2. Evolución de los atributos a lo largo del tiempo.

Fuente: INSST.

En el gráfico 2 podemos contemplar cómo los atributos que hemos denominado factores de éxito han ido evolucionando a lo largo del tiempo, ocupando un protagonismo sostenible las estrategias de participación y el liderazgo. Precisamente la norma ISO 45001 de Seguridad y Salud en el Trabajo destaca el papel central del Liderazgo en el sistema de gestión que propugna y que será extensible a los otros sistemas normalizados. En el gráfico se muestra cómo la evolución de la PRL viene a sumarse y a contribuir positivamente a la evolución seguida por los sistemas avanzados de gestión en el camino a la Excelencia, la Salud y la Sostenibilidad.

## 5. ANÁLISIS DE CAMBIOS CONDUCTUALES

La Prevención de Riesgos Laborales actúa sobre los factores del entorno profesional con objeto de mejorar las condiciones de Seguridad y disminuir los accidentes y las enfermedades profesionales. Para ello, las organizaciones que buscan la Excelencia a través del Bienestar y la Salud Laboral de los miembros que la componen son conscientes de la importancia de actuar sobre la motivación del trabajador a través del Liderazgo en Seguridad. Con este fin, utilizan Sistemas de Seguridad basados en conductas BBS como una de las estrategias más eficaces para hacer que sus equipos asuman el valor de la conducta segura con el convencimiento de que ello les reportará beneficios a corto plazo y reconocimiento de forma colectiva e individual.

Es manifiesto que la conducta humana en una organización depende de muchos factores, pues atiende a causas tanto internas (*propias de la persona*) como externas (*originadas por la empresa o lugar donde trabaja*). En este apartado de la investigación hemos querido comprobar cómo impactan e influyen las herramientas de integración preventiva más utilizadas hoy en día en las empresas españolas. De esta forma se comprueba el efecto de determinados aspectos organizativos y de gestión en la contribución al cambio cultural generador de Excelencia en las entidades.

Consideramos que, en este momento del proyecto, hay que poner en valor el esfuerzo, dedicación y entusiasmo que ponen algunas de nuestras empresas cliente y amigas, y que han tenido a bien colaborar en esta iniciativa generadora de Cultura Preventiva y Excelencia.

No pretendemos extraer un informe de rigor estadístico, sino recrear una visión de lo que pueden estar experimentando empresas de distintos sectores y tamaños con este mandato de integración de la Seguridad y Salud en sus procesos, cuando deciden convertir la Prevención en una ventaja competitiva, en un fin ético y en un valor de desarrollo para nuestra sociedad.

Se ha llevado a cabo la cumplimentación de una encuesta a empresas de distinto tamaño (*Pymes y Grandes Empresas*) cuyos resultados se recogen en este apartado de la Guía. De forma visual se presentan tendencias y estados significativos que nos permiten argumentar de forma coherente el movimiento que está surgiendo en las empresas hacia el cambio de paradigma que pone el foco en la Persona, la Seguridad, la Salud y el Bienestar estratégicamente alineados con los resultados organizativos.

Aprovechamos para agradecer la generosidad de los responsables de Seguridad y Salud que han participado en esta encuesta en la que, con gran transparencia, han contestado a cada una de las cuestiones planteadas, movidos por el único interés de transferir sus experiencias a las empresas que puedan acceder a este estudio; y de esta forma les lleve a posicionarse dentro o fuera de la "escena" que recrean estas "gráficas", permitiéndoles reflexionar en la creación de sus propias estrategias de cambio cultural.

### 5.1. Por Sectores en Pymes

A continuación, se presenta la relación de empresas participantes en el proyecto, con las que Alianza Preventiva viene colaborando en el acompañamiento de procesos de cambio, lo que ha permitido el análisis de aspectos relevantes de tales procesos que seguidamente se exponen con un tratamiento sectorial.

Adevice Solutions, S.L.; Agrícola La Mogayuela, S.A.; Agrícola Lantejuela, S.C.A.; Andaluza de montajes eléctricos y telefónicos, S.A.; Bormujos de Pizzas, S.L.; Cárdeno, S.A.; Explotaciones Forestales y Agrícolas, S.A.; Fernando Bernal Zambrano Herencia Yacente; Fomento y Reparación de automóviles, S.A.; Framoliva, S.A.; Gestión y Servicios de Automoción, S.A.; Gestionitas Consultores Tecnológico, S.L.; Gurosi, S.L.; Guy Steven Hahn; Herederos de Juna María Villagrán Cárdenas; Hispalense de Pizzas, S.L.; Iniciativas de Automoción, S.A.; Las Nieves, S.C.A.; Las Palmeras S.C.A.; Manzanilla Olive, S.C.A.; Oleoestepa, S.C.A.; Olivarera San José de Lora de Estepa S.C.A.; Robert A. Hahn; S.C.A. San Isidro Labrador; S.C.A. San Sebastián; Silvia de la Vega Gómez; Sloppy Joe's, S.L.; Soto Alarcón, C.B.; Surauto Sherry, S.A.; TECSA; Tema Ingeniería, S.L.; TYSA; UTE Vs Ingeniería y Urbanismo, S.L.; Vising Innova 2016, S.L.

En la muestra tomada como referencia hemos disgregado la información según la representación siguiente:

- Número de empresas del Sector Servicios: 13.
- Número de empresas del Sector Agrícola: 10.
- Número de empresas del Sector Industria Agroalimentaria: 4.
- Número de empresas del Sector Construcción-Industria: 5.

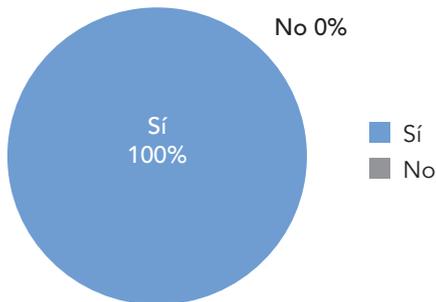
Recogemos algunas de las cuestiones relevantes analizadas en la Encuesta junto a los resultados obtenidos y una breve valoración de los mismos.

### 1. Sistemas de Gestión Implantados

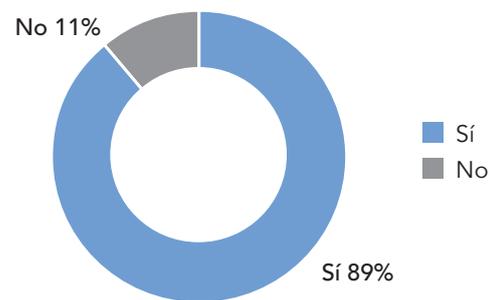
¿Consideras que la implantación del Sistema de Gestión ha ayudado a mejorar el desempeño de tus funciones?

Claramente se detecta que los Sistemas de Gestión han ayudado a mejorar el desempeño de las funciones de los Responsables de Prevención de las empresas en cualquiera de los sectores analizados. Los sistemas de Gestión eficientes ayudan a las organizaciones a convertir los desafíos tecnológicos, de calidad, rentabilidad, etc., en aliados frente a la competitividad del mercado. Son clave, por tanto, en la mejora continua de la propia organización desde un enfoque sistémico.

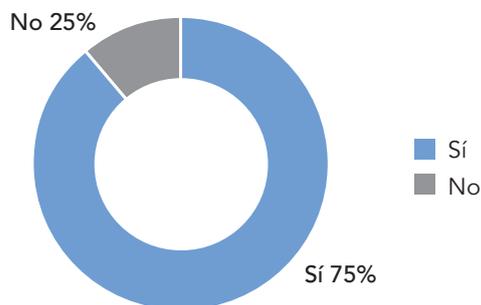
**Sector servicios**



**Sector agrícola**



**Sector agroalimentario**



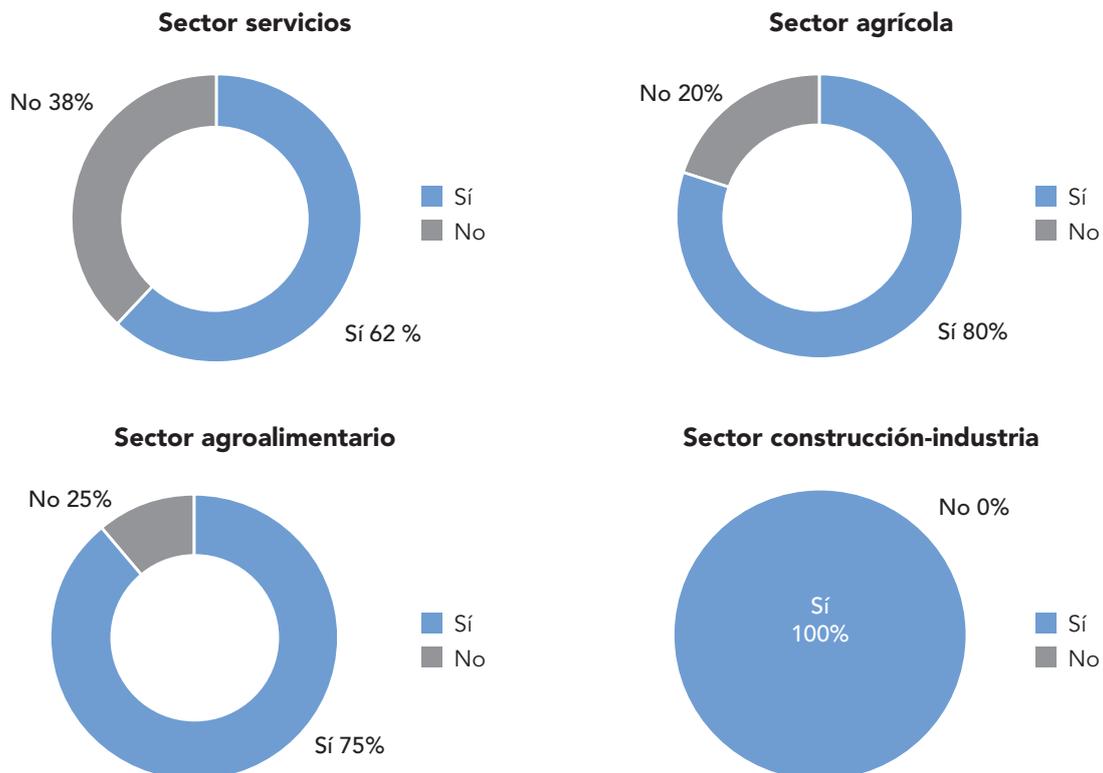
**Sector construcción-industria**



## 2. Cómo, a través de la Formación, se llega al Compromiso

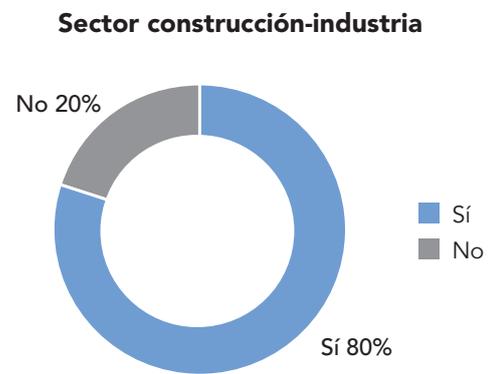
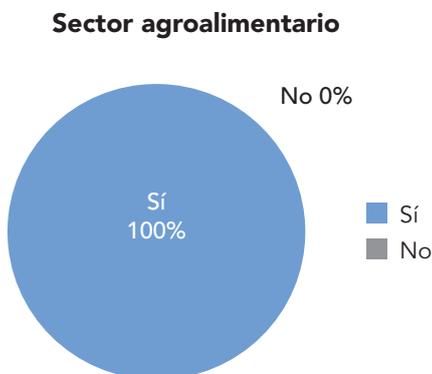
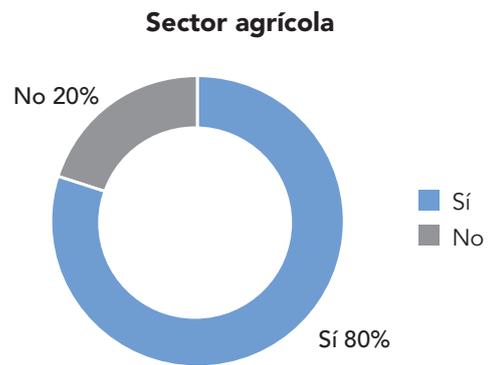
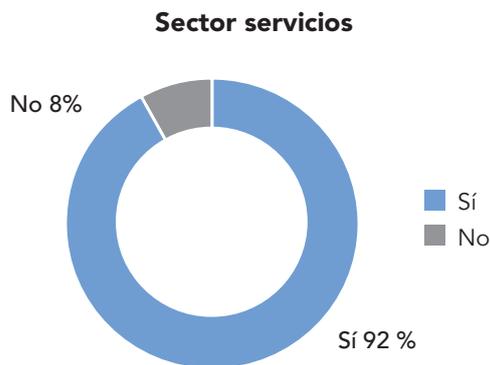
¿Se utilizan en tu organización mecanismos de comunicación frecuente y cercana que ayudan a fomentar los intercambios tanto ascendentes como descendentes entre los directivos y los empleados?

En los cuatro sectores se desprende que existen mecanismos de comunicación entre los distintos niveles de responsabilidad de la empresa, lo que consigue desarrollar buenas políticas en materia de Seguridad y Salud. Como competencia vertebradora en las organizaciones, la Comunicación será pieza fundamental sobre la que se construyen relaciones de compromiso con la organización y confianza con las personas. Una Comunicación ágil y al mismo tiempo con mensajes claros y precisos evita circunstancias de falta de entendimiento y, por el contrario, alinea hacia el objetivo común, si bien aún quedan hitos por consumir al respecto, como reflejan los datos.



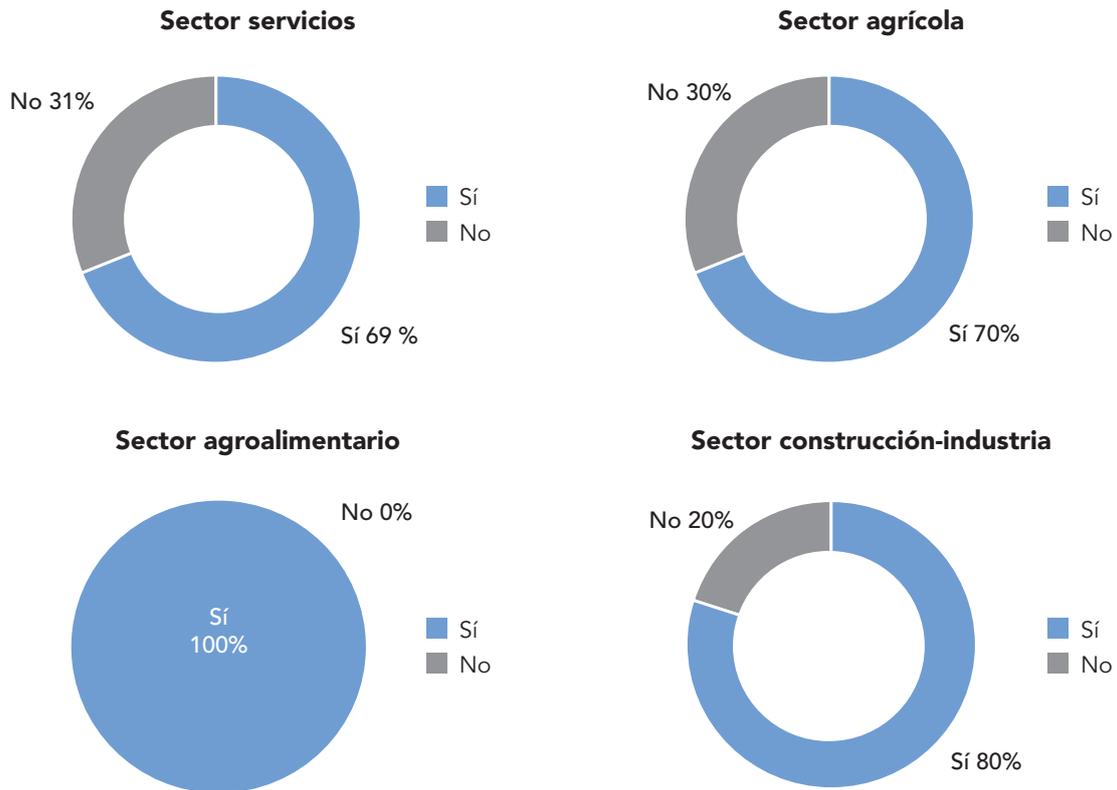
¿Consideras que existe una relación entre Comunicación y Clima Laboral en tu empresa?

Se observa claramente, en las empresas analizadas, una relación directa entre Comunicación y Clima Laboral, principalmente en los sectores Servicios y Agroalimentario. Un Clima laboral motivador y de confianza nace de un manejo experto de canales, mensajes y tiempos de la Comunicación. La toxicidad del Clima, por el contrario, surge habitualmente como consecuencia de comportamientos que evitan y ocultan la información y rehúyen la conversación asertiva en la construcción de marcos que acogen el paradigma ganar-ganar y hablan de "nosotros" como estrategia integradora.



### 3. El esfuerzo inversor y de dedicación para generar el Cambio

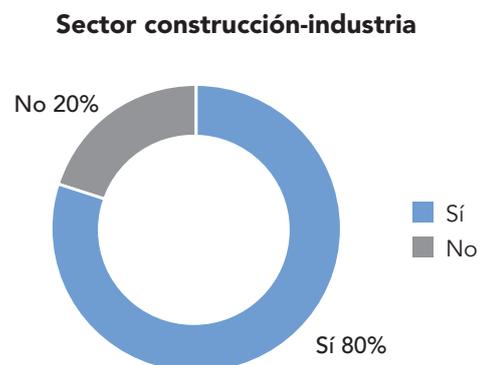
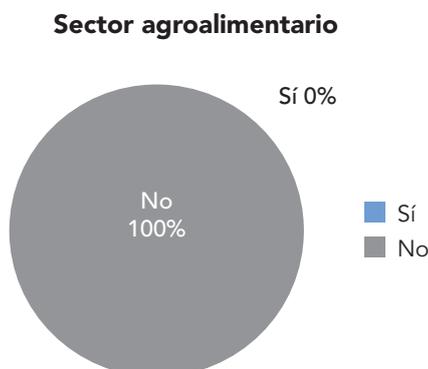
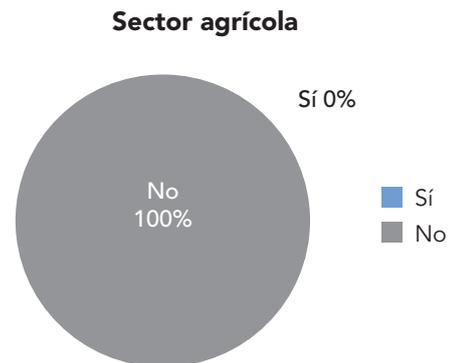
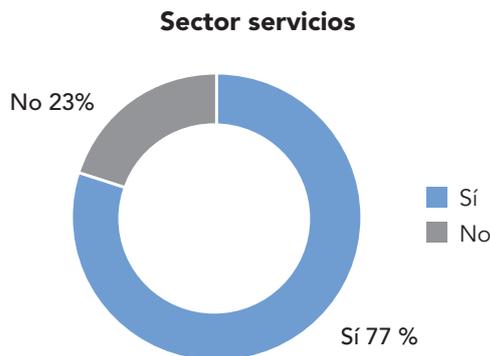
¿Consideras que habéis conseguido “enganchar” a la línea de mandos para que pueda liderar este tipo de proyectos que provocan un cambio de comportamiento a otros más seguros y más saludables?



Los datos nos hablan de la capacidad de influencia que los Responsables de Prevención han ejercido hacia la línea de Mandos, consiguiendo trasladar la importancia de su actuación “ejemplar” al resto de la plantilla de empleados. La asunción del rol de “embajadores” hacia comportamientos más seguros y saludables, incorporados y mantenidos de manera continuada en el tiempo, consigue “seguidores” que se alinean con estas actitudes que impregnan la organización de Cultura Preventiva. Es el ejercicio de un liderazgo que en definitiva inspira y transforma espacios, procesos y personas.

¿Ha existido algún tipo de recompensa para que se produzca ese "enganche"?

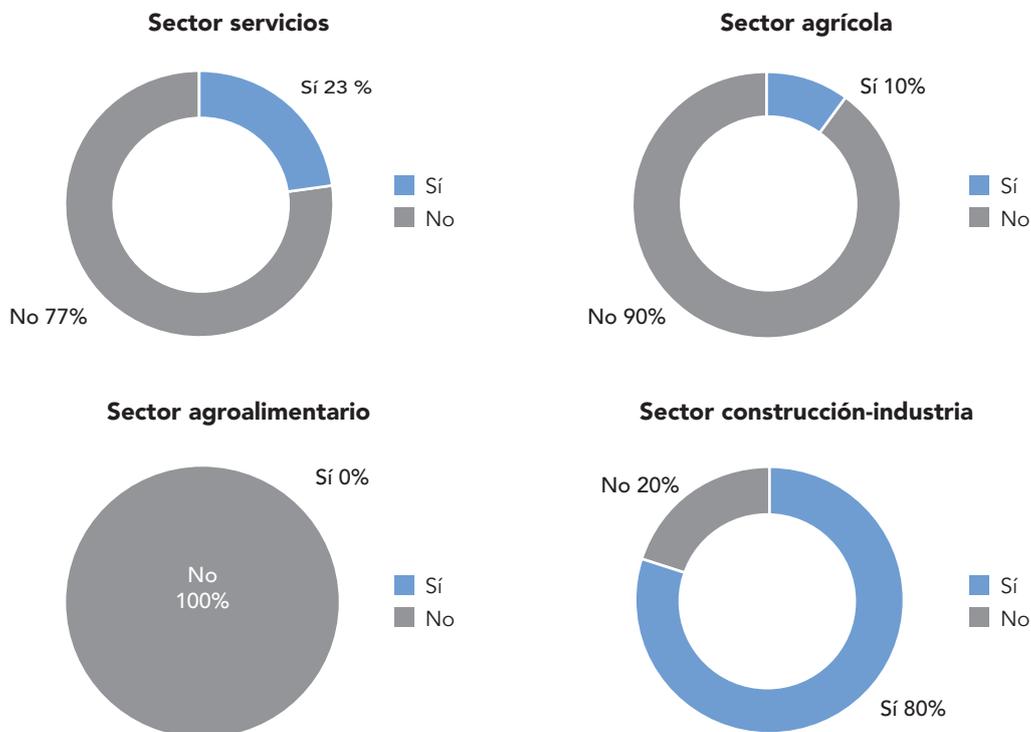
Se observa la diferencia entre las empresas participantes del sector Servicios y Construcción-Industria, que sí han recompensado la adhesión al cambio de comportamientos hacia otros vinculados con la Seguridad, Prevención y Salud, no siendo así en el sector Agroalimentario y el Agrícola. Premiar el logro y reconocer el avance consigue afianzar el nuevo comportamiento incorporado en cualquier rutina diaria. La recompensa o premio (material o emocional) sella la nueva conexión que se establece entre la situación y la nueva conducta y, por tanto, propicia que a futuro se repita la acción. Mostrar a los empleados las ventajas y los beneficios que acontecerán a partir de la incorporación de una nueva conducta segura y saludable afianza y otorga sentido al esfuerzo que conlleva el cambio.



#### 4. Distintos Sistemas "Evaluados" de "retorno" de "testeo" de que se ha conseguido el Cambio

¿Sirve el análisis para mejorar el proceso de cambio?

Un sistema de análisis tendrá repercusión en el proceso de cambio si se lleva a cabo con el rigor suficiente y se le otorga el valor que posee. En aquellas empresas en las que existe un Sistema de recogida de información a través de indicadores de comportamiento que les permite observar y constatar la evolución del cambio, aquel resulta clave. Cualquier proceso de cambio necesita evidencias de evolución que aporten información precisa sobre el estado del proceso en los diferentes hitos que conlleve.

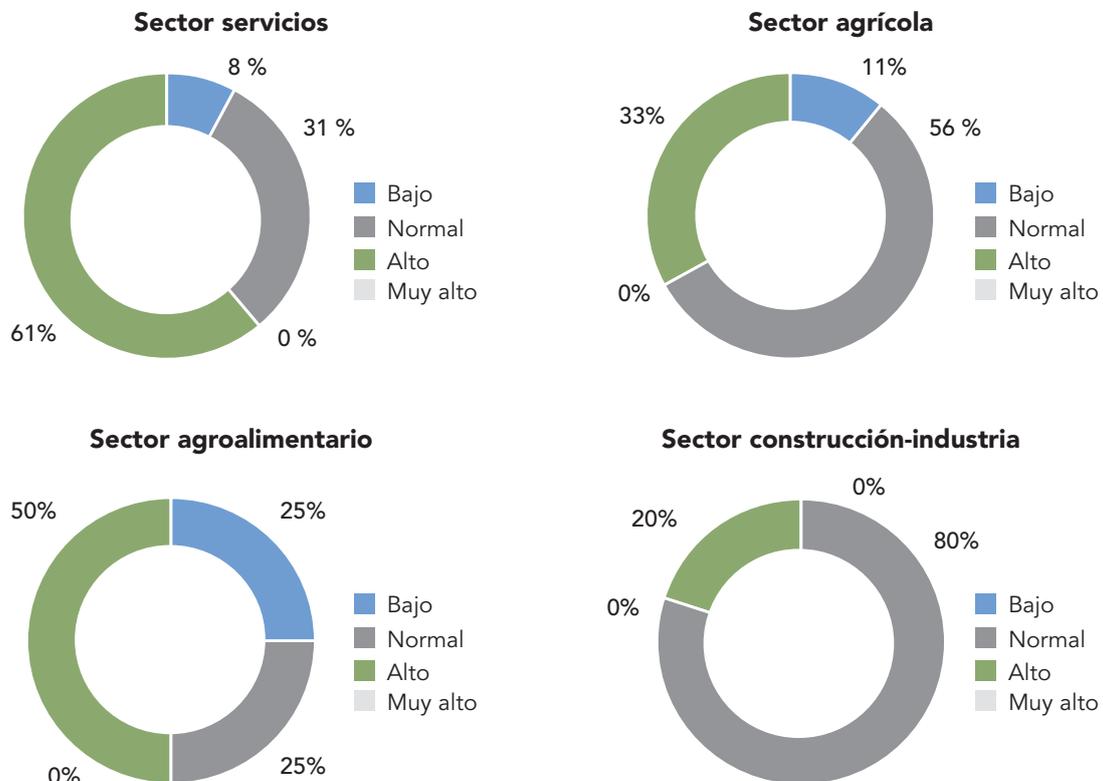


Las empresas encuestadas del sector de la Construcción-Industria cuentan con un Sistema de recogida de datos para verificar la implantación de las nuevas conductas saludables y seguras, procedimiento que no consta en el resto de sectores, para lo que utilizan la simple comprobación directa del observador que en ninguno de los casos se recoge formalmente. La importancia de definir indicadores, aún en nuestros días, no se advierte en las organizaciones. Si no medimos, ¿en qué medida advertimos el logro y sabremos en qué momento del proceso de cambio nos encontramos? La aplicación de un sistema de recogida de datos brinda información crítica y de elevada valía, además de revelar oportunidades de mejora continua.

### 5. Satisfacción. Beneficio percibido en el Cambio

¿En términos generales, podría indicar el grado de satisfacción percibido por los trabajadores?

En el Sector Servicios y Agroalimentario los datos ofrecen un alto grado de satisfacción percibido por los trabajadores, siendo menor en los otros dos sectores encuestados. Es importante destacar la cuota de subjetividad con la que cuenta el concepto de satisfacción, pues las personas no sentimos la misma ante la obtención de idénticos resultados. Aun así, la evaluación detallada de la satisfacción nos permite conocer las opiniones y actitudes de los implicados, considerar su perspectiva a la hora de implantar un nuevo comportamiento seguro y saludable y estudiar las influencias de las distintas variables que intervienen en el éxito. Cuando un colectivo valora como satisfactorio cualquier proceso de transformación que supone adoptar formas nuevas de actuación, está manifestando que ha supuesto placer, disfrute y/o alegría. Todo ello se relaciona con la sensación de plenitud que es realimentada por la práctica repetida.



## 5.2. Por Tamaño de Empresas

A continuación, se presenta otra relación de empresas participantes en el proyecto, con las que también Alianza Preventiva viene colaborando en el acompañamiento de procesos de cambio. Ello con la finalidad de analizar cómo los sistemas de gestión han contribuido al éxito de los mismos. Se efectúa un tratamiento diferencial entre grandes empresas y pymes

Relación de empresas que han colaborado en el proyecto aportando su experiencia en la integración de la prevención y que nos ha permitido el análisis de los siguientes aspectos de gestión que se expondrán a continuación:

Abengoa, S.A.; APM Terminals; Atlantic Copper, S.L.U.; Befesa; Brenntag Química, S.A.U.; CEPSA (Refinería Gibraltar-San Roque); Compañía Logística Acotral; Croda Ibérica, S.A. ; Crown Bevcan España, S.L.; Destilaciones Bordas Chinchurreta, S.A.; ELFFAGE Infraestructuras; El Corte Inglés, S.A.; Empresa Municipal de Aguas de Córdoba (EMACSA); Fertiberia (Palos de la Fra.); Francisco Lucas, S.L.; Galiempleo ETT, S.L.; Grupo La Red; Grupo Logístico Pantoja; Henkel Ibérica; IKEA; Limpiezas Licoe, S.L.U.; Mac Puar Ascensores, S.L.; Magtel; Mahou San Miguel; Metro de Sevilla, S.C.J.A.S.A.; Navantia Bahía Cádiz; Protón Electrónica, S.L.U; Quirón Salud; Semyu112; Sensient Fragrances, S.A.U.; Sevitrade Marítima, S.L.; Sevitrade, S.L.; Siderúrgica Sevillana, S.A.; Smurfit Kappa (Mengíbar); Sociedad Mixta del Agua-AEN, S.A.; Talleres Mecánicos del Sur; VALEO (Martos).

En la muestra tomada como referencia hemos disgregado la información según la representación siguiente:

- Número de empresas Pymes. *(Aunque la categoría a englobar ha sido de Pyme, la realidad de la muestra por número de trabajadores y volumen de facturación está en la Mediana Empresa):* 12.
- Número de Grandes Empresas: 24.

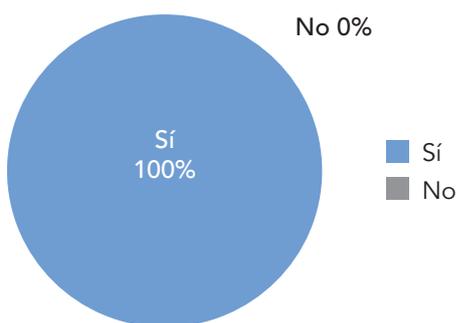
## 1. Aspectos referentes a tu empresa

¿Dispone de un sistema de prevención de riesgos laborales documentado que haya demostrado su eficacia?

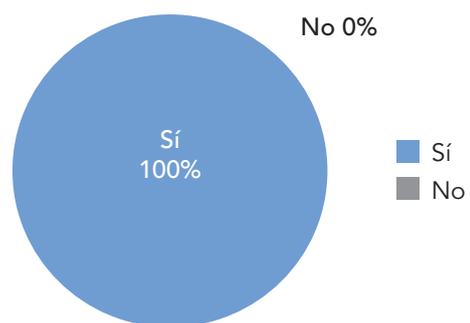
La totalidad de las empresas consultadas disponen de un Sistema de Prevención de Riesgos Laborales. Este dato muestra una realidad que nadie cuestiona: la implantación de un sistema de PRL va a permitir a las empresas controlar los riesgos de accidentes, reducir costes y mejorar el desempeño de los trabajadores y, más importante aún, responder a la normativa vigente. Lo que se pretende en definitiva con un Sistema de Gestión de Riesgos y Seguridad es que el conjunto de los niveles organizativos de las empresas pueda tener a su alcance métodos y herramientas de gestión y de trabajo que les permitan actuar adecuadamente tanto en los procesos productivos como en los preventivos relacionados con la Prevención y la Seguridad laboral.

El paso cualitativo en todo ello es otro y consiste en avanzar del concepto "cumplimiento de la normativa" hacia la noción y vivencia de "*cultura preventiva integrada en las actitudes y comportamientos seguros y saludables diarios de los empleados en la realización de la tarea.*" Se plantea un verdadero reto para nuestras organizaciones: abrazar un concepto holístico de la Prevención en tanto que integra elementos clave como la responsabilidad del propio trabajador, la divulgación de cultura preventiva y la co-creación de Excelencia organizativa.

**Gran empresa**



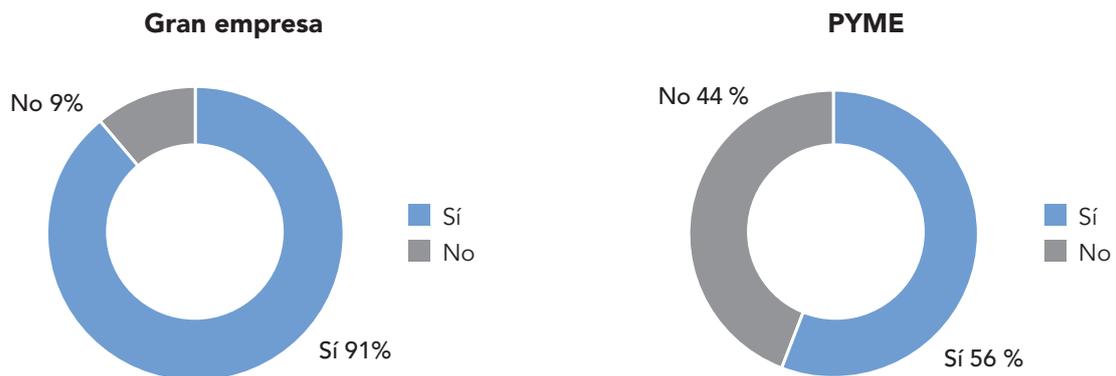
**PYME**



### ¿Hacéis algún programa de seguimiento y promoción de la salud?

La ejecución de Programas de Seguimiento y Promoción de la Salud se lleva a cabo en prácticamente la totalidad del grupo de Gran Empresa, siendo algo menos de la mitad en el segmento Pyme. La "promoción de la salud", a pesar de ser un concepto relativamente reciente que se comienza a abordar a finales del siglo XX, avanza sin pausa como modelo de gestión empresarial, aportando beneficios más que demostrados en la mejora del ambiente laboral, la productividad, la imagen corporativa, el compromiso y la motivación del trabajador.

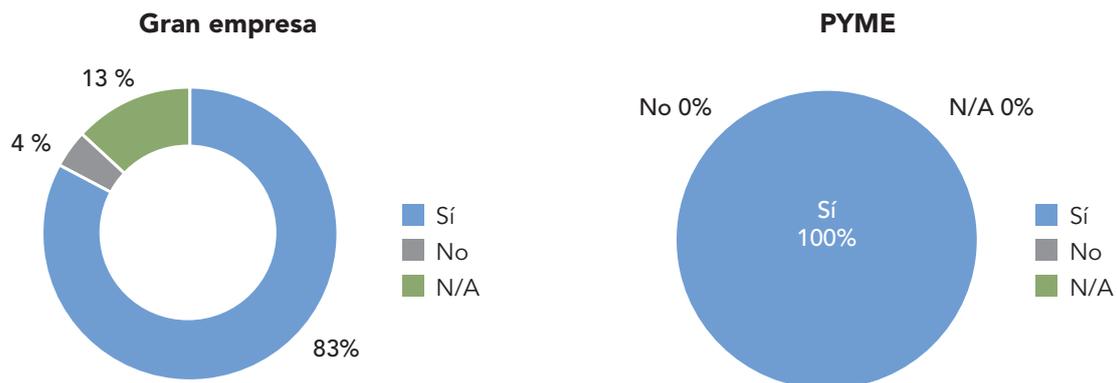
El desafío en la actualidad, a la luz de los datos barajados, continúa estando en el segmento Pyme, donde, para la implantación de esta tendencia, habrá que tener presente la idiosincrasia del colectivo para adaptar en tiempo y forma las fases que conlleva la implantación.



## 2. Sistemas de Gestión Implantados

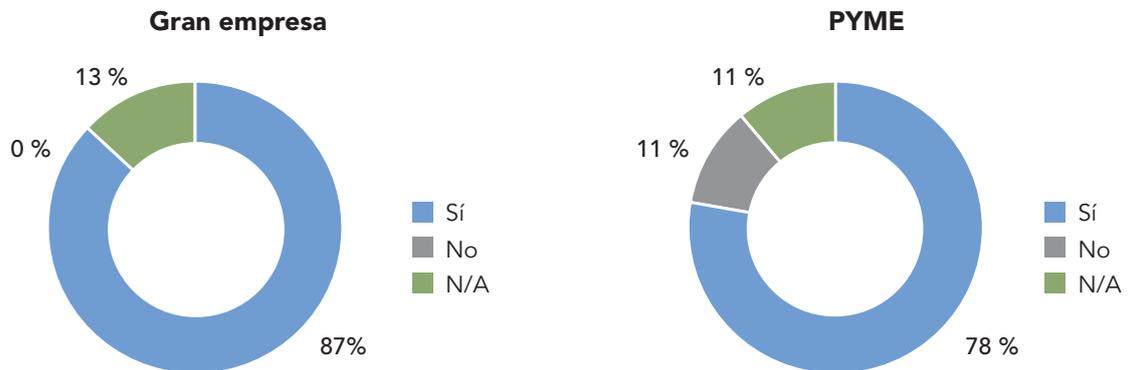
### Sistema de Gestión de la Calidad

Un gran porcentaje de las empresas consultadas, la totalidad en el caso del grupo de PYME, considera que la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad ha resultado efectiva para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Se convive en ocasiones con la creencia de que los Sistemas de Gestión de la Calidad son únicamente recomendables para organizaciones de gran tamaño, idea que se desmonta a la luz de los resultados obtenidos. Sin embargo, es preciso destacar que, si bien la implantación es más ágil en el entorno Pyme, los riesgos en el caso de cometer fallos en su puesta en marcha y ajuste, son mayores en este segmento.



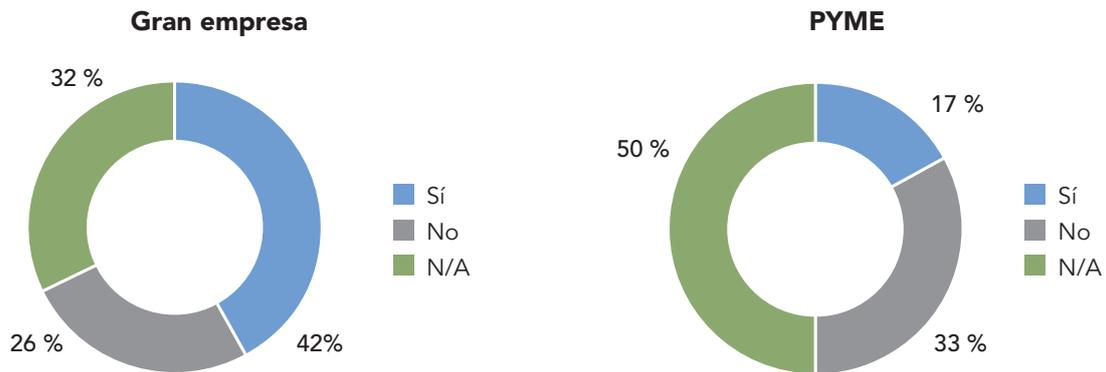
## Sistema de Gestión Medioambiental

La mayoría de las empresas del grupo "Gran Empresa" y un porcentaje menor, aunque relevante también, del grupo "PYME", consideran que la implantación del Sistema de Gestión Medioambiental ha resultado efectiva para mejorar el desempeño de la plantilla de la empresa. Se enfatiza de igual forma en que una empresa que apueste por un compromiso medioambiental de forma proactiva consigue una serie de ventajas a nivel estratégico como: la mejora de la imagen de la compañía en su contribución medioambiental y de la comunidad, la mejora en la utilización de recursos, la reducción del coste de explotación, la mejor comunicación entre departamentos, el progreso indirecto de la calidad del producto/servicio, los niveles de seguridad superiores, el aumento en la confianza de los gestores, la consistencia en las relaciones con los proveedores, la limitación de riesgo, etc. Parece por tanto que el esfuerzo que pueda suponer la implantación de este tipo de sistemas de gestión está más que justificado.



## Sistema de Gestión de Seguridad Vial

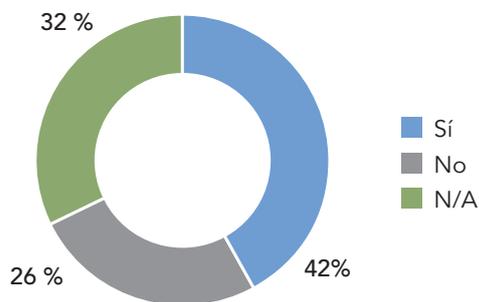
La implantación de un Sistema de Gestión de Seguridad Vial para mejorar las funciones /tareas de la plantilla es llevado a cabo por menos de la mitad de las empresas del grupo de Gran Empresa, y un porcentaje bastante menor en el caso del grupo de PYME. En general, con independencia del sector de actividad, localización o tamaño de la organización, el impacto de sus operaciones en la Seguridad Vial es mayor de lo que se piensa, al ser la gran desconocida. La gestión de la Seguridad Vial debe contemplarse como un elemento más de la Prevención de Riesgos Laborales y, por ello, palanca importante en la Responsabilidad Social. Un sistema integrado de Gestión de la Seguridad Vial, adecuadamente definido y ajustado, va a permitir a la compañía identificar, cualificar y minimizar los riesgos, ayudando en la prevención / reducción de sus efectos indeseados y en la mejora del desempeño en la organización.



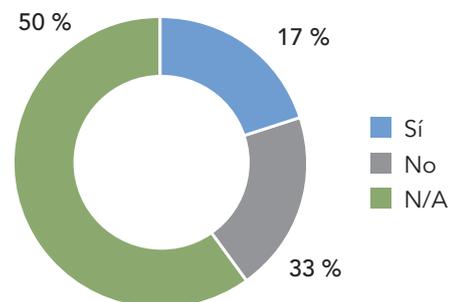
## Implantación Modelo EFQM

La implantación del Modelo EFQM para mejorar las funciones / tareas de la plantilla sólo es llevado a cabo por menos de un tercio de las empresas de ambos grupos. Se trata del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial cuya aplicación es voluntaria y que persigue la autoevaluación de la empresa mediante el análisis de su sistema de gestión, utilizando como guía los criterios que el modelo establece. Los resultados que muestran los gráficos nos hace pensar que probablemente nos encontramos ante el siguiente hito en el que deben de trabajar las empresas: la incorporación del concepto "excelencia" y "mejora continua" una vez que gozan de la madurez organizativa. Se trata por tanto de un escenario no exento de dificultades, pues supondrá abandonar un paradigma o marco conceptual que hasta la fecha nos ha valido, por una forma diferente de percibir e interpretar. De no ser así, nuestras organizaciones perderán competitividad y valor en el mercado.

**Gran empresa**



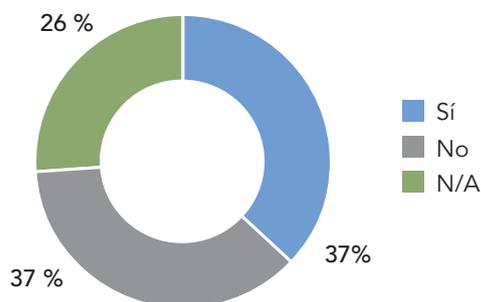
**PYME**



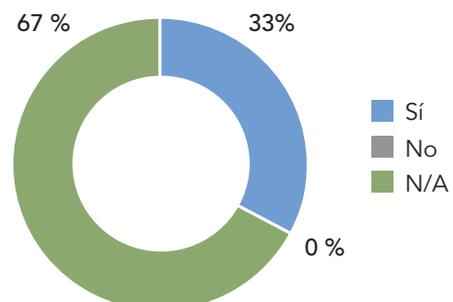
## Implantación Modelo de Empresa Saludable

La puesta en marcha del Modelo de Empresa Saludable para mejorar las funciones / tareas de la plantilla sólo es llevado a cabo por un tercio de las empresas de ambos grupos. Un Modelo de Empresa Saludable pone de relieve el ambiente físico del trabajo, el entorno psicosocial, los recursos personales de salud y la involucración de la empresa en la comunidad. Se trata por tanto de un modelo sistémico e integrador que consigue que la empresa se convierta en un entorno innovador, creativo y adaptable a cualquier contexto económico y social, siendo en definitiva modelo de bienestar laboral y alcanzando niveles excelentes en sus condiciones de trabajo. Sus innumerables beneficios nos muestran que el camino hacia la excelencia empresarial se hace con trabajadores sanos que generan menos gastos, mayor implicación y altas cotas de compromiso. A la luz de los resultados, solo hemos avanzado unos cuantos pasos en esta senda.

**Gran empresa**



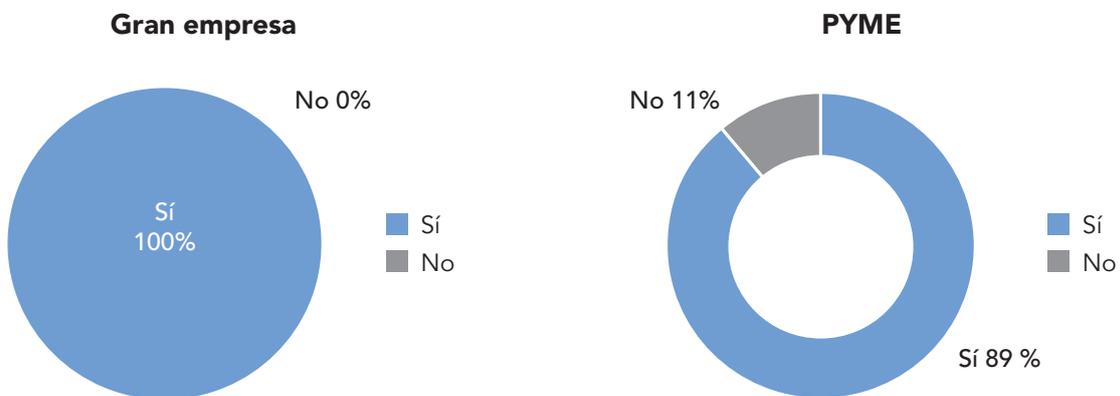
**PYME**



### 3. Cómo, a través de la Comunicación y Participación, se llega al Compromiso

¿Se utilizan en tu organización mecanismos de Comunicación frecuente y cercana que ayudan a fomentar los intercambios de información tanto ascendente como descendente entre los directivos y los empleados?

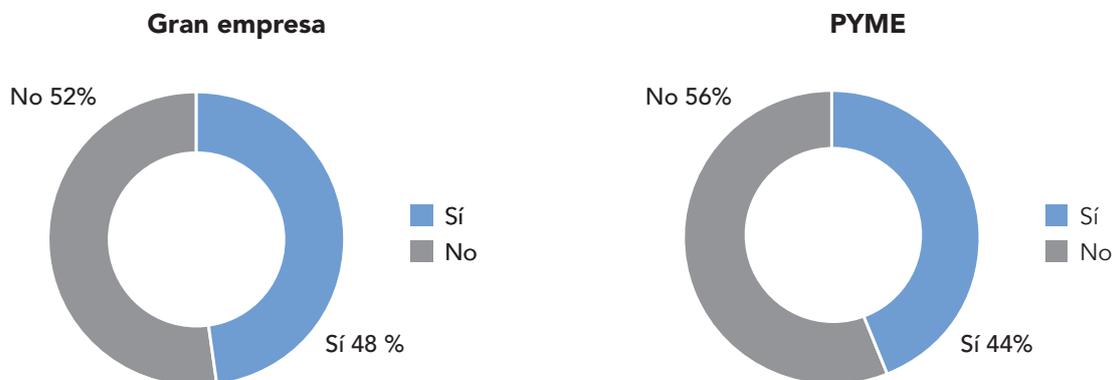
La totalidad de sociedades en el segmento de Gran Empresa, así como un alto porcentaje en el caso PYME, utilizan la comunicación frecuente y cercana como mecanismo para fomentar los intercambios de información entre todos los estamentos de la empresa. Una Comunicación que facilita el intercambio de información, diseña espacios donde generar conversaciones de valor, propicia momentos para ofrecer *feedback* que provoca crecimiento, etc. está tejiendo un entramado invisible que compromete, implica y fomenta actitudes confiadas. Toda empresa madura se mantiene en esa fase de desarrollo gracias, entre otras variables, al impacto de lo anteriormente descrito, como bien desprenden los datos. Una compañía que escucha y pide opinión es una entidad que convive con la creencia de que cada percepción importa, cada valoración y nueva perspectiva suma. El efecto de este mensaje subliminal afianza las relaciones interpersonales y genera el sentido de responsabilidad compartida en materia de Seguridad y Salud.



#### 4. El esfuerzo inversor y de dedicación para generar el Cambio

¿Han existido reticencias al Cambio de hábitos en Seguridad y Salud por parte de los mandos?

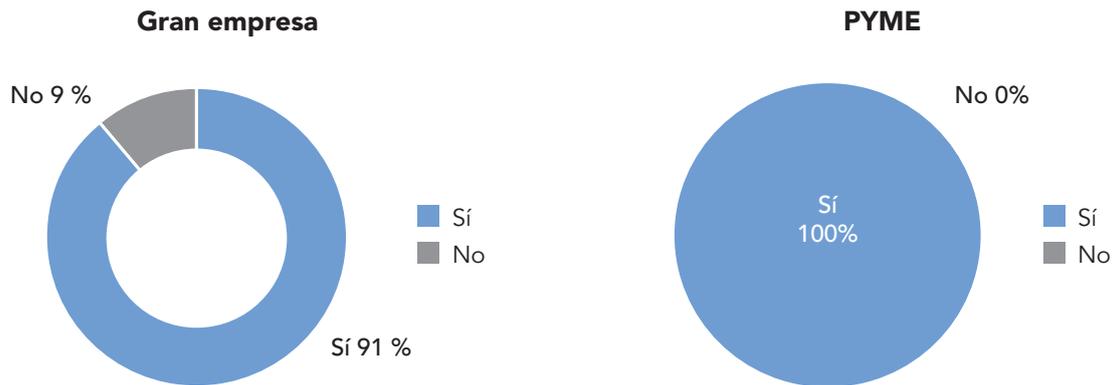
En prácticamente la mitad las empresas analizadas han existido reticencias por parte de los Mandos a la hora de realizar el cambio en Seguridad y Salud. El miedo al cambio puede paliarse en cierta medida con información, pues merman aquellos aspectos que desconocemos y que no controlamos. La falta de información nos genera incertidumbre y emoción de desconfianza. Un Sistema de Comunicación convenientemente vertebrado que introduzca pautas firmes dará consistencia al proceso de cambio y evitará desviaciones para ofrecer certidumbres. El cambio es consustancial al mundo empresarial y a su propia existencia, pues las organizaciones son entes vivos. El puesto de Mando se torna palanca que impulsa el proceso, convirtiéndose en protagonista central del escenario preventivo. Su creencia en la nueva Cultura y firme compromiso en su divulgación no serán circunstancias cuestionables en ninguno de los casos que pretendan caminar hacia la Excelencia empresarial.



## 5. Capacitación / Competencias para promocionar el Cambio

¿Ha sido la formación una herramienta a tener en cuenta en el cambio de hábitos en tu empresa?

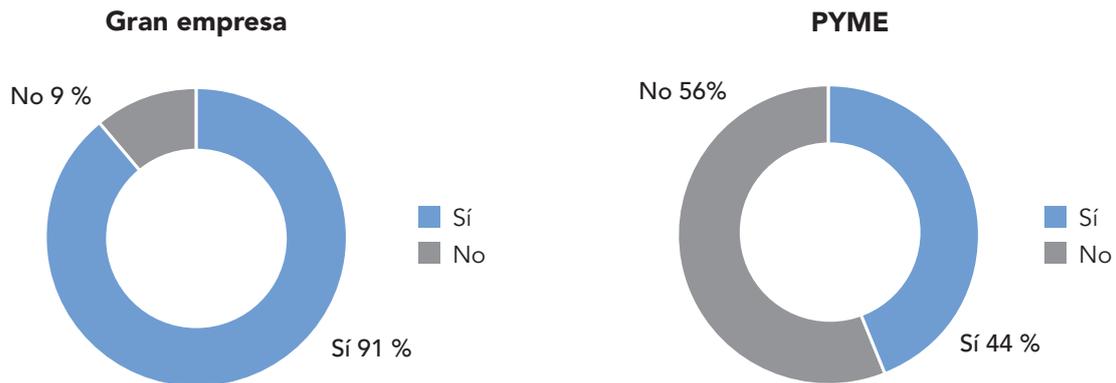
De forma prácticamente unánime, Grandes Empresas y Pymes otorgan a la formación un lugar primordial en el entramado de actuaciones que actuarán como facilitadoras del proceso. El diseño de itinerarios formativos personalizados, así como la capacitación en competencias tanto técnicas como sociales o en liderazgo, permite impactar en el proceso, en sus etapas de cambio y transición. La invitación hacia nuevas formas de pensar pasa por cuestionar si los modelos actuales nos son útiles, entre otros niveles de discernimiento. La formación actúa de catalizador en todo ello, amortiguando el desgaste y esfuerzo que requiere toda transformación.



## 6. Distintos Sistemas "Evaluados" de "retorno" de "testeo" de que se ha conseguido el cambio

¿Sirve el análisis de esos datos recabados para mejorar el proceso de cambio?

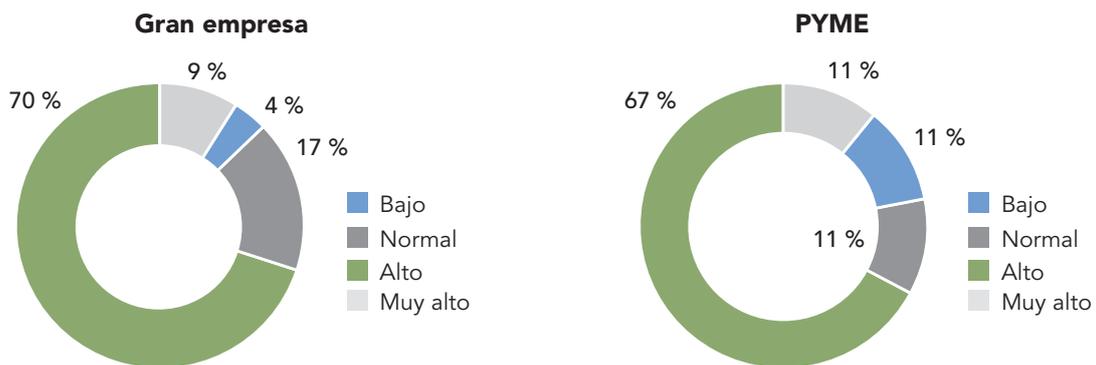
La Gran empresa responde de forma positiva a la cuestión planteada, probablemente desde una experiencia continuada en indicadores de todo tipo en cada una de sus parcelas del negocio. Es de destacar cómo el contexto Pyme se posiciona algo más alejada en el uso de este tipo de instrumentos que actúan como brújulas y que nos ubican en el momento en el que nos encontramos como organización. El reto de la pequeña y mediana empresa parece claro, pues la medición en base a unos criterios previamente definidos dirigirá la mirada hacia lo que debemos observar para continuar avanzando en Excelencia preventiva.



## 7. Satisfacción. Beneficio percibido en la Promoción de Comportamientos Seguros y Saludables

¿En términos generales, podrías indicar el grado de satisfacción percibido por los trabajadores en estos procesos de mejora de la Seguridad y Salud?

Coexiste alto grado de satisfacción percibido por parte de los trabajadores en los procesos de mejora de la Seguridad y Salud en la Gran empresa y segmento Pyme, lo que corrobora la importancia de las políticas que promocionan comportamientos seguros y saludables. El trabajador realiza una valoración positiva de todo ello y responde desde el compromiso, la implicación, la co-creación de nueva Cultura en Prevención que experimenta en primera persona.



## Y ESTOS DATOS... ¿QUÉ DESVELAN?

Cualquier análisis cuantitativo de la realidad lleva de la mano un por qué y un para qué asociados. El escenario sobre el que hemos puesto la mirada en esta ocasión (un surtido elenco de empresas comprometidas con la implantación de comportamientos seguros y saludables de mandos y trabajadores para generar Cultura preventiva y de Excelencia) nos ha regalado una información de inestimable valor, en tanto que nos permite conocer de primera mano algunas de las piezas estratégicas del engranaje organizativo.

La **acción** en el campo de juego es requisito indispensable para que las cosas sucedan, si bien se debe completar con la serena actitud del **análisis** que nos permita planear a determinada altura y lograr ver el bosque. Y este es precisamente el motivo por el que nos preguntamos: “¿Qué están verdaderamente expresando los datos recogidos?”

Expresan lo siguiente:

- Que la implantación de Sistemas de Gestión ha ayudado a mejorar el desempeño de las funciones, siendo necesarios e incuestionables.
- Que la Comunicación cercana y frecuente ha permitido fomentar los intercambios tanto ascendentes como descendentes entre sus directivos y empleados.
- Que existe una relación directa entre la Comunicación y el Clima percibido en los equipos, siendo aquella catalizador del cambio.
- Que ha sido clave en la implantación de comportamientos seguros y saludables la involucración de los Equipos Directivos en el liderazgo de este tipo de proyectos.
- Que los trabajadores están satisfechos con la puesta en marcha de actuaciones y programas vinculados con la Salud y la Seguridad.
- Que la Formación es pieza clave en el desarrollo de actitudes generadoras de Cultura preventiva.

Y también han mostrado la cara B:

- Que las resistencias al cambio son frecuentes y connaturales al ser humano y generan bloqueo y desgaste.
- Que hay recorrido aún en el tratamiento efectivo de los datos, pues se desconoce qué hacer con ellos y cómo transformarlos en Excelencia preventiva.
- Que los sistemas de Gestión se deben contemplar desde una perspectiva holística y no como actuaciones aisladas en la estrategia de las compañías, como en algunos sectores ocurre, sin asociarlos a Cultura, Valores, Misión y Visión.
- Que es determinante poseer instrumentos de recogida de datos que nos permitan dirigir la mirada hacia lo que debemos observar; Indicadores que de forma objetiva identifiquen aquello sobre lo que es preciso detenerse.

A la luz de todo ello surge a nuestros ojos una necesidad inaplazable de confeccionar un documento sencillo y de ágil manejo, que encuadre el itinerario que debe seguir una empresa que desee trabajar la Cultura preventiva. Muchas de las organizaciones encuestadas,

referentes hoy en día del cambio cultural hacia la Excelencia preventiva, iniciaron este camino en soledad, pues carecían de metodología y marco referente a tal fin.

La **transformación cultural hacia la excelencia en prevención** de una organización es un proceso y como tal debe llevar asociada una “hoja de ruta” que proporcione certidumbres para avanzar con paso firme. Implantar actuaciones en materia de Prevención, Seguridad y Salud de forma aislada e inconexa nos aleja de la meta y disuelve los esfuerzos, además de generar incredulidad en Directivos, Mandos y Plantilla de trabajadores.

De este análisis y enfoque nace la **“Guía de Actuación para la implantación de comportamientos seguros y saludables de mandos y trabajadores, generadores de Cultura preventiva y de Excelencia”**. Este documento:

- Ofrece un trayecto a la empresa que esté interesada en el cambio hacia la cultura preventiva y la excelencia y que desconoce dónde empezar.
- Permite organizar temporalmente la sucesión de fases y actuaciones, alumbrando a las empresas que, tras haber iniciado los primeros hitos, no sabe cómo continuar.
- Brinda pautas para no olvidar elementos clave que podrían ralentizar los logros.
- Orienta a través de un fácil chequeo sobre si estamos trabajando conforme al camino de éxito.

Esta Guía, por tanto, se convierte en compañera de viaje que acompaña, define, alinea, integra, responde, ordena... y alienta.

**D. BUENAS PRÁCTICAS  
DE EMPRESAS QUE CAMINAN  
HACIA LA EXCELENCIA**

## 1. RELACIÓN DE EMPRESAS PARTICIPANTES

### 1.1. Introducción

La invitación de participación en el proyecto de esta *Guía* se ha dirigido a organizaciones empresariales de ámbito nacional, que han **desarrollado procesos de cambios culturales exitosos** y que reunían las siguientes características:

- Haber sido constituida con anterioridad al año 2008.
- Haber vivido un proceso de crecimiento con incremento de plantilla desde su fundación.
- Disponer de un sistema de prevención de riesgos laborales documentado que haya demostrado su eficacia.
- Ofrecer en los últimos años (2014, 2015 y 2016) índices de siniestralidad inferiores al promedio del sector.
- No estar sujeta en la actualidad a situación de conflicto laboral o Expediente de Regulación de Empleo.
- No haber sido sancionada por infracción grave en materia de prevención de riesgos laborales en los últimos tres años.
- Haber aplicado modelos y programas de cambio cultural con bases fundamentadas.

Para la convocatoria se diseñó un correo electrónico de contextualización y presentación del proyecto, que fue dirigido tanto a los Responsables de Prevención y/o Recursos Humanos como a la Dirección de las empresas. Tras el envío de este correo, el equipo de consultores de **ALIANZA PREVENTIVA, S.L.**, encargados de la ejecución del proyecto, contactó telefónicamente con las empresas a fin de ofrecer una presentación detallada de las características, objetivos y dinámica de trabajo que se seguirían en el proyecto *“Guía de actuación para la implantación de comportamientos seguros y saludables de mandos y trabajadores, generados de cultura preventiva y excelencia”*, además de aclarar cuantas dudas hubieran podido surgir tras la recepción del correo.

En relación con el perfil profesional de los participantes de cada una de las organizaciones colaboradoras han sido principalmente profesionales del área de Seguridad y Salud Laboral, Dirección, Recursos Humanos, Producción y Mantenimiento. Se ha contado con participación de personal de distintos niveles jerárquicos de la organización que han tenido una actitud participativa y asertiva.

### 1.2. Empresas

Relación de empresas que ha participado de forma comprometida en la ejecución del proyecto.

- SUAVIZANTES Y PLASTIFICANTES BITUMINOSOS (SPB)

---
- PROTÓN ELECTRÓNICA, S.L.U.

---
- NATURE CHOICE S.A.T.

---

- LUIS SIMÕES

---

- DHL

---

- MUTUA INTERCOMARCAL

---

- COMEXI

---

- LABORATORIOS QUINTON

---

- CALIDAD PASCUAL

---

- GRÚAS MALLORCA

---

- ASOCIACIÓN NUCLEAR ASCÓ-VANDELLÓS II, A.I.E.

---

- ZAERA

---

- TDE, AIE. TÉCNICAS DE ENTIBACIÓN, S.A.

---

- GUTMAR "INTEGRAL SERVICE & PRECISION MACHINING"

---

## 2. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE ÉXITO DE CADA EMPRESA

Todas las empresas colaboradoras en este proyecto son compañías que han construido un camino hacia la **cultura preventiva y de excelencia**, percibiendo en todo ello un valor estratégico que les convierte en referentes y que están abiertas a los cambios, a cometer errores, a recibir críticas y a aprender de todo ello.

Son pioneras, por tanto, en **incorporar la Prevención de Riesgos Laborales en sus objetivos de negocio**, asumiendo un nuevo paradigma donde la PERSONA y el BIEN COMÚN se tornan ejes centrales de sus actuaciones. Son Empresas Excelentes.

Identificamos algunas de las características que las hacen merecedoras del atributo "excelente":

- Son buenas aplicando el Modelo "racional", donde se toman decisiones en base a los resultados económicos, pero no se limitan a seguirlo fielmente.
- Conceden un gran valor a las cualidades humanas.
- Buscan la calidad en todos los apartados.
- Se preocupan y ocupan de los empleados, los clientes, los proveedores...
- Implantan una filosofía de refuerzo positivo (premios) frente al refuerzo negativo (castigos).
- Tienen objetivos claros.
- Sus procedimientos internos son sencillos, ágiles y dinámicos.
- Evitan el exceso de crítica y negatividad. Su *feedback* de mejora es herramienta de crecimiento y desarrollo.

- Fomentan la experimentación. El error es necesario para que se produzca el aprendizaje.
- Minimizan la burocracia mediante estructuras flexibles.
- Favorecen la iniciativa personal.

El hecho de que haya un **buen liderazgo** en este tipo de empresas no es casual; diríamos que se trata de un requisito que se torna indispensable para que la filosofía de Excelencia cale en la compañía y, por ende, en sus plantillas de profesionales.

Las empresas excelentes, por tanto, podemos decir que están **lideradas** por personas que atesoran **atributos** como los siguientes:

- iniciativa,
- positividad,
- gusto por las personas y empatía,
- flexibilidad,
- sentido de la responsabilidad,
- constancia y perseverancia,
- coraje,
- pasión.

Y entre sus **competencias profesionales** se encuentran:

- capacidad de adaptación,
- trabajo en equipo,
- aprendizaje continuo,
- tolerancia a la frustración,
- orientación al logro y
- autoconocimiento.

**Liderazgo y Excelencia** van de la mano. Esta condición genera un nuevo modelo de negocio, una **nueva cultura organizativa** que exige a las empresas desarrollar dentro de sus estructuras una “*escuela de talentos*” que cada día conozcan más sus productos, sus necesidades y las de sus clientes y que vuelva su mirada hacia lo social, la sostenibilidad, el medio ambiente y lo saludable.

Según Maria Eugenia Hassan (*Hassan, 2006*):

“La Excelencia no tiene límites de velocidad y para eso se requiere libertad, decisión, voluntad e inteligencia. La libertad se considera como el centro de la vida humana y al utilizarla adecuadamente equivale a perfeccionar tu calidad de vida”.

Este concepto se convierte en punto de partida, en eje motriz para concretar y abordar conceptos como la Excelencia Empresarial y el ineludible cambio cultural que deben acometer nuestras empresas, siguiendo los pasos de las que ya están en ello.

A continuación se exponen de forma breve los rasgos que definen a estas empresas objeto de estudio y las actuaciones que han acometido y que han contribuido a la **implantación de comportamientos seguros y saludables tanto de mandos como de trabajadores**, generando **cultura preventiva y excelencia organizativa**. Aprendamos de todo ello.

---

## SUAVIZANTES Y PLASTIFICANTES BITUMINOSOS

<http://www.spb.es/>

---

SPB nace en 1963 con el objeto de ofrecer productos dedicados al sector del hogar y el cuidado personal. Se posiciona como empresa que fabrica productos para marca de distribuidor desde sus instalaciones ubicadas en Valencia y Sevilla. Su **misión** es la de responder a la demanda del cliente desde un espíritu innovador, con actitud positiva, donde se escuchan sus necesidades, se analizan las tendencias, se buscan soluciones y se trabaja en la adaptación al cambio, en un marco que engloba este planteamiento en la **mejora continua** hacia un objetivo común. Entre sus **valores** están: la sostenibilidad, el compromiso con el cliente, la innovación, el liderazgo positivo y la orientación a resultados. Abalan todo ello su Política de Calidad, Seguridad y Salud Laboral, el Certificado ISO 14001 en Gestión Ambiental y el Certificado ISO 9001 en Gestión de la Calidad por AENOR.

Los años 2013 y 2014 suponen un punto de inflexión para SPB, pues se advierte la **necesidad de cambio** en el posicionamiento de la compañía como marca reconocida en el mercado, aumentando su notoriedad. En consecuencia, se produce un giro y paso diferenciador en su **estrategia de comunicación interna y externa**: dan a conocer fuera de la organización su filosofía y sus Buenas Prácticas a otras empresas, circunstancia que hasta la fecha no habían tenido presente, pues las estrategias de comunicación empleadas no se enfocaban a vender su propia marca.

La **persona** se convierte en la razón de ser de la empresa que, en este caso, facilitará las herramientas para que ello sea posible.

**“Es por tanto el propio trabajador el que aporta valor al entorno y la sociedad desde un cambio cultural donde es parte activa y por tanto agente de su propia salud y bienestar.”**

Este giro en el enfoque consigue fomentar una organización saludable, motivada, proactiva, implicada, comprometida, inspiradora, etc., con un impacto directo en positivo en la cuenta de resultados de la empresa. El momento en el que se dan a conocer los pilares de un cambio cultural, además del formato elegido, es clave en su éxito futuro.

La gestión de sus más de quinientos trabajadores demanda año tras año unos **canales de comunicación** bidireccionales, ágiles a la vez que sencillos y eficaces, ya que el mismo mensaje debe llegar a todos y cada uno de los protagonistas. Ello les ha llevado a trabajar de forma exhaustiva sobre las distintas vías por las que la información se comparte, incor-

porando herramientas más prácticas, audiovisuales, que permiten el mayor impacto de los mensajes. El uso del correo electrónico por ejemplo queda obsoleto y se buscan nuevas fórmulas para trasladar información de forma directa, amigable y adaptada a los tiempos.

La **comunicación** en SPB avanza al ritmo que los cambios externos van demandando y se convierte en uno de los pilares que sustentan el proceso de cambio que vive la compañía. Es un elemento que la **vertebra** y su uso y funcionamiento debe estar alineado con el ritmo y con el **cambio cultural** que está viviendo la empresa. Es herramienta viva.

Ejemplo de todo ello en el ámbito de la **PRL**, se presenta el **Proyecto "Porque te quiero"**, cuyo contenido sobre hábitos saludables en Prevención, Seguridad y Salud, Buenas Prácticas propias o de otras empresas, etc. se da a conocer a través de vídeos que se muestran en pantallas digitales por las distintas plantas y enclaves geográficos de la compañía. Es un instrumento diferenciador en los **Procesos de Incorporación y Acogida** de nuevos empleados pues de forma didáctica y atractiva se da a conocer la Cultura y el sentir de la organización. El uso de una red social propia, web interactiva, intranet, además de otras prácticas audiovisuales que se van incorporando, consigue que la información formal e informal llegue de forma motivadora, dinámica y ágil.

La **capacitación de las personas en el cambio** es otro de los bastiones que sustenta el citado proceso de transformación constante en el que se encuentra SPB. La implantación de la **filosofía Wellness** (a través del proyecto Fórmula Wellness) en 2014, impulsada por la Dirección, y que año tras año, desde sus distintas fases, promueve el equilibrio de las condiciones mentales, físicas y espirituales, así como sociales, laborales y de salud ambiental, es ejemplo de ello.

Su misión es la de posicionar al empleado como agente de su propia salud siendo ejemplo para los demás. Deporte, Bienestar, Salud y Voluntariado conforman las bases de la mejora continua a través de esta iniciativa.

A continuación, se destacan cinco de las claves que lo sustentan:

1. Los **Promotores Wellness y Ejecutores** de esta iniciativa son empleados que se adhieren voluntariamente a través de los distintos canales de comunicación interna establecidos; si bien, los departamentos Salud-Personas y Comunicación fueron en un principio quienes sustentaron el liderazgo en el proceso de cambio, ahora son los propios trabajadores.
2. La **implicación del equipo directivo** es completa como claro ejemplo de compromiso y coherencia. Son los responsables de definir estrategias de impacto y objetivos realistas y cuantificables en equipos y personas que afiancen Cultura preventiva, salud, seguridad y bienestar en conjunto. La firme **creencia** en los resultados satisfactorios de la aplicación de estas medidas Wellness hace **afianzar la implicación** de los puestos de mando y la enorme **participación** de los trabajadores. La **imagen comprometida** y cohesionada que se da al exterior genera un impacto muy positivo que logra atraer y retener talento.
3. En el ámbito formativo, desde 2009 se cuenta con una oferta técnica y un itinerario didáctico que capacita a los empleados en habilidades **para el desarrollo profesional**

y personal. Talleres para la mejora de la capacidad resiliente y de gestión del estrés, *Mindfulness*, Gestión emocional, etc., son propuestas que les permiten entender la Salud en sentido amplio, cambiar la mentalidad y percibir la realidad desde otras perspectivas más constructivas.

4. La **responsabilidad sobre la salud del empleado** recae sobre el mismo empleado, si bien la empresa facilita las herramientas para ello. Prevenir, vigilar y fomentar prácticas saludables tiene impacto no solo en la empresa sino que se transfiere fuera de ella, desde la creencia de que **la organización saludable genera Sociedad saludable**.
5. La **responsabilidad Social** de transferir a la sociedad. Desde ahí SPB comparte su Fórmula Wellness con Clientes, Proveedores, Administración, Accionistas y las propias Familias de los empleados a través del modelo "Personas que Brillan: Organizaciones Saludables y Solidarias"; son ya 42 organizaciones sumadas a este modelo y comprometidas en: DIAGNOSTICAR sus prácticas saludables, ACTUAR en el cuidado de la salud física y mental, a través del *Mindfulness*, y Social, a través de la difusión y participación en acciones alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible; SOLIDARIA a través de la colaboración con proyectos sociales y COMPROMETIDAS EN MEJORAR, a través de la valoración del impacto que esta participación tiene en nuestras organizaciones; todo ello hace que a través de la gamificación nos marquemos como reto sumar los Kilómetros de la ruta que hizo el Apolo 11, 1.533.792 Km. Compartir un reto a nivel social hace que entendamos mejor la misión de nuestra compañía, ya que el **impacto directo e indirecto** en la Filosofía Wellness es incuestionable. El sistema que se genera por tanto alrededor de las Buenas Prácticas y cambio Cultural en SPB necesita la implicación de todos y cada uno de ellos, para que la citada transferencia sea un hecho.

**"En definitiva, las Buenas Prácticas que redundan en el bienestar, salud y seguridad del empleado, son palanca que permite el proceso de cambio en la empresa hacia la Cultura Preventiva y la Excelencia organizacional."**

Actualmente, el **fomento de las "organizaciones saludables"** se ve favorecido por el empuje que desde organismos e instituciones gubernamentales se hace. SPB es **pionero en estas prácticas**, integradas en los pilares de su organización desde años atrás, desde el firme convencimiento de que un **trabajador motivado, seguro, feliz y comprometido como corazón y motor** activo en la empresa, consigue una productividad y creatividad mayor y que ello repercute en la cuenta de resultados de forma satisfactoria.

---

#### **PROTÓN ELECTRÓNICA, S.L.U.**

<http://www.protonelectronica.com/>

---

PROTÓN ELECTRÓNICA S.L.U. es una micropyme que inició su actividad en Bilbao en 1981 y que está dedicada al asesoramiento, diseño, comercialización, instalación y mantenimiento de equipos eléctricos y electrónicos relacionados con la Calidad y la Eficiencia Eléctrica, teniendo como objeto prestar un Servicio de Asistencia Técnica excelente, a un precio competitivo, en el sector de la electrónica. Es el punto de convergencia de los in-

tereses de los Clientes, los Proveedores, los Trabajadores y la Propiedad. Actúa por tanto bajo **principios de excelencia** que se materializan en modelos donde la **persona y sus competencias** son el corazón de la empresa.

La participación en el año 2000 en el Proyecto "Premie" para la implantación del modelo EFQM en pequeñas empresas **les hizo tomar conciencia de la necesidad de cambio:**

**"Debían sistematizar las actuaciones sobre las personas, su desarrollo profesional y sus condiciones de trabajo para ser excelentes en calidad."**

Si las personas eran prioritarias, lo coherente era certificar primero el estándar OHSAS 18001 en 2008, para posteriormente en 2010 y 2012 hacerlo en la norma ISO 9001, ISO 14001 en Medio Ambiente e ISO 14006 de Eco-diseño, como columna vertebral de su perfil de responsabilidad social.

Es una empresa pequeña que aprende y está comprometida **con y para lo social**. Su focalización hacia el bien común es centro en la definición de su estrategia organizativa. Fomenta el **asociacionismo entre las empresas y la cooperación** con la Administración. Potencia por tanto las **alianzas** y la búsqueda de puntos en común. Ejemplo de todo ello es la participación de forma activa en la Federación Vizcaína de Empresas del Metal (FVEM), que forma parte de CEBEK, la Confederación Empresarial Vasca, CONFEBASK, EUSKALIT (Fundación vasca para la gestión avanzada), la Agencia Vasca de la Innovación y de GAIA, el Clúster del sector de las tecnologías electrónicas, informáticas y de comunicación del País Vasco.

Entre los factores que les posicionan en un lugar referente entre las micropymes asentadas en la **mejora continua**, podemos citar los siguientes:

1. Su liderazgo se enmarca en el ámbito de lo ejemplar. Es un estilo en el que mandos y responsables de la compañía se ponen al servicio de la plantilla en la pretensión de buscar nuevos líderes entre sus equipos. Se trata por tanto de un **liderazgo compartido** donde cada persona asume su parte de responsabilidad.
2. Conviven con la convicción de que desde la Dirección se debe promover y dinamizar a los trabajadores que son **parte activa de la prevención**. Una gestión documental práctica y compartida materializa la participación.
3. Apuestan por la implantación ágil de procesos y procedimientos buscando simplificar y acercar al trabajador **comportamientos seguros y saludables**. El desglose en tareas sencillas se produce como consecuencia de todo ello.
4. La **participación en la Prevención** es parte integral de su actividad de negocio. La creación de la figura "**enlace de prevención**" responde a la creencia firme de que la prevención no es exclusiva de la Dirección. De forma rotativa cada 6 meses, los empleados asumían las responsabilidades del Delegado de Prevención, figura no prevista en las micropymes, hasta que una trabajadora se ofreció como candidata y resultó elegida por unanimidad.
5. Desde 2015 y tras llevar a cabo su **Evaluación Psicosocial**, tienen puestas en marcha medidas que adecúan la organización del trabajo a los tiempos, productividad, conciliación, etc. Las circunstancias de las personas cambian con el paso del tiempo, y la empresa debe alinearse con todo ello.

6. Uno de los pilares que sostienen su estructura preventiva es la **formación** (en materia de Prevención de Riesgos Laborales, Primeros Auxilios, Medidas de Emergencia, Riesgo eléctrico, tareas de mantenimiento, manejo manual de cargas y manejo de equipos de elevación), siendo la capacitación y el desarrollo de los profesionales clave en todo ello.

Algunas de las actuaciones acometidas en los tres últimos años han sido: la creación de un Espacio Cardiosaludable, la promoción en concienciación de hábitos saludables, la actividad física y el deporte, un seguro médico a sus empleados, la incorporación de marcadores relacionados con la edad para la totalidad de los empleados en las revisiones médicas de seguimiento de la salud, lo que, entre otras actuaciones, les posicionan como empresa comprometida.

La excelencia como actitud en la que cada día crecer y mejorar les ha proporcionado Galardones Europeos en el ámbito de la Seguridad y Salud Laboral. Ello les anima a seguir alimentando su "listado" en implantación de Buenas Prácticas, en la superación de los estándares establecidos hacia la mejora continua.

---

#### **NATURE CHOICE S.A.T.**

<http://naturechoice-sat.com/>

---

Nature Choice SAT produce, comercializa y distribuye productos hortofrutícolas almerienses, y se encuentra ubicada en la comarca del Poniente de la provincia de Almería, una de las superficies de cultivo protegido más extensa del mundo. La empresa nació a las puertas del nuevo milenio con el propósito de ofrecer productos hortofrutícolas almerienses sanos y de calidad a los mercados más importantes de Europa. Fue fundada en el año 2000 por iniciativa de un grupo reducido de agricultores con amplia experiencia y gran conocimiento de los requisitos de calidad demandados por las grandes cadenas de distribución y los consumidores más exigentes.

Es una organización esencialmente productora y comercializadora de productos hortofrutícolas almerienses provenientes de las fincas para **asegurar la calidad** que se ofrece desde la selección de la propia semilla.

Les permiten situarse como referentes y ejemplo dentro de su sector una serie de valores entre los que destacan: profesionalidad, transparencia, sinceridad, lealtad y respeto a las personas y al medio ambiente.

Su eficacia organizativa a través de una metódica planificación estratégica provoca una serie de impactos en su sistema organizativo, como son:

- La **implicación de los directores**.
- La búsqueda de **recursos** para acciones y tareas sobre las que se **asignan responsabilidades**.
- La **cooperación** entre **departamentos**.

- El **compromiso**.
- La **gestión del conocimiento**.

Les identifica una política de **Responsabilidad Social Corporativa**, que les lleva a actuar a diferentes niveles: con clientes, empleados, la sociedad, el medio ambiente y la gestión empresarial.

A través de un proceso de mejora continua establece las condiciones de trabajo de todo el personal interno y externo que desarrolla la actividad en sus instalaciones.

Incluye procedimientos que desarrollan **herramientas de identificación y evaluación de los riesgos** vinculados al puesto y al desempeño de la actividad.

De igual forma, contemplan el establecimiento de las **acciones preventivas** derivadas de esta evaluación y que recoge el documento "*Plan Cero Accidentes*".

Para mantener este sistema actualizado se realizan periódicamente auditorías internas con técnicos especializados externos, y se valida anualmente con la Certificación que acredita el cumplimiento del mismo con la reglamentación vigente, y con el modelo de gestión de la **norma internacional de seguridad y salud laboral**.

Algunos de sus principales pilares son el Departamento de Calidad, la **involucración** de proveedores y el conjunto de **protagonistas implicados** como proveedores y trabajadores, el compromiso de la Dirección desde un **Liderazgo activo**, y la **Seguridad** en parcelas como la alimentación, la calidad y la salud.

El **Capital Humano** se contempla como apartado destacado dentro de la compañía y cuenta con programas propios de Desarrollo Organizativo.

Los equipos multidisciplinares que lo conforman responden de **forma comprometida e implicada** a iniciativas y propuestas de profesionalización.

Esta circunstancia se ve favorecida por unos canales fluidos de **comunicación multidireccional** entre los diferentes niveles de responsabilidad y capacidad de decisión, un **clima laboral** adecuado y **rutinas de rotación** de actividades.

La formación individualizada y continua del trabajador logra mantenerles en un nivel competencial que responde a las demandas y desafíos actuales del sector.

El grupo Nature Choise S.A.T., desde su política de **mejora continua** donde se establecen acciones preventivas, ha llevado a cabo varios proyectos notorios, entre ellos son destacables algunos que han tenido lugar en el último año, y cuya implantación ha sido muy exitosa.

- **Hábitos de vida saludable**

Esta iniciativa promueve la alimentación saludable entre los empleados, y sensibiliza de la importancia de una alimentación equilibrada y sobre la relación entre esta y el **estado de salud** de cada uno.

- **Cuida tu espalda**  
El objetivo de este proyecto es que los empleados de la compañía adquieran unos correctos hábitos posturales, tanto en su vida cotidiana como en su trabajo habitual, y así **prevenir las lesiones musculoesqueléticas (TME)** más comunes en los trabajadores.
- **Formación práctica del puesto de trabajo**  
Este proyecto permite conocer mejor las tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo, saber cómo funcionan los engranajes de la empresa y **evitar posibles accidentes** por desconocimiento.
- **Cuida tus manos**  
Se trata de un taller con el que se pretende crear conciencia de la seguridad para proteger las manos, además de identificar y comprender los peligros que pueden lesionar estas valiosas herramientas y todo ello a través de ejemplos de sucesos de accidentes que sufrieron personas que no reconocieron el peligro.
- **Movimientos prácticos para calentar los músculos**  
Este proyecto persigue inculcar y promover los beneficios de la realización de ejercicios de calentamiento y estiramientos de músculos para **prevenir lesiones** que pueden conllevar una baja laboral.
- **Cuidado con los cortes**  
Esta iniciativa pretende concienciar a los trabajadores de los peligros de cortes y **atrapamientos** presentes en las diferentes tareas que se llevan a cabo en las instalaciones, y del correcto uso de la maquinaria para evitarlos, así como de los **dispositivos de seguridad** que existen y de cómo usarlos correctamente.
- **Formación inicial en Calidad**  
Este proyecto está basado en la toma de **conocimiento del producto** y sus incidencias, a través de las **experiencias** de otros compañeros.
- **Campaña sobre el tabaco**  
Herramienta para sensibilizar a los trabajadores de los beneficios que reporta para su propia **salud** y la de los demás el dejar de fumar con el objeto de conseguir que abandonen el hábito. Su finalidad es la de reducir de manera continua y sustancial la incidencia del consumo de tabaco.
- **Campaña de Seguridad Vial**  
Esta formación pretende concienciar de los peligros que existen en la carretera, implantar conceptos de seguridad vial y que los incorporaren a sus **hábitos de conducta**.
- **Formación inicial en materia de prevención**  
Implantado para señalar los beneficios de la prevención respecto a la **seguridad y salud** de los propios trabajadores y en la mejora de la **calidad** de las condiciones laborales.

---

## LUIS SIMÕES

<http://www.luis-simoes.com/esp/>

---

Luís Simões es una compañía cuyo negocio principal es el transporte y la logística integrada con más de 2000 colaboradores y 25 Centros de Operaciones Logísticas, 9 Centros Operativos de Transportes, 27 Plataformas Regionales de Cross-Docking, 9 Centros de Co-Packing y 3 Centros de Asistencia Técnica. Su andadura comienza en los años 30 del siglo XX, si bien no es hasta la década de los 50 cuando Fernando Luís Simões incrementa su pequeña flota de camiones y diversifica los servicios de transporte en los que hasta entonces trabajaba.

Desde ese momento y hasta la fecha, ha habido hitos en su historia, dignos de reseñar:

- Primera Sociedad constituida en 1968 que comienza a dar forma al negocio.
- En la década de 1970, se da el pasaje de testimonio a sus 3 hijos, y un giro en el concepto de misión de la empresa, identificando el **servicio al cliente como su razón de ser, considerándose este hecho el motor de cambio desde el que se comienzan a articular una filosofía vinculada al servicio, la persona y la mejora continua.**
- Es en 1982 cuando a los conductores se les proporciona la primera acción de **formación sobre Prevención.**
- En 1985 crea el Departamento de Tráfico Internacional, como apuesta estratégica y anticipo de cara a la apertura de las fronteras.
- En la década de los 90 comienza la diversificación de la actividad, obteniendo las **certificaciones en Calidad** mediante la norma ISO 9002:1995.
- Con el inicio del nuevo siglo, amplía la actividad logística en España, profesionalizando el sector a través de un modelo de franquicia de producción, garantizando el mismo nivel de servicio que el facilitado por la flota propia. Se suman los cambios tecnológicos en la gestión de las operaciones incorporando Sistema GPS en los vehículos, entre otros avances.
- Es en 2008 cuando firman la **Carta Europea de la Seguridad Vial** como iniciativa de la Comisión Europea que visionaba la reducción de víctimas mortales en la carretera a la mitad en 2010. A partir de esa fecha se han fusionado áreas de negocio complementarias, se abre una línea de negocio vinculada con la Gestión de Depósitos Fiscales, se crea una Plataforma personalizada que permite la facturación electrónica por parte de los transportistas, llegando a implantar la aplicación *LS Mobile* que ofrece información en tiempo real en dispositivos móviles sobre detalles de entrega y gestión de aplicaciones.

**Convertirse en referentes de su sector en calidad de servicio es la visión** que dibujan y les marca la dirección a seguir como empresa en el camino de la excelencia. Atesoran valores como la orientación al cliente, el respeto hacia las personas, la sostenibilidad, la confianza, la lealtad, la innovación, el medio ambiente y el patrimonio. Concretan su **misión** aportando soluciones eficientes y competitivas, apostando por la satisfacción del cliente y la sociedad en sus parcelas social, económica y medioambiental.

Sus centros de operaciones en Portugal y España se encuentran repartidos en 73 localizaciones geográficas desde las que se realizan 840 rutas diarias de reparto, transportando una media de 7 millones de toneladas al año.

Gracias a la Innovación y Desarrollo de nuevos procesos y servicios, consiguen la anticipación a las necesidades de su cliente, marcando un compromiso claro con la sostenibilidad económica, social y medioambiental, garantizando en todo momento la Seguridad y la Salud en el entorno de trabajo. Entre los ejemplos que avalan esta filosofía, se destaca la participación en Proyectos como los siguientes:

- ECO-DRIVING 2008: su objetivo es reducir la factura energética y el correspondiente impacto medioambiental, que se cuantifica en la reducción de 500.000 litros de combustible. Los conductores reciben **formación** sobre estilos de conducción eficiente para operar sobre el "*perfil de conducción óptimo por tipo de vehículo, servicio y flujo*". La preservación del Medio Ambiente y la disminución del impacto ecológico es ocupación y apuesta constante por parte de la compañía.

#### "En Luís Simões, el Eco-Driving es una forma de ser"

- EL COL DEL FUTURO: El Centro de Operaciones Logísticas del Futuro (en Carregado, Portugal) es el primer almacén "inteligente" de la compañía, que funciona de forma autónoma 24h al día los 7 días de la semana desde 2008. Mecanismos de gestión y recuperación de energía permiten un mayor rendimiento energético en la actividad.
- EL DIPLOMA DE HONOR DE IRU (*Internacional Road Transport Union*): desde 2009 se lleva a cabo este reconocimiento internacional a profesionales por su extraordinario rendimiento y seguridad en la conducción. La seguridad de sus colaboradores y socios comerciales, así como de los demás usuarios de la red vial, ocupa una posición privilegiada en las preocupaciones de la empresa.
- LSnet: Se trata de una plataforma tecnológica en funcionamiento desde 2004 para la gestión de la relación operativa y administrativa de clientes y proveedores a Luís Simões, al tiempo que añade valor a la cadena de suministro fiable y en tiempo real.
- INFORME DE SOSTENIBILIDAD LS 2008, 2009, INFORME DE SOSTENIBILIDAD INTER-CALAR 2010, 2011, 2012, 2013, 2015, 2016, CERTIFICACIÓN EN CALIDAD... son ejemplos de su constante interés por las prácticas de sostenibilidad. Su contenido, a través de indicadores, se desarrolla en base a los resultados de la consulta a los grupos de interés, realizada con el objetivo de evaluar nuevamente los temas fundamentales para LS y su estrategia de sostenibilidad en transporte, logística, mantenimiento y comercialización de vehículos pesados.

En definitiva, galardones, menciones y reconocimientos por su **enfoque de Calidad y Mejora Continua** generan gran satisfacción en sus plantillas, fomentando el espíritu de equipo y sentido de pertenencia a una empresa referente y pionera en su sector. El "*Premio a las Buenas Prácticas* en el ámbito de la aplicación de la Metodología Lean" y la promoción de **campañas vinculadas con la Seguridad, la Salud y la Sostenibilidad** con *partners* y empleados son acciones que mantienen y asientan el **cambio cultural organizativo**. La Formación y Desarrollo y la Prevención de Riesgos Laborales son dos de las políticas a las que se presta más atención.

La compañía cuenta con un Gabinete de Comunicación que tiene como misión involucrar a toda la organización en el refuerzo de la imagen y de la estrategia ibérica de LS, y de

proyectar la marca Luís Simões en el espacio ibérico, asociada a un elevado estándar de calidad en los servicios de transporte, logística y servicios auxiliares.

Para que pueda involucrar a la organización, tiene que “estar cerca de los empleados”, siendo factor de éxito sus iniciativas con foco en la PERSONA, las que desarrolla en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos; actúa como punto y enclave de encuentro, enlace y puerta de acceso para trabajadores.

Su poder de transformación, sin apenas presupuesto, consigue dinamizar a los distintos colectivos a través del voluntariado de algunos empleados que, a través de su “liderazgo innato”, contagian actitud de entusiasmo, creatividad, pasión por lo que hacen e ilusión.

Muestra de las diferentes iniciativas que se promueven desde el punto de vista de la Comunicación Interna son: la organización de talleres sobre Reiki, Zumba, Maquillaje, etc. tras la jornada laboral en las propias instalaciones de la empresa; actividades de empresa que generan actitud comprometida e implicada como proporcionar formaciones a Conductores en las zonas de la frontera cercanas a sus casas, el Encuentro de Gestores, los Homenajes a trabajadores por su trayectoria en la empresa a lo largo del tiempo; actividades Solidarias vinculadas con la Visión de la compañía que dan sentido y el propósito a su labor diaria como la Visita de Papá Noel, colaboraciones con varias ONG de ámbito local, entre otras.

#### “Luís Simões son las personas que trabajan allí”.

Desde la concepción del **cambio como elemento co-sustancial** a la empresa, los **factores de éxito** que propician y actúan de palanca en este giro hacia la cultura de excelencia preventiva, seguridad, salud y sostenibilidad son:

- **Foco en la persona, considerada eje de actuación en la toma de decisiones y estrategia de la compañía.** Ejemplo de ello es el desarrollo constante desde Programas como “*Ser líder LS*”, que tiene como objetivo la transformación de la cultura de Liderazgo y Comunicación de Luis Simões, y sesiones de *Team Building*, etc., que se ofrece a mandos y directivos para la mejor ejecución de sus puestos; el Plan de Acogida para nuevas incorporaciones, etc.
- Luis Simões diseña y gestiona un plan de formación destinado a sus colaboradores para desarrollar sus conocimientos y competencias relacionadas con la actividad profesional que realizan o vayan a realizar en LS. Los principales contenidos son aplicaciones de negocio, procesos y procedimientos de clientes, PRL, formación comportamental, calidad y medio ambiente. El año 2017, en LS se impartieron más de 35.000 horas de formación.
- Luis Simões es una organización que apuesta por el crecimiento profesional de sus colaboradores y LS Plus es una herramienta destinada a este fin. Se pretende reforzar el papel de la formación y los procesos de desarrollo personal y profesional en Luis Simoes mediante acciones que aporten valor a la Organización.
- LS Plus es un innovador método de desarrollo de talento individual cuyo objetivo es dotar, a cada uno de los colaboradores que participan, de las habilidades, los conocimientos y las herramientas para crecer y evolucionar tanto personal como profesionalmente y alcanzar el máximo desempeño en sus puestos de trabajo.

- La Academia LS nació con el firme objetivo de crear un proceso de formación e integración en LS para:
  - Dotar a las áreas corporativas y a los negocios de jóvenes que puedan aportar valor a la organización.
  - Incrementar el nivel de cualificaciones y de competencias en los centros, integrando jóvenes con formación superior.
  - Integrar jóvenes que contribuyan al desarrollo de la compañía, aportando innovación y creatividad.
  - Integrar jóvenes en proyectos con objetivos, actividades y tareas bien definidas y con valor para la organización.

Además, se destaca la actividad que desde el **Departamento de Compliance** se genera para garantizar la implementación y cumplimiento de los requisitos legales y prácticas internas. Su política de Tolerancia Cero, Código de Ética y Conducta, así como el reporte de irregularidades, son los instrumentos que lo permiten y fomentan.

- **Creación de un estímulo permanente que dinamiza y atrae un sentir unitario, de equipo y de orgullo de pertenencia** a Luís Simões. A través de campañas de solidaridad alineadas a la Visión de la compañía dentro de su política de RSC, con las mejoras en instalaciones y protocolos con ventajas para colaboradores directos, etc.
- **Vinculación del sentido y propósito con la labor diaria acometida desde la responsabilidad compartida**, premiando la colaboración, implicación, las Buenas Prácticas y el comportamiento ejemplar de los empleados a lo largo del tiempo.
- **Importancia de la comunicación interna con directivos y empleados, y externa con proveedores y partners**, a través de canales actualizados, dinámicos, ágiles, flexibles y bien definidos (revista interna, web, redes sociales, agenda digital Al Día, pantallas, etc.), desde la apuesta por un estilo asertivo que consigue, ante el desacuerdo y la falta de entendimiento, relaciones win-win, de cercanía, confianza y credibilidad.
- **Reparto de tareas y responsabilidades sobre proyectos según las capacidades y talentos de los empleados y departamentos**. Son tenidas en cuenta las fortalezas personales y profesionales individuales para conseguir un mayor nivel de interdependencia en la constitución de EAR (Equipos de Alto Rendimiento) y la búsqueda de resultados superiores, de calidad y excelencia.
- **Balance anual del conjunto de iniciativas y el nivel de transferencia** de las mismas, a fin de conseguir un aprendizaje permanente y, por ende, la mejora continua.

“La cercanía personal de los directivos facilita los procesos de cambio”.

---

## DHL

<https://www.dhl.com/es-es/home.html>

---

En DHL trabajan cada día para conectar a millones de personas en todo el mundo a través de una actividad tan esencial como es el transporte de mercancías. Almacenan y distribu-

yen desde alimentos, productos básicos o medicamentos hasta equipos tecnológicos o componentes de la industria aeroespacial. Llegan donde sea necesario, aunque se trate del último rincón del mundo.

Tras los millones de pedidos y envíos que gestionan, se esconden innumerables historias en las que toman partido para construir un mundo mejor. Así, están detrás de la entrega de un medicamento imprescindible para salvar una vida, de la de un libro en la escuela de un pueblo remoto, o de la entrega urgente de una pieza clave para el mantenimiento de un avión o la de un componente para una línea de montaje.

Intentan contribuir con sus servicios al bienestar de las personas. Y lo hacen trabajando con pasión, buscando siempre la mejora continua y la excelencia, en colaboración con sus clientes y proveedores.

En definitiva, en DHL aspiran a que los reconozcan por sus principios y valores. Quieren seguir creciendo y dando oportunidades a todos los que trabajan con ellos, pero con políticas responsables y respetando su compromiso con el medio ambiente, el desarrollo sostenible y la colaboración con los demás.

Están convencidos de que con su trabajo mejoran la vida de las personas y contribuyen al progreso de la sociedad.

### Living Responsibility

En DHL aprovechan sus conocimientos y su presencia mundial para hacer una contribución positiva a la sociedad a través de programas de RSC que se implementan de forma local, pero en estrecha colaboración con organizaciones líderes internacionales.

Con el lema "Living Responsibility" quieren reforzar la idea de que deben actuar con responsabilidad si quieren mantener el éxito de la compañía a lo largo del tiempo y atender los intereses de los distintos grupos que se relacionan con ellos.

Creen en un mundo más justo y sostenible, del que quieren hacer partícipes a sus clientes, proveedores, empleados e inversores. Y es, precisamente, con este lema, "Living Responsibility", con el que se centran en la protección del medio ambiente, la gestión de ayuda ante catástrofes naturales, el fomento de la educación y el apoyo a las actividades de voluntariado de sus empleados.

**Go Green.** Es su programa de protección medioambiental, que tiene como objetivos: reducir al mínimo el impacto ambiental de sus actividades operativas, mejorar su eficiencia de CO<sub>2</sub>, incluyendo el transporte subcontratado, y ofrecer productos y servicios "verdes" a sus clientes.

**Go Help.** Es su programa de ayuda ante catástrofes naturales que actúa en tres áreas: prevención (medidas preventivas en aeropuertos con *Get Airports Ready For Disaster*), respuesta ante catástrofes naturales (despliegue logístico dentro de los aeropuertos) y reconstrucción y el fondo de ayuda interna a los empleados afectados "We Help Each Other (WHEO)".

**Go Teach.** Es su programa que busca mejorar las oportunidades educativas y profesionales. A nivel internacional tienen acuerdos con: "Teach For All" para mejorar la calidad de la educación y de los sistemas educativos, y "SOS Children's Villages", para fomentar las oportunidades laborales de los jóvenes.

**Community Involvement.** Es su programa de voluntariado que impulsan y promueven con organizaciones locales de reconocido prestigio. Sus empleados son el mayor activo de la compañía y gracias a ellos y a su dedicación desinteresada, DHL puede hacer realidad muchos proyectos responsables y colaborar de forma directa en las comunidades en las que están presentes.

### Quieren ser la mejor opción para sus empleados

DHL debe su posición como primer operador logístico a sus empleados. Ellos son su recurso más valioso y la compañía quiere que desarrollen su trabajo en un entorno seguro, saludable, en el que sus opiniones se tengan en cuenta y puedan desarrollar todo su potencial gracias a un plan de carrera y formativo diseñado a su medida.

Fomentan en sus equipos valores como la responsabilidad, el compromiso y el respeto a los demás para promover unas relaciones productivas a lo largo del tiempo.

Buscan en todo momento la satisfacción de los empleados para que se sientan identificados y comprometidos con la compañía. Y antepone su seguridad a cualquier otro aspecto. Quieren ser reconocidos por sus prácticas en prevención de riesgos laborales y trabajan día a día para conseguirlo.

### Fomentan la diversidad

En DHL se sienten orgullosos de la diversidad de su plantilla. Con empleados de 44 nacionalidades distintas, se puede decir que la diversidad en sus centros es una realidad que los enriquece, fortalece y une.

Su política de igualdad de oportunidades permite impulsar esa diversidad en todos los niveles de la compañía, llevando a cabo políticas de contratación y promoción sin tener en cuenta factores como la raza, la edad o el género.

En este último punto, el porcentaje de mujeres en la empresa asciende al 37%, cifra que ha ido en aumento en los últimos años gracias a las medidas de conciliación y promoción de este colectivo. En la actualidad, algo más del 30% del equipo directivo está representado por mujeres y 244 empleados tienen jornada reducida.

La integración de personas con discapacidad es otro de los objetivos prioritarios dentro de su estrategia de RSC en el ámbito de recursos humanos. Ya sea a través de personal contratado por DHL de forma directa o a través de acuerdos con Centros Especiales de Empleo –como los que tienen con Ilunion, Manchalan, Grupo Cooperativo Teb o Gureak- apuestan decididamente por ofrecer oportunidades laborales a este colectivo.

## Potencian el Talento

Entrar a formar parte del equipo de DHL implica comenzar una experiencia laboral abierta a multitud de oportunidades profesionales. Alrededor del 70% de los puestos de trabajo que ofertan son cubiertos mediante procesos de promoción interna. Su objetivo es retener el talento y ofrecer una amplia carrera profesional. Apuestan, además, por promover la movilidad internacional y funcional de sus empleados como fórmula para enriquecer a la compañía.

Para potenciar la carrera profesional, ponen a disposición de los trabajadores todas las herramientas y recursos formativos necesarios. Desde que se incorporan a la organización les invitan a participar en diferentes programas de desarrollo: curso de inducción, formación técnica, desarrollo de habilidades, idiomas y cultura y valores. De igual modo, se les facilita el acceso a la plataforma "My Talent World", en la que se ofrece un catálogo de unos 8.000 cursos online gratuitos.

Están enormemente satisfechos por ser la empresa del sector que más inversión destina a la formación de sus empleados. Así, cada uno de sus trabajadores recibió de media algo más de 25 horas formativas durante 2017.

En resumen, quieren que cada persona encuentre en DHL un lugar en el que pueda desarrollar sus competencias y se le valore, pueda trabajar en un entorno en el que se le respete y se le potencie, y en el que, sobre todo, disfrute de su experiencia laboral.

## Crean entornos de trabajo seguros

Para DHL la seguridad y la salud de sus trabajadores es más que prioritaria; está en la base de todo lo que hacen. No sólo establecen exigentes planes de prevención, sino que también fomentan hábitos de vida saludables. Por ejemplo: promueven el consumo de fruta con el programa Fruit y ofrecen a los trabajadores de todos sus centros diversas variedades en cualquier momento del día. Además, se presta un servicio gratuito de fisioterapia para prevenir dolencias y educar en la mejora postural, y se imparten talleres sobre diversos temas de salud: de qué modo prevenir y/o actuar ante un golpe de calor, cómo disminuir los riesgos cardiovasculares o cuál es la incidencia en la calidad de vida de una alimentación desequilibrada, entre otros.

No conciben un espacio de trabajo que no sea seguro y, por eso, trabajan para reducir la tasa de siniestralidad a cero en todos sus centros. Ya lo han conseguido en muchos de ellos durante varios años consecutivos. Su objetivo es situar su Índice de Frecuencia por debajo de 1 en 2020.

Los esfuerzos de la compañía en prevenir accidentes se refleja en la reducción experimentada desde 2007 en la tasa de siniestralidad. Las incidencias en DHL Supply Chain Iberia se situaron el año pasado por debajo de la mitad de las registradas en el sector de transporte y almacenaje en España, y fueron un 25% inferiores a la media de las empresas españolas.

### Se cuidan unos a otros

La concienciación y la sensibilización de los empleados es una de las áreas de trabajo prioritarias de DHL para prevenir y minimizar los accidentes laborales. Pretenden modificar y corregir comportamientos cotidianos que, a veces, de forma inconsciente, los exponen a riesgos innecesarios. De hecho, un 64% de los accidentes que se registran en la compañía se dan por actos inseguros.

La estrategia de DHL pasa por analizar por qué la gente asume riesgos innecesarios en su puesto de trabajo e intentan influenciar de forma positiva sobre su conducta. Ponen en marcha programas de reeducación en los que los trabajadores son partícipes y en los que unos se apoyan en otros para mejorar su cultura preventiva. La comunicación proactiva, la observación preventiva y la colaboración de cada trabajador son vitales para que se consiga implantar esta nueva forma de trabajar enfocada en la seguridad y en la prevención.

Quieren que toda nuestra plantilla viva el lema "La Seguridad es lo Primero" y celebre de forma especial todos los años el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Safety First Rules.** En 2015 DHL definió las 12 reglas básicas de la seguridad es lo primero (*Safety First Rules*), que de forma muy gráfica identifican los comportamientos inseguros que hay que evitar en el puesto de trabajo. En todos los centros se han desarrollado jornadas formativas para explicarlas y se ha instalado cartelería con las 12 reglas impresas.

**Gemba Safety Walks y Safety Conversations.** Quieren involucrar a todo el mundo en los planes de prevención de riesgos, no sólo al personal de operaciones. Una forma con la que consiguen esta implicación es con los "Gemba Safety Walks", con los que cualquier empleado de DHL puede identificar visualmente situaciones y comportamientos que comprometen la seguridad o la salud mediante un paseo por las instalaciones de un centro de trabajo. Otra de las prácticas que se realizan para modificar los comportamientos son las "Safety Conversations". Planificadas o no, los jefes de equipo organizan una visita a un área y observan cómo un determinado compañero realiza su trabajo. Si lo hace de forma segura, se le felicita. En caso contrario, se le indica qué debe corregir para evitar posibles incidentes. El enfoque de esta actividad es siempre positivo y educativo, dejando ver que la seguridad empieza por uno mismo.

### Cuentan con la opinión de cada uno

El propósito de DHL es que los empleados jueguen un papel fundamental en la toma de decisiones estratégicas de la compañía. Con este objetivo se creó en 2015 el "Iberia Leadership Team", integrado por 125 empleados clave en la organización y a los que se quiere hacer partícipes de la estrategia y resultados de la compañía, de manera periódica.

Además, y para conocer la opinión de cada uno de los trabajadores, DHL lanza todos los años la Encuesta de Opinión del Empleado, con la que puede medir y baremar el nivel de satisfacción y afinidad de su equipo con la empresa, así como evaluar otros aspectos como

su orientación al cliente o su posicionamiento con respecto a sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa.

Cabe destacar la alta participación que se registra todos los años en el estudio y que en 2017 representó el 88% del total de la plantilla.

---

### MUTUA INTERCOMARCAL

<https://www.mutua-intercomarcal.com/portal/>

---

Mutua Intercomarcal es una Mutua de Mutuas; es el resultado de la fusión de varias entidades que compartían valores y objetivos comunes. Se trata de: Mutua Layetana, Mutua Manresana de Seguros Sociales, Mutua de Tàrrrega, Mutua del Vallés, Mutua MAPA.

Su origen se remonta al 13 de julio de 1932. Desde esta fecha, su misión es proteger a los trabajadores de las empresas mutualistas asociadas frente a los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, garantizando su salud y seguridad a través de servicios de atención médica y sanitaria y actividades de prevención genérica,

En su origen, la razón de ser de la Mutua era hacer prevención en las empresas mutualistas y el cuidado o curas en caso de accidente o enfermedad, teniendo siempre en cuenta que evitar es mejor que curar. En la Mutua Intercomarcal ya se hacía prevención antes de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. La salud y la seguridad de los trabajadores son su razón de ser "llevamos la prevención en los genes", y, aunque las mutuas de trabajo dejaran de hacer actividades preventivas especializadas hace unos años debido a la Ley de Prevención, continúan llevando a cabo acciones de prevención genérica y sensibilización.

La integración de sistemas es un valor diferencial; prueba de ello es la existencia del Departamento de Sistema Integral de Gestión que engloba Prevención, Calidad y Medioambiente y que vela por la integración de las tres áreas, con un claro enfoque de sostenibilidad:

**"No es posible tener calidad real si estás causando huella medioambiental y tu actividad no es segura".**

**Adheridos a la declaración de Luxemburgo**, buscan activamente la **promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo** a través de un esfuerzo conjunto de los empresarios asociados, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo, a través de la mejora en la organización y las condiciones de trabajo, la promoción de la participación activa y el fomento del desarrollo individual.

Son competencias corporativas de la mutua el **compromiso**, la **seguridad**, la **salud** y el **medio ambiente**, y cuando se establecen las competencias transversales de todos los trabajadores se especifica el compromiso hacia la prevención y la salud.

Para lograr que toda la plantilla se sensibilice por la seguridad y la salud se trabaja desde distintos ámbitos, siempre mediante mensajes constantes y a través del desarrollo de campañas en el portal corporativo para los trabajadores y acciones de difusión de **buenas prácticas, hábitos saludables y consejos de salud** a través de las redes sociales, sobre las que trabajan de manera muy activa.

En Mutua Intercomarcal sitúan a las personas en el corazón del sistema y extienden sus experiencias y conocimiento más allá de las fronteras de las empresas. Su reciente campaña "Protégelos, Protégete" **involucra a los trabajadores como agentes de prevención**, ligando los riesgos laborales con los riesgos de accidente de la población infantil, de forma responsable con la sociedad.

Para lograr el objetivo de ser una empresa saludable se realiza un abordaje global: **encuestas de clima, estudio del absentismo y sus causas, análisis de los factores de riesgo asociados a cada función**, estableciéndose planes para evitar los daños y las ausencias asociadas y desarrollando un Plan de acción permanente, apoyado por las campañas de sensibilización.

Los reconocimientos médicos para personal sanitario y de mantenimiento son obligatorios y el Comité de Seguridad y Salud analiza los pocos accidentes producidos, instaurando inmediatamente medidas correctas.

Existen protocolos que marcan la asistencia sanitaria con el SPA, pero, además, se cuida la perspectiva de edad y sexo en la salud ya que más del 62 % de los trabajadores son mujeres, muchas de ellas en edad reproductiva. Se realizan pruebas específicas no obligatorias como electrocardiograma a partir de los 50 años o análisis de hierro en mujeres y de PSA en hombres.

La **formación** es de gran importancia en Mutua Intercomarcal. En el curso de nuevo ingreso todos los colaboradores realizan el Curso Básico de PRL de 50 horas, y se realizan de forma permanente cursos específicos de seguridad vinculada al puesto de trabajo: visualización de pantallas, cargas... También se realizan cursos voluntarios, teóricos y prácticos, de prevención para temas sanitarios o de gestión. Hay cursos específicos destinados a personal sanitario, pinchazos, posturas o rayos x.

La **participación de los trabajadores** se inicia desde la misma descripción de los puestos de trabajo, proceso en el que se integran tareas, competencias, comportamientos y emociones asociadas a los riesgos, que son valorados por el propio trabajador. Las entrevistas de desarrollo no están orientadas a evaluar a la persona sino a descubrir aquello que la persona necesita.

Mandos y directivos de todos los departamentos son los encargados de **transmitir los valores de la organización** y, para reforzarlo, reciben **formación** específica en **competencias de mando y liderazgo** y tienen vinculado en su desarrollo de competencias el Compromiso con la seguridad.

El personal sanitario está expuesto a riesgos específicos para la salud y la seguridad, y es por ello el colectivo sobre el que se trabaja más activamente. Médicos, enfermeras y per-

sonal de atención al mostrador están en contacto permanente con personas accidentadas o enfermas, situación que genera, además de riesgos higiénicos y ergonómicos, riesgos psicosociales relacionados con la implicación emocional y el estrés de la relación con pacientes. Estos riesgos se evalúan a través de la evaluación de riesgos psicosociales, y se les da respuesta con Cursos de Prevención del estrés y Distancia emocional.

En este ámbito de mayor riesgo es donde el liderazgo es más crítico. La formación basada en simulaciones, *por ejemplo, en habilidades de Resucitación Cardio-Pulmonar (RCP) de dos días de duración* recrean en un domicilio, hospital o habitación una emergencia, lo que obliga a los equipos a reaccionar y permite que en el curso se trabaje simultáneamente con aspectos técnicos, de coordinación de equipos y de liderazgo.

Los accidentes in itinere, que son los más frecuentes en la organización, se abordan con **campañas de conducción segura**, que combinan formación teórica y práctica, y consiguen cambiar la forma de conducir a través de la toma de conciencia, provocada por la experiencia práctica que logra cambiar la forma de ver el coche y la forma de conducir (*cómo reacciona el vehículo cuando se acciona el ABS, cómo actuar ante un vehículo que patina, cómo acomodarse dentro del coche*).

Los trabajadores valoran altamente todas las acciones relacionadas con la seguridad y la salud, y este proyecto ha sido uno de los mejor valorado por los trabajadores que los han realizado.

Están en vías de **obtener el certificado de empresa saludable**, que valoran como muy beneficioso para mantener el compromiso y la implicación de los trabajadores, y mejorar de forma continua los indicadores de salud y seguridad.

Destacamos el profundo conocimiento de las personas a través del contacto directo y del análisis de sus procesos de trabajo y sus necesidades, lo que, junto con el gen de la prevención como razón de ser, hacen de MUTUA INTERCOMARCAL un lugar saludable y seguro en el que trabajar.

---

## COMEXI

<http://comexi.com/es>

---

COMEXI es una empresa familiar en su segunda generación, y cuenta en la actualidad con 380 trabajadores. Está dedicada a la fabricación de maquinaria de alta tecnología para la industria del envasado y el embalaje flexible en el sector del *packaging*. Es un referente en su sector, de la que destaca su alta capacidad de innovación y una fuerte expansión internacional, exportando más del 80% de su producción.

Durante los últimos años, la gestión de la empresa se ha profesionalizado progresivamente con la incorporación de directivos externos. Actualmente el Equipo Directivo lidera el fo-

mento de la cultura preventiva, y se están emprendiendo importantes esfuerzos y acciones en Seguridad, para abordar el objetivo estratégico de reducción de la accidentabilidad hasta conseguir el reto de "0 accidentes".

**Su lema empresarial es: "Safety first", y bajo tal valor y con el objetivo de 0 accidentes, han emprendido acciones encaminadas a desarrollar una fuerte cultura de seguridad, generándose un impacto en el equipo directivo para ser trasladado a los mandos intermedios y a los trabajadores.**

Con el empuje de la nueva dirección, el compromiso de los trabajadores, y un equipo de Prevención también comprometido, el número de accidentes se ha reducido significativamente. Asimismo, en **los últimos estudios de clima realizados en la empresa, sitúan a la Seguridad y Prevención como una de las áreas más valoradas.**

En la empresa diseñan, mecanizan y montan maquinaria compleja y de gran tamaño, con gran variabilidad de actuaciones, siendo las operaciones esporádicas las que entrañan mayores riesgos, asociadas a trabajo en altura, choque contra objetos móviles o riesgo eléctrico.

Son varias las acciones que la empresa realiza para sensibilizar respecto a la seguridad, desde reuniones periódicas y visitas de observación en planta, pasando por formación e información de sensibilización a mandos y jefes de célula, o la asesoría o acompañamiento en formación de especialistas en materia de seguridad. **La observación frecuente de los lugares de trabajo y tareas es la actividad que está generando cambios culturales más significativos al favorecer el análisis de tareas entre directivos, mandos y trabajadores para su mejora. Los trabajadores la valoran positivamente, pero reclaman una mayor participación de ellos en las mismas.**

**La certificación e integración de los estándares ISO 9001, ISO 14000 OHSAS 18001, UNE 160022 y EMAS consigue que dichos sistemas estén enfocados como una herramienta importante de mejora, más que como algo formalista a cumplir.**

Se siguen y cumplen las buenas prácticas establecidas, pero **la integración de sistemas se percibe internamente como un factor no solamente operativo, sino estratégico, fruto de sus marcados valores de Sostenibilidad, Innovación y Seguridad, aspectos especialmente destacables** en COMEXI. El equipo QSHTe o del Sistema Integrado de Gestión trabaja focalizado y facilita el avance de la organización en estos ámbitos.

La integración pasa por la innovación y, como diseñadores de maquinaria industrial, son conscientes de la importancia de pensar en términos de prevención desde el mismo diseño de la máquina, de forma que se tengan en cuenta los posibles riesgos asociados a su manejo e instalación.

**La formación a los trabajadores incluye un curso inicial de acogida para conocer los aspectos más relevantes del Sistema Integrado de Gestión, formación periódica focalizada y técnica con especialistas técnicamente potentes (en laser, por ejemplo) y formaciones**

específicas de seguridad que tienen una excelente valoración por parte de los trabajadores, como la de explicar los accidentes del último año y el análisis de lo que se ha implantado para evitarlos de nuevo.

El equipo de prevención se plantea abordar el factor de la edad ligado a la prevención dado que está observando, con el aumento de edad de la plantilla, cierta tendencia a la mayor accidentabilidad en personas mayores de 50 años.

En el taller, destaca el **panel de anuncios "QHSE POINT Mejora continua en Calidad, Prevención y Medio Ambiente"**, para fomentar el *Visual Management*, instalado al lado de la máquina de café, donde se pueden consultar diversidad de temas de forma muy visual y directa: indicadores de accidentabilidad y de salud laboral, fecha del último accidente con baja, consejos para dormir y descansar, cómo actuar en caso de accidente y una descripción de la causa de los últimos accidentes, así como consejos para el uso eficiente del agua, una solución a los residuos plásticos y la imagen del mes que invita a reflexionar sobre el impacto de la actividad humana sobre el medio ambiente.

Las relaciones con los clientes son especialmente importantes por ellas mismas y porque sus técnicos se desplazan por todo el mundo para realizar la instalación de la maquinaria que fabrican. Algunos países muestran una especial preocupación por la seguridad, solicitando el "risk assesment", la descripción de tareas y los riesgos asociados y, hasta en algunos casos, la visita de un Técnico de Prevención de COMEXI.

El proceso de adquisición por parte de los clientes implica en muchas ocasiones la visita a Comexi y la realización de demostraciones en su Centro Tecnológico. **Los lugares de trabajo que son visitados por los clientes muestran un buen estado de orden y limpieza. Los visitantes reciben un documento claro y preciso para mantener comportamientos seguros en el centro de trabajo.**

El proceso de fabricación de la maquinaria tiene una fase final de montaje y puesta en marcha en las instalaciones del cliente. Para proteger a los trabajadores desplazados, estos deben seguir un riguroso protocolo con instrucciones sobre qué debe hacer el trabajador para evitar situaciones de riesgo ante posibles presiones respecto al tiempo o la forma de trabajar de los clientes que pudieran generar situaciones inseguras, parándose la instalación si fuera necesario hasta que las condiciones de Seguridad estén garantizadas.

**La participación de los trabajadores ha ayudado en esta empresa no solamente a la prevención, sino también a mejorar su implicación con el proyecto empresarial.** Se ha conseguido mantener y reforzar el área de mecanización, que fue clave en el origen de la empresa. Se ha realizado un trabajo conjunto del área para estudiar y demostrar la conveniencia de mantenerla dentro de la organización, lo que redundará en beneficio de todas las partes.

**Los valores de seguridad e innovación y la apuesta por la calidad y la sostenibilidad son los pilares en los que se fundamenta la actividad de esta empresa, que está logrando a ritmo acelerado acercarse progresivamente a su objetivo de 0 accidentes.**

Cabe destacar que dos actuaciones relevantes de cambio cultural llevadas a término por la dirección –según esta manifiesta- han sido las ya referidas observaciones del trabajo y un mayor acercamiento del servicio de prevención a los puestos de trabajo, mediante la realización de rondas en planta. Ambas son bien valoradas, pero sorprende que en el taller de puesta en común sobre acciones de cambio cultural llevadas a término, realizado con trabajadores por los responsables del presente estudio, **destacan por encima de todo las mejoras de flexibilidad horaria incorporadas hace pocos meses, lo que está facilitando la conciliación laboral y familiar.** Ello es coherente con los estudios más recientes que sitúan la conciliación como un tema de máximo interés y prioridad.

---

### LABORATORIOS QUINTON

<https://www.laboratoiresquinton.com/>

---

Laboratorios Quinton es una compañía farmacéutica y científica de origen francés, adquirida en 1996 por la familia Coll, estando presentes en la actualidad en 30 países. Ubicada en Alicante con una plantilla de 47 empleados, se posiciona líder en terapia marina y en productos de agua de mar para el cuidado de la salud personal y familiar. Hoy en día están a la vanguardia del conocimiento sobre nutrición celular. Dispone de las mejores tecnologías y los más exhaustivos protocolos de control microbiológicos y fisicoquímicos para garantizar la máxima calidad en sus productos. La presencia internacional de los laboratorios supone más de la mitad de su facturación abarcando toda la Unión Europea, América y Sureste asiático. Se posicionan como pyme referente en cuanto a su compromiso con la Calidad y la Excelencia y con el respeto al Medio Ambiente, al ámbito Social y a la Conciliación Familiar de los empleados.

**“Nuestro modelo de negocio se basa en proporcionar bienestar a nuestros clientes, proveedores y nuestro equipo de compañeros”.**

En el año 2010 Joan Miquel Coll, fundador de los Laboratorios Quinton, constituye la **Fundación René Quinton**, centrada en: el Estudio y la investigación del agua de mar para fines curativos, la Promoción y divulgación de la Terapia Marina, además del Fomento, promoción y/o participación en la organización de todo tipo de actividades deportivas.

El **Modelo de intervención** que les ha permitido implantar en estos últimos años comportamientos saludables generadores de **Cultura Preventiva y de Excelencia** se ha visto impulsado por las iniciativas del propio INSST, actuando como **palanca de cambio**. Desde la redacción y medición de indicadores que fomentan comportamientos seguros y saludables, han sido capaces de reconocer las buenas prácticas en esta filosofía, siendo tres los conceptos sobre los que pivota: bienestar físico, bienestar mental y bienestar social.

En primer lugar, en la creencia de que el **bienestar físico** comienza por la Prevención y de que ese bienestar individual lleva al colectivo, desarrollan diferentes actuaciones entre las que se destaca el *“Estudio Individual del Estado de Salud”* de sus empleados, además de

la incorporación de servicios profesionales de Fisioterapeuta, Entrenador físico, Nutricionista y Coach para abordar los Índices de Salud de la plantilla.

Como segunda idea, la concepción del **bienestar mental**, que se materializa en la flexibilidad temporal, el apoyo a las familias y la calidad en el empleo. Aspectos que integran en su dinámica laboral: jornada intensiva, flexibilidad horaria, formación, premios y reconocimientos, buzón de sugerencias, jornadas de convivencia, día de cumpleaños libre, etc. Todo ello les posiciona como empresa modelo y referente en este tipo de prácticas.

Finalmente, y como tercer pilar, el cuidado del entorno y la sociedad con el fin de conseguir un **bienestar social** que favorezca a la comunidad. Ello se plasma en un amplia *Política de Conciliación de la vida Laboral y Familiar* que incluye medidas como: día libre para acompañar a los hijos el primer día de clase, asistencia de tutoría en horario laboral, posibilidad de llevar al niño al trabajo en caso de necesidad puntual, teletrabajo cuando el niño está enfermo, implantación de un programa denominado "Diseña tu futuro" de ayuda a jóvenes, preparación de fiestas infantiles, concursos de dibujo, etc.

El último concepto agregado a la Cultura Quinton es el de FELICIDAD que se suma a la dinámica y estrategia organizativa desde el Programa "*Quinton: la felicidad radica en la salud*" y que cuenta con 80 medidas de conciliación, salud y bienestar en la búsqueda del equilibrio entre el tiempo personal, el familiar y el profesional.

Los diversos **canales de comunicación** utilizados en los Laboratorios Quinton permiten un contacto fluido y permanente intra e interdepartamental, de los diferentes niveles de responsabilidad. Whatsapp corporativo, Boletín mensual, Buzón de sugerencias, Jornadas de Sensibilización, Comunicación directa con dirección...son algunos ejemplos de ello. La **actitud de escucha activa** se considera indispensable para estar informados, siendo el **diálogo** el instrumento clave en situaciones que pudieran llevar a desencuentro o falta de entendimiento, abordando la gestión de conflictos desde un enfoque de mejora.

Están reconocidos como una de las mejores compañías para trabajar en España y con un compromiso especial con el deporte y con los deportistas. Su **Responsabilidad Social Corporativa** es eje en la estrategia de la organización y les ha llevado a conseguir diversos reconocimientos y premios, posicionándoles como marca de referencia. Algunos de los galardones son los siguientes:

Premio Cámara de Comercio a la Industria; Premio Empresa Flexible 2013 (categoría pequeña empresa); 8ª mejor PYME para trabajar en España 2013 (según GPTW); Ganadores Concurso de Vídeo "Nos apasiona nuestro lugar de trabajo" 2013; Premio INVASSAT 2014: Distinción en Prevención de Riesgos Laborales de la Comunidad Valenciana; Premio Empresas Sabias 2014 (Generalitat Valenciana); I Premio entorno de trabajo saludable 2014: 2º accésit categoría PYME; Premios CEPYME 2014: Finalistas categorías PYME del Año y PYME RSC.

Premios Nacionales Alares: Accésit categoría PYME; 3ª mejor PYME 2014 para trabajar en España (según GPTW); Premio a la Familia Grupo de Entidades Catalanas 2014: modalidad: conciliación familia-trabajo; Certificado Red de Empresas Saludables 2014, otorgado por

el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo; II Premio Salud y Empresa RRHH Digital 2015: accésit; II Premio Empresa Saludable 2015: 1er accésit; I Premios patrocina un deportista 2015: finalistas; Finalista Categoría "Somos Conciliadores"; Premios Somos Empresa 2015 El País / Banco Popular; I Premios Mejores Directiva de Recursos Humanos 2015, categoría PYME; 2ª mejor PYME para trabajar en España (según GPTW); Finalista categoría Liderazgo Saludable Mi Empresa es Saludable 2016; Ganador Premio a la Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal 2016, y a la Responsabilidad Social; III Premio Salud y Empresa 2016, RRHH Digital. Finalista.

Premio Supercuidadores 2016.

**"Con el proyecto "Quinton: Laboratorio del Bienestar", hemos logrado que el 95% de nuestros compañeros se sienta feliz formando parte de nuestra organización. Sienten que Quinton es un excelente lugar para trabajar".**

Algunos de los Certificados con los que cuenta Laboratorios Quinton son:

- **Certificado de conciliación.** Laboratorios Quinton se compromete a crear una organización que pone en marcha medidas para conciliar la vida personal/familiar y profesional, respetar la igualdad y la diversidad, y no discriminar.
- **Sistema arbitral de consumo.** La adhesión a este sistema es una garantía de calidad y buen servicio y refleja la disposición de la empresa para resolver de modo eficaz los conflictos y reclamaciones que puedan surgir en las relaciones de consumo.
- **OHSAS 18001.** Certifica que en Laboratorios Quinton ha sido implantado un sistema para eliminar o minimizar los riesgos asociados a las actividades, que existe un proceso de mejora continua y asegura el cumplimiento de la política de seguridad y salud laboral establecida.
- **The global compact.** Laboratorios Quinton está adherido al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social empresarial para la Sostenibilidad Empresarial.
- **Gmp cosmetics.** Certificación de buenas prácticas de fabricación (GMP). Certifica que los productos se fabrican de manera consistente y se controlan aplicando normas de calidad rigurosas acorde con la legislación actual, asegurando que los productos son seguros y de calidad.
- **Sgs-gmp.** Certificación de Buenas Prácticas de Fabricación de Cosméticos **ISO 22716: 2007.** Certifica que todos los productos cosméticos son fabricados conforme a las Buenas Prácticas de Fabricación, según el artículo 8 del Reglamento (CE) 1223/2009 del Parlamento Europeo.
- **Iso-14001. Política Medioambiental ISO 14001:2004.** La integración de la norma ISO 14001 certifica los compromisos de cumplir con los requisitos legales y voluntarios de mejorar continuamente el comportamiento ambiental y de prevenir la contaminación.
- **Adhesión Luxemburgo.** La adhesión a la Declaración de Luxemburgo significa el compromiso de la organización de aceptar e implementar los objetivos básicos de la promoción de la salud en el trabajo.
- **Iso-9001; Calidad ISO 9001-2008.** En la búsqueda de la excelencia empresarial se incorpora esta norma que se centra en la detección y determinación de procesos de la organización como actividad decisiva para su funcionamiento eficaz.

- **Happy Force.** Evaluación de la felicidad del equipo, focalizando en las personas, consiguiendo un ambiente de trabajo agradable y productivo.
- **Origen Español Certificado.** El sello OEC identifica a las empresas españolas que cumplen con un alto porcentaje de su fabricación en España.
- **Igualdad en oportunidades; Fent empresa.** Otorgado por la Dirección General del Instituto de las Mujeres y por la Igualdad de Género de la Generalitat Valenciana, valida el Plan de Igualdad cuyo objetivo es corregir las desigualdades de género y facilitar la conciliación familiar y laboral.

Algunos de los **factores de éxito** que contribuyen al proceso de cambio continuo en la mejora y la excelencia en Laboratorios Quinton son los siguientes:

- En la **definición de sus Valores** como Compañía han intervenido y participado el conjunto de empleados de la plantilla. Ello consigue sentido de contribución y orgullo de pertenencia a sus siglas. Su Dpto. de RR.HH. integra "valores" en su nomenclatura, bajo el nombre: "Dpto. de Personas y Valores".
- La **Certificación como EFR** (Empresa Familiarmente Responsable), el posicionamiento como segunda mejor pyme para trabajar en España según el Modelo *Great Place to Work*, además de los reconocimientos, premios y menciones, refuerzan el compromiso de los trabajadores, además de la atracción y retención que recae sobre el talento.
- La **PRL que es estratégica** en Quinton, y se ve reforzada desde la política de empresa. Cuentan con una cultura preventiva ante potenciales riesgos laborales, además de investigación de incidentes y anomalías, revisiones periódicas de lugares de trabajo y equipos, reuniones de planificación, etc.
- Ofrecen a la sociedad la posibilidad de **cuidar y mimar la salud de forma natural** a través de sus especialidades e innovación, consiguiendo un proyecto integral. Sus Certificados sanitarios les posicionan como referentes en el sector, cuidando la calidad de sus especialidades desde la Excelencia, en consonancia con el cuidado del medio ambiente, de la sociedad y del equipo Quinton.
- La persona encuentra sentido y propósito en lo que hace. La **formación continua**, el buen ambiente de trabajo que permite desarrollarse personal y profesionalmente, además de las actuaciones enfocadas en incrementar la motivación en la plantilla, repercuten en la productividad y eficacia del trabajo, además de en la capacidad creativa de las personas.
- **Implicación de los mandos desde un liderazgo que se focaliza en las actividades preventivas.** Impulsan la Responsabilidad Social Corporativa vinculada tanto a proyectos sociales como al interior de la propia empresa, con actuaciones individuales de cada profesional, pues se responsabilizan de ello personalmente.
- **Boletín interno** en el que exponen consignas saludables y recomendaciones, fomentando el consumo de alimentación sana. Su reciente incorporación en este sentido ha sido ofrecer frutas y verduras en espacios de descanso en sus propias instalaciones, con Sello Ecológico del consumo local.
- La actitud de **Escucha activa**, sumada a la Gestión de la Diversidad y a la adaptación al cambio continuo, además de políticas que implican el derecho a la conexión, a la desconexión, a trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento, aportan valor añadido que diferencia a Laboratorios Quinton de otras compañías del sector.

---

## CALIDAD PASCUAL

<https://www.calidadpascual.com/>

---

Calidad Pascual es una empresa familiar fundada en 1969 por D. Tomás Pascual Sanz como cooperativa láctea en Aranda de Duero (Burgos). Hoy en día está dedicada a la preparación y envasado de leche y derivados, además de otros productos alimenticios, siendo pionera desde sus inicios como empresa comercializadora de leche de larga duración en todo el mercado español. Nosotros lo resumimos así: empresa de alimentación y bebidas saludables.

La compañía inicia su **expansión internacional** en 1994, llegando en la actualidad a exportar a 73 países. Es de destacar en 1999 la homologación Grado A concedida por la FDA (*Food & Drug Administration*) norteamericana para la exportación de yogures pasteurizados a Estados Unidos, convirtiéndose en la primera empresa, fuera de territorio estadounidense, en conseguir la máxima certificación de calidad de la administración americana.

Calidad Pascual **diversifica su negocio** en varios sectores (agua, café, *smoothies*, bebidas vegetales, derivados lácteos, etc.) bajo distintas marcas, contando con una infraestructura industrial y comercial que le permite afrontar su estrategia de crecimiento y liderazgo. Algunos ejemplos de su histórico en Innovación y Desarrollo de Producto en el inicio del siglo XXI son: nacimiento de una nueva categoría de bebidas vegetales (2002), primer alimento prebiótico de Pascual en el mercado del gran consumo español (2003) y primera botella de plástico PET aséptico para envasado de leche Uperisada (2005). Fue en 1998 cuando se comercializaron los productos Bifrutas, con la nueva categoría de zumo+leche. Fueron los primeros en introducir en el mercado el brik (1973), la uperisación (1973) y las leches desnatada (1980) y semidesnatada (1985).

El año 2016 vio la luz un proyecto disruptivo y pionero en el sector agroalimentario denominado: **Pascual Startup**. La iniciativa reconoce y apoya ideas de carácter innovador de la mano de una clara visión de emprendimiento colaborativo. Una variante del Proyecto es **Pascual Startup Intraemprendimiento** que fomenta entre sus empleados ideas innovadoras que impulsen el crecimiento del negocio. Su compromiso actual, desde 2017 ha continuado en la innovación en toda la cadena de valor, apostando por la transformación digital en la que la empresa se halla inmersa.

El cambio generacional que se produce en 2006, tras el fallecimiento de su fundador, apuesta por el mantenimiento de su legado y en 2007 ve la luz el **Instituto Tomás Pascual Sanz**. La entidad mantiene el comisionado en pos de la Salud y la Calidad de vida, focalizando su actividad en la **divulgación de Hábitos Saludables, Nutrición y Salud**. Gracias a esta fundación, la empresa se posiciona con un claro compromiso social en la definición de su estrategia: *"Crear valor compartido con los Grupos de interés para garantizar un modelo de desarrollo sostenible"*.

Esta filosofía actuará como **palanca de cambio** y el desarrollo del negocio tendrá como núcleo la **persona**, desde la apuesta por un mismo valor ético, económico, laboral, ambien-

tal y social que abarque a Consumidores, Clientes, Empleados, Proveedores, Sociedad y Capital. La promoción de este enfoque se consigue y mantiene a través de unos canales permanentes de Comunicación con los citados colectivos, la Calidad y la Excelencia, el Compromiso con el equipo humano, el Respeto del Medio Ambiente, la Colaboración con la Sociedad y el Desarrollo de Alianzas.

Desde 2016 el llamado **“Sistema de Diálogo con los Grupos de interés”** ha dado un nuevo impulso en la relación con estos y ha permitido identificar los asuntos más relevantes desde la óptica de sus protagonistas, originando prioridades estratégicas para la compañía. En definitiva, **se ha logrado conectar objetivos de negocio con la creación de valor compartido a través de la ESTRATEGIA 2020**. Seis son los pilares que la sustentan: enamorar al consumidor, ganar la admiración de los clientes, internacionalización, mejorar la competitividad, ser el mejor lugar para trabajar e impulsar la calidad y sostenibilidad.

Un **Plan de Formación** con más de 150 acciones didácticas responde a la apuesta de la compañía por el desarrollo individual y capacitación de sus trabajadores. El Modelo de aprendizaje y mejora combina acciones en el puesto con otras presenciales, e-learning y mixtas. A través de **“La Biblioteca de Recursos para el Desarrollo”** se da respuesta a las necesidades de capacitación con recursos para establecer los **Planes de Desarrollo Individual** de los trabajadores como parte del proceso de Evaluación del Desempeño. La Biblioteca pone a disposición de todos, materiales para el desarrollo de las once Habilidades (Auto-desarrollo Profesional, Flexibilidad, Liderazgo, Negociación, Orientación al logro, Sociabilidad, Toma de decisiones, Capacidad de Análisis, Productividad Personal, Gestión de proyectos y Trabajo en equipo) y los cinco Valores de la compañía (Integridad, Innovación, Cercanía, Pasión y Calidad).

**“Las personas de Pascual, su desarrollo personal y profesional, son su razón de ser”.**

Numerosas **Certificaciones en Calidad** avalan la excelencia mantenida que no solo se refleja en sus productos sino en todo lo que rodea su producción. Su política de **Responsabilidad Social Corporativa** se expande a través de actuaciones con un triple impacto:

1. El **impacto Social**, vinculado con el compromiso con el consumidor, la creación de empleo de calidad y la profesionalización del mismo; escenarios todos ellos que consiguen acercarse al objetivo de la contribución al bien común.
2. El **impacto Económico** desde sus fábricas, puestos de trabajo y reparto de producto. La estrategia de negocio nace de sus Principios y Valores en cada pieza de su cadena de valor.
3. El **impacto Ambiental**, a través de la Calidad de sus productos, además de la movilidad responsable, impulsando proyectos para reducir la huella medioambiental de su actividad de transporte de mercancías.

La **Seguridad y la Prevención Laboral** llevada a cabo en Calidad Pascual se centra en la detección de los riesgos y en las medidas que se deben tomar para mitigarlos o hacerlos desaparecer, diseñando para ello modelos y procedimientos que permiten integrar la Pre-

vención en la jornada diaria de trabajo. La actitud ejemplar en Prevención lleva a organizar **Programas y Jornadas de divulgación** en las que presentan nuevos sistemas y tecnología en Prevención y Salud a su plantilla. La participación de los empleados es activa y comprometida pues evidencian y sienten cómo su empresa tiene una especial ocupación por su bienestar y ello les hace mantener una implicación confiada en el tiempo.

Como muestra de la **apuesta por la Calidad** desde políticas que la convierten en una **empresa pionera y líder también en materia de Prevención**, se han puesto en marcha en el último año numerosas iniciativas que avalan la actitud de mejora continua que la identifica. Ejemplo de ello son:

- **"Campaña solidaria de Seguridad"**. El objetivo de esta iniciativa es la toma de conciencia sobre la Prevención de forma atractiva y dinámica. El proyecto está logrando la consolidación de la Prevención y la Seguridad en todas las actividades de la empresa a través de la participación de los empleados, para lograr una meta común: **reducir a cero el número de accidentes**. Es una iniciativa muy valorada por las personas de nueva incorporación, donde se pone en valor el esfuerzo que se hace día a día para mejorar la Seguridad y Salud. Para que los conceptos sean asimilados de manera eficaz y efectiva, el desarrollo de esta campaña se refuerza con una serie de juegos o pasatiempos adaptados a los conocimientos en materia de Prevención como: el tabú, el ahorcado, dibujar o el trivial.
- **"Aula de la espalda"**, que ha logrado reducir a la mitad el número de incidentes por TME. Ha sido un proyecto con un elevado grado de satisfacción entre los trabajadores. Su objetivo se ha centrado en formar a la plantilla para que adquiera correctos hábitos posturales en su vida de trabajo y personal, en la prevención de lesiones. Se dedicó el "Día de la Seguridad y la Salud 2017" al cuidado de la espalda.
- **"Grupo Clave de Seguridad Industrial. GCSI"**, que genera un Equipo de trabajo para la Comunicación Interdepartamental en materia de Prevención. Están presentes todas las Secciones de la empresa y se gestiona el conjunto de las necesidades surgidas en este ámbito. El Proyecto persigue la **consolidación de la Prevención** en todas las actividades, a través de la colaboración activa de las distintas Unidades de Negocio apoyadas por los departamentos transversales.
- **"Escuela de carretillas"**, que da a conocer el funcionamiento básico de la maquinaria por todo el personal, así como el fomento de comportamientos seguros y saludables en la prevención de accidentes.
- **"Gabinetes de crisis"**. Iniciativa de enorme utilidad que permite aprender de los accidentes ocurridos a través del compromiso de la Dirección con la materia, analizando factores y causas que los originaron además de protocolos en materia de Prevención que promueven la incorporación de conductas en Seguridad y Salud.
- **"5 S"**. Proyecto focalizado en la mejora del orden, la limpieza y seguridad de la zona de trabajo, que además reconoce e identifica los puntos críticos de Seguridad poder actuar sobre ellos. Con todo ello se alcanza un mayor nivel de integración de la Prevención en las Operaciones.

Cada uno de estos proyectos refleja la integración de la Prevención en el trabajo y es acogido muy positivamente por los empleados. **Pone de manifiesto la implicación activa de todos los trabajadores de la empresa y el compromiso de la Dirección con la Seguridad y**

la **Calidad en el logro de Excelencia empresarial generadora de Cultura Preventiva, bajo la premisa “el éxito es la suma de pequeños esfuerzos repetidos día tras día.”** Alianzas estratégicas con empresas líderes en distintos ámbitos de conocimiento y desarrollo consiguen sinergias que refuerzan el cometido e impacto en Calidad Pascual.

El compromiso con el equipo humano se concreta desde un **Modelo de gestión de personas** en torno a tres ejes:

1. Modelo de Competencias con las habilidades y conocimientos requeridos para garantizar el óptimo desempeño.
2. Valores Corporativos.
3. Estilo de Dirección, que promueve la figura del “líder excelente”.

Todo ello, sumado a la apuesta clara por el desarrollo íntegro de los Colaboradores, **ubica al empleado en el centro de las Políticas de la compañía desde el lema: “Tú, nuestra razón de ser.”** Ejemplo de ello es el “**Plan de Impacto Laboral**” desde el que se articulan los retos de la propia gestión de personas.

La responsabilidad con la **igualdad de oportunidades** se considera clave en su **Política como Empresa Familiarmente Responsable**. El fomento de un clima inclusivo y de confianza donde aportar, la integración de personas con discapacidad o el ascenso de la mujer a puestos de dirección dan muestras de ello.

Los certificados que posee la compañía (ISO 14001, ISO 9001, FSSC 22000, BRC, OHSAS 18001, etc.) atestiguan que Calidad Pascual trabaja para alcanzar la excelencia, no sólo en los productos y procesos que lleva a cabo, sino también en toda la cadena de valor.

Desde 2008, Calidad Pascual ha sido galardonada por la **Fundación MásFamilia** en reconocimiento de su labor como patronos y entidad certificada bajo la iniciativa EFR, siendo ello posible gracias a su Modelo de Gestión que apuesta por Políticas de Responsabilidad con los empleados. En esta línea, la “**Encuesta Anual de Clima**” y el Modelo *Great Place to Work*, en el que año tras año superan las puntuaciones que otorgan los empleados, les ayuda a desarrollarse como un lugar excelente en el que trabajar. Otras propuestas destacadas son las que brindan a los empleados oportunidades de desarrollo personal y profesional y les acompañan en sus distintas etapas vitales; se recogen bajo el proyecto “**Pascual contigo**”. En esta misma línea, el “**Plan Incorpórate**” concentra acciones de acogida a los nuevos empleados, formación y explicación de estrategia y principales áreas de trabajo, productos, marcas y recibimiento por los diferentes Directores de la empresa, consiguiendo desde el primer momento sensación de empresa y de pertenencia.

Su adhesión a la **Estrategia Empleo y Emprendimiento Joven**, el distintivo “**Igualdad en la Empresa**”, **Entidad CIVSEM** que trabaja sobre Programas de Desarrollo Personal y Orientación Profesional, la participación en el **Programa OIE Adecco**, reconocimiento por el *Top Employers Institute* con la **Certificación Employers 2016**, Reconocimiento por la activa **participación del Programa “Juntos Somos Capaces”** de Fundación Mapfre y el galardón en la categoría “**Mejor iniciativa en Seguridad Vial Laboral**” de los Premios “Ponle freno”

avalan el sinfín de actuaciones que consiguen abanderar a Calidad Pascual como empresa excelente.

El respeto por el entorno a través del **"Plan de Impacto Medioambiental"** consigue una actuación directa en la huella ambiental de la compañía. Entre las acciones que se acometen en esta línea destacan: **Celebración del Día Internacional del Consumo Responsable** en colegios a través del Movimiento RAP (Reduce, Ahorra y Protege), **participación en la iniciativa "La hora del planeta"** a la que Calidad Pascual se ha sumado en los últimos años, promovida por WWF (*World Wildlife Found*) desde el compromiso con el cambio climático, **celebración del Día Mundial del Medio Ambiente, participación en ENVIFOOD Meeting Point, en el I Foro en España sobre Capital Natural, en el 13º Congreso Nacional de Medio Ambiente y en el Día europeo de la Red Natura 2000**, entre otros.

La **mejora de la eficiencia en los procesos productivos** ha sido compromiso conjunto en la compañía, lo que ha permitido reducir en los últimos años el consumo de agua y de energía eléctrica y mejorar los ratios de residuos. De igual forma, el **impacto en las necesidades del entorno** es desafío constante en la empresa, siendo el **Plan de Impacto Social** el instrumento que permite implantar iniciativas para el desarrollo y la creación de empleo en la cadena de valor y el fomento de la Salud y el Bienestar. La colaboración con la donación de alimentos, ayuda directa al empleo a través de Cáritas, Fundación Integra, Fundación Once y Fundación La Caixa o las acciones en el área de la salud, como donación de sangre con Cruz Roja, Concurso de Proyectos Sociales, Día mundial de la leche en las escuelas, etc. son algunos ejemplos.

Los datos derivados de esta actuación comprometida en estos últimos años son: 329 horas de voluntariado, el 8% de la plantilla lleva a cabo labores de voluntariado, más de 800.000 kilos de alimentos donados, 193 participantes en el Programa de voluntariado corporativo, 31 centros de trabajo que colaboran en el voluntariado corporativo, 8 actividades de voluntariado desarrolladas.

Los atributos de éxito que están haciendo posible el proceso de cambio hacia el contexto organizativo de mejora continua generadora de cultura preventiva y excelencia se muestran en los siguientes puntos:

1. **Calidad y Excelencia en el ADN de la compañía.** Gestión ética y responsable que, junto a sus certificaciones en Calidad, consiguen un modelo de negocio sostenible, que satisface las necesidades del entorno. "Compromiso de superación permanente y colectivo para alcanzar la excelencia en la gestión".
2. **Forman parte del Club de Excelencia en Gestión.** La asociación tiene como misión principal potenciar la competitividad global de las organizaciones que lo forman.
3. **Trabajan desde los estándares del modelo EFQM,** en el que siguen progresando con una calificación actualmente de 400+. Su modelo propio de Gestión "Mare Nostrum" entiende la excelencia como una prioridad que engloba el conjunto de la organización.
4. **Se focalizan en la satisfacción de los principales Grupos de Interés,** con la Calidad y Excelencia como fin.

5. Se valora en gran medida su **reputación en base a la Calidad en la gestión, la responsabilidad y el trato en la atención al cliente**, como miembro de mercoEmpresas “Empresas con mejor reputación corporativa”, mercoTALENTO “Empresa que mejor atrae y retiene el talento personal” y mercoRESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO “Empresas más responsables”.
6. **Se comprometen con el equipo humano**. Más de 2000 profesionales que se desarrollan a través de sus Principios y Valores diferenciales. Se apuesta por la estabilidad laboral y la creación de empleo de calidad. Galardones que reconocen su acción como empleadores de referencia, que ofrecen condiciones excelentes a sus empleados, avalan este enfoque.
7. **La implicación de la Dirección es clave en la implantación de proyectos que velan por la Prevención, Seguridad y Salud**. Conductas ejemplarizantes por parte de los mandos y puestos directivos que logran la adhesión de la plantilla a una Cultura en Prevención y de Excelencia.
8. **El Modelo de Gestión de Personas**, que integra políticas de responsabilidad compartida, integración laboral, igualdad de oportunidades y diversidad, apostando por el talento. La diversidad como clave en la transformación Pascual.
9. Sus Planes de Acción individualizados, que giran en torno a la **formación y capacitación** en liderazgo, comunicación y sensibilización y procesos de relaciones humanas. Son **responsables e impulsores de su propio desarrollo**, ofreciendo a los empleados calidad, innovación y retos.
10. **Su Estrategia de Comunicación**, que está basada en la escucha, el diálogo y la búsqueda de valor compartido.
11. **Abanderan la Seguridad Vial a través de un plan integral** que ha sido reconocido por su contribución significativa en la mejora de la Seguridad Vial.
12. **Se anticipan a los nuevos desafíos** desde la renovación constante de estructuras organizativas, implantación de procedimientos innovadores y objetivos que mejoren la cadena de valor y las relaciones con todos los grupos de interés. Provocan y construyen cambio.
13. **Implantan comportamientos seguros y saludables generadores de Cultura Preventiva y de Excelencia** desde la firme creencia de que la persona es el centro y la razón de ser de la compañía.

“El objetivo de Calidad Pascual es mejorar la calidad de vida de las personas, transmitiendo hábitos de vida saludable a la sociedad”.

---

## GRÚAS MALLORCA

<http://www.gruasmayorca.es/>

---

Dedicada en sus inicios en 1986 al auxilio en carretera, Grúas Mallorca responde actualmente, a través de sus valores y política propia, al compromiso de cubrir las necesidades que genera el crecimiento automovilístico desplegando nuevos servicios para cubrir un amplio abanico de necesidades en este contexto. Actualmente, desde su sede en el mu-

nicipio de Bunyola (Baleares), con una plantilla de 45 empleados, cuenta con una flota de vehículos que cubre todas las necesidades asistenciales en carretera, rescate, transportes especiales, de coordinación y apoyo.

En la evolución de su negocio ha sido esencial la integración de la Prevención en sus protocolos de trabajo diario para generar una Cultura de calidad y eficiencia. Ello les convierte en referentes del sector, siendo valorado de manera especial por los propios trabajadores y clientes. La **Prevención de Riesgos Laborales** es columna que vertebra la compañía. Este enfoque les ha traído múltiples beneficios en su imagen como empresa, en los trabajos ejecutados con una alta calidad, en la satisfacción de sus clientes y en la motivación e implicación de sus empleados. La **Prevención y la generación de Cultura Preventiva** consideran que debe ser el resultado de la **coordinación entre instituciones, empresas y sociedad** en general, siendo indispensable para la consecución de la excelencia empresarial.

En la **labor de implantar dicha filosofía y como motor de cambio y desarrollo en la organización**, se apuesta por la **formación continua** de equipos humanos. Desde Formaneac, empresa dedicada a la formación, vinculada estrechamente con Grúas Mallorca, se da respuesta a las necesidades de capacitación advertidas en los trabajadores. La empresa tiene establecidos unos **niveles o indicadores formativos** que les permiten ajustar y definir itinerarios individualizados de aprendizaje y entrenamiento para cada uno de los empleados. De esta forma, se profesionaliza el puesto ya que la persona no cuenta únicamente con la formación base en PRL sino que, por el contrario, su conocimiento se actualiza permanentemente, y se responde de forma apropiada a las necesidades que surgen del manejo de nuevos equipos técnicos, la utilización de materiales distintos, herramientas, etc. El uso de **Métodos de Observación en el puesto de trabajo** permite identificar aquellos comportamientos alineados con la correcta y efectiva utilización de equipos, así como aquellos otros alejados de los procedimientos y protocolos definidos. Por su incesante labor de trabajar en la **implantación de comportamientos que generan Cultura Preventiva y de Excelencia** han sido merecedores de premios y menciones a lo largo de su trayectoria empresarial.

**“Su Responsabilidad Social Corporativa va de la mano de la estrecha colaboración que mantienen con el 112, siendo empresa colaboradora del Servicio de Emergencia”.**

Grúas Mallorca se ha convertido en el **primer servicio de auxilio en carretera que se inscribe en el Registro de Servicios de Emergencia y Urgencias de la Comunidad Autónoma Balear**. Ello significa que cuenta con infraestructura suficiente para resolver situaciones complicadas en las que se ven afectados cualquier tipo de vehículos incluidos los de gran tonelaje, mercancías peligrosas, etc., así como de una flota de vehículos especiales y con el personal capacitado para atender requerimientos de la autoridad de emergencias durante las 24 horas del día. Este hecho reconoce en gran medida el liderazgo de la empresa en el sector, convirtiéndose en referente de Calidad y Mejora Continua.

En cuanto a la **Política de Comunicación** que se establece en la compañía, hay que señalar la inmediatez con la que fluye la información entre empleados y mandos. Esto es posible gracias a la reducida dimensión de la plantilla que permite un intercambio de información

preciso y ágil, libre de una posible degradación de la misma. Los canales de comunicación establecidos con Instituciones y Organismos públicos son, por el contrario, escritos, a través de correo electrónico, siendo las Redes Sociales la vía elegida para comunicarse con Clientes y Sociedad en general.

**“La Delegación y Comunicación constante entre Dirección General, Mandos Intermedios y Equipo fomenta la confianza y responsabilidad individual para trabajar de forma eficaz”.**

De este modo, el ejercicio del liderazgo no recae únicamente en los puestos de responsabilidad, siendo cada persona responsable de sus equipos de trabajo, de hacer buen uso de los mismos y de mantenerlos en perfectas condiciones, conscientes de la Prevención como prioridad.

En su afán y dedicación por la implantación de comportamientos seguros y saludables en la generación de Cultura Preventiva, Grúas Mallorca, de la mano de su gerente, ha presentado el **Manual del Operario de Auxilio en Carretera**. Junto a expertos en Prevención de Riesgos Laborales se ha elaborado un documento cuya pretensión última es la de servir de guía para los profesionales de auxilio en carretera, conjugando la parte técnica del trabajo con normas de protección que evitan los riesgos intrínsecos a los Servicios de Asistencia.

Primer premio en Prevención de Riesgos Laborales concedido por la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares, empresa pionera en la Certificación NORMA ISO 39001 sistemas de Gestión de la Seguridad Vial y participación en Jornadas de Seguridad Vial y Feria de Auxilio y Rescate son ejemplo de su compromiso por la Prevención, la Seguridad y la Salud.

Algunos de los factores que han impulsado la implantación de Cultura de Excelencia en Grúas Mallorca han sido los siguientes:

- Consideran la **formación de los empleados como palanca de cambio** en la implantación de comportamientos alineados con la Prevención, la Seguridad y la Salud.
- Identifican **indicadores o niveles formativos en materia de PRL** que permiten establecer itinerarios formativos competenciales de calidad para los empleados.
- Los **canales de comunicación** establecidos en la empresa fomentan la inmediatez de la información, consiguiendo agilidad a la hora de trasladar instrucciones y datos relevantes.
- Mantienen una estrecha **vinculación con el Servicio de Emergencia 112**, lo que les desafía diariamente en el mantenimiento de su liderazgo dentro del sector como empresa responsable, comprometida y excelente.
- Tienen implicación directa con la sociedad en la **transmisión del valor de las actuaciones preventivas** intrínsecas a sus puestos de trabajo.
- Poseen **Certificaciones** que avalan su buen hacer en materia de Prevención y Calidad.

Siguiendo con la **generación de Cultura Preventiva** y reflexionando acerca de que Grúas Mallorca pertenece a un sector y un entorno laboral concreto y tras un amplio análisis, la empresa procedió a poner en marcha un programa de asesoramiento y apoyo técnico al resto de empresas de su sector, inicialmente en al ámbito autonómico, pero que, debido a

la repercusión, finalizó siendo nacional, dándole el nombre de FORMANEAC. El gerente ha sido el principal impulsor que, junto con el apoyo de expertos en la materia, en prevención de riegos y en diversas materias técnicas, desarrolló e implantó jornadas de asesoramiento a directivos de otras empresas del mismo sector de Auxilio en Carretera, y especialmente formaciones específicas a operadores de dichas empresas. A pesar de ser parte de su competencia, se consideró que era necesaria una acción global para la mejora de las condiciones preventivas de todo el sector, consiguiendo un cambio de paradigma y grandes resultados.

Este proyecto, que se convirtió en referencia tanto para el sector como para las diversas Asociaciones y Federaciones y para las diversas administraciones, ha sido el germen de un proyecto de mayor entidad: REAC.

**REAC** es la Red de Empresas de Auxilio en Carretera de ámbito nacional, conformada por las principales empresas del sector. Empresas con espíritu de alcanzar la excelencia productiva, la mejora continua de las condiciones preventivas laborales, la mejora de la cualificación y formación tanto de empresarios como de operadores, incluyendo todos los ámbitos de la entidad.

REAC es una entidad con unos principios claros y precisos, establecidos en un protocolo de régimen interno de obligado cumplimiento, en busca de ser la referencia del conocimiento, la experiencia y las buenas prácticas de las mejores empresas de Auxilio en Carretera a nivel nacional.

Grúas Mallorca, junto con sus expertos asociados, ha sido la empresa sobre la que se ha basado el desarrollo del proyecto, y el gerente de Grúas Mallorca es el presidente de la mencionada RED en la que a día de hoy son más de 50 empresas, siempre desde el planteamiento en desarrollar comportamientos más seguros en el sector del Auxilio en carretera y una mejora de las condiciones de seguridad y salud de los operadores, realizando un trabajo permanente sobre los empresarios.

---

### **ASOCIACIÓN NUCLEAR ASCÓ-VANDELLÓS II, A.I.E.**

<http://www.anav.es/es/>

---

ANAV es una AIE (*Agrupación de Interés Económico*), dedicada a la explotación de las centrales nucleares de Ascó y Vandellós II para la generación de energía. Opera tres reactores nucleares en la provincia de Tarragona: Ascó I, Ascó II y Vandellós II. Entre los tres producen más de 24.000 GWh de electricidad, lo suficiente para cubrir aproximadamente la mitad de la demanda eléctrica que se genera en Catalunya, con una plantilla de unas 3.000 personas entre personal propio y subcontratado.

"*Nuestro core business es la Seguridad*" es la frase de arranque. La seguridad, entendida como concepto cultural y poliédrico, es el valor principal de la organización y sobre la que gira la gestión diaria de los emplazamientos.

Este concepto de la seguridad y la cultura de seguridad como valor emanan de la Misión, Visión y Valores que conforman su cultura empresarial y que tiene como **pilar básico a las personas**, a los profesionales que trabajan en sus centrales, conocidos como “Profesionales Nucleares”.

En ANAV se aprecia la esmerada atención y seguimiento relativos a la seguridad en las operaciones. Esta es, debido a las implicaciones que pudiera tener un accidente o un fallo en los procesos, una de las organizaciones donde más se extrema la seguridad y la salud de los trabajadores.

**Las reuniones de seguridad constantes son una de las acciones recogidas en el Plan Estratégico de Seguridad y salud de ANAV (Plan Prever)**, plan de actuación a cuatro años, incluido en el Plan Estratégico de ANAV desarrollado como evolución de los anteriores planes y que tienen su origen en el Plan Procura (Plan de Refuerzo Organizativo, Cultural y Técnico) de 2008.

**El Plan Prever (2016-2020) se significa por su carácter integrador y su espíritu participativo, involucrando a todos los actores intervinientes en el proceso productivo: trabajadores propios y ajenos, servicio de prevención, unidades de producción, representación de los trabajadores y empresas colaboradoras.**

ANAV anima permanentemente a todos ellos a mantener una actitud proactiva y anticipativa y a colaborar con ilusión y empeño en el desempeño de las acciones cotidianas, avanzando hacia su misión de operar las centrales nucleares de manera segura, fiable y respetuosa con el medio ambiente y garantizando la producción a largo plazo.

Su plan Estratégico es elaborado, detallado y se desarrolla en las siguientes líneas estratégicas:

- Integración de la PRL en el Sistema General de gestión de la empresa.
- Empresas contratistas.
- Promoción de la salud.
- Proyecto de mejora de las condiciones de trabajo (*riesgos vitales*).
- Comunicación y divulgación.

En el Plan Estratégico 2016-2020 destaca una amplia variedad de acciones encaminadas a reducir los riesgos vitales relacionados con las actividades de izado de cargas, riesgos eléctricos y caídas en altura, combinando acciones formativas específicas, creaciones de rutinas o adecuación de instalaciones.

También se trabaja en la integración de la prevención mediante mejora sobre los sistemas de información de riesgos, creación de checklists y planes de acción, inspecciones de seguridad y lecciones aprendidas tras la investigación de incidentes y accidentes.

Las empresas contratistas deben trabajar bajo los estándares de ANAV y son objeto de un riguroso seguimiento; se revisan e introducen criterios para su análisis y se crean de forma

sistemática planes de acción para aquellas que no cumplen los objetivos marcados. Se trabaja en la mejora del control documental, con la meta de integrar su desempeño en los objetivos de ANAV y se crea un galardón anual a la empresa colaboradora con mejor comportamiento en Seguridad.

Las campañas de divulgación y comunicación sobre buenas prácticas y comportamiento seguro ayudan a concienciar y fomentar una fuerte cultura de seguridad.

Destacan a su vez las *prácticas de benchmarking* con industrias no nucleares de reconocido prestigio y a través de la *World Association of Nuclear Operators (WANO)*, en la que ANAV participa y a través de las cuales los operadores nucleares de distintos países aprenden y cooperan compartiendo experiencias y buenas prácticas para alcanzar mayores cotas de seguridad.

**El liderazgo de la Dirección General y las direcciones de planta son claves a la hora de transmitir y generar cultura preventiva, poniendo a la seguridad siempre como prioridad. Este liderazgo se apoya con formación específica continuada en cultura de seguridad, consiguiendo que los programas de seguridad implantados se sienten como tareas que hay que hacer, de las que todos son responsables.**

Como en ANAV no pueden permitirse los accidentes, sus indicadores no se centran solamente en ellos, sino en los **precursores de un posible accidente**: el trabajo se centra en la identificación y promoción de buenas prácticas y la detección y erradicación de actos inseguros. **Su sistema de seguridad está basado en el comportamiento necesario en general para todas las plantas industriales.**

Disponen de un indicador propio, el **SAFETY INDEX**, basado en observaciones, donde están bien definidos los estándares a seguir y las expectativas; se mide lo que se desvía y se construyen "ad hoc" los indicadores. De esta forma, los actos inseguros más recurrentes se identifican y se penalizan. El trabajo con estos indicadores incluye a personal fijo y subcontratista, sin distinción, tanto a los que trabajan de forma permanente como al personal encargado de las operaciones de recarga puntuales. Estos indicadores son distintos por empresa subcontratada y por unidad organizativa (*mantenimiento mecánico, eléctrico, operación, etc...*) y, ante cualquier indicador en rojo, se pone en marcha de forma inmediata un plan de mejora implicando y responsabilizando a los Jefes de dichas Unidades Organizativas.

Las certificaciones en seguridad y salud suponen un reconocimiento y ayudan en la obligación de tenerlo todo al día. Además de segura, ANAV es una organización que trabaja activamente por mantener su certificación como Empresa Saludable mediante auditorías internas y externas. Su Plan VIVE SALUD es un plan integral trazado para mejorar la salud cardiovascular, osteomuscular, digestiva, neurológica-sensorial-mental y respiratoria de los trabajadores.

**Los procesos más técnicos de formación se desarrollan tanto en aula como de forma práctica, destacando entre ellos la formación en simulador;** trabajo en altura, espacios confinados y otros módulos en función del trabajo se practican en escenarios reales, lo que

permite practicar expectativas técnicas y modelar comportamientos en una situación casi real pero sin los riesgos asociados.

Todo ello hace que la respuestas de los trabajadores sea muy buena y creciente, consiguiendo una alta implicación y que la comunicación con prevención sea proactiva y bidireccional.

**La entidad de los riesgos inherentes a la actividad, unido a la alta automatización de los procesos productivos, conlleva que la formación continuada sea algo esencial para evitar comportamientos inseguros en tareas tanto habituales como ocasionales. En ello, los simuladores, la propia experiencia compartida de accidentes y cuasi-accidentes y la observación preventiva son determinantes para lograr la perseguida eficacia formativa.**

Como resultado de todo esto, del estudio de sus indicadores de siniestralidad se desprende una drástica disminución del índice de Frecuencia General (esté índice incluye los accidentes con y sin baja, tanto de personal propio como contratista) de accidentes desde 2008 hasta la fecha pasando de un valor cercano a veinticinco (25) al actual de tres accidentes. Ello es fruto de la implantación del Plan PREVER y de los dos anteriores planes estratégicos (2009-2012 y 2012-2015), pero sobre todo de la incesante búsqueda de la mejora continua y el robustecimiento de la Cultura de Seguridad de la organización, iniciados en 2008 con el Plan Procura.

---

## **ZAERA**

<http://www.zaera.com/>

---

El origen de la empresa se remonta al año 1978, en que Ángel Zaera Campos a partir de su experiencia, primero como trabajador del sector Metalúrgico en la calderería "BRASAG", posteriormente en actividades de montaje en MARSELLA, BADALONA, L'ARBOÇ, finalmente como encargado mecánico y responsable de producción en una fábrica textil, "BOPEL", decide asociarse con un trabajador mecánico de la fábrica textil. Muy pronto Ángel Zaera Campos le planteó a su compañero que, si quería continuar él, Ángel le vendía su parte y, si no le interesaba, le compraba la suya; llegaron a un acuerdo y fue Ángel quien compró la parte del socio, iniciando su andadura y creando su propia empresa: un taller de cerrajería y suministros industriales en un pequeño pueblo de Tarragona, Banyeres del Penedés.

ZAERA es un referente en todo lo relacionado con proyectos con acero al carbono, galvanizado e inoxidable, aportando un servicio integral. Actualmente mantiene su carácter familiar, trabajado en ella los cuatro hijos del fundador, colaborando en los diferentes departamentos, transmitiendo los valores adquiridos en el seno de la familia.

ZAERA ha evolucionado sustancialmente, guiada por su espíritu emprendedor y por la firme convicción de que **solo se deben ofrecer servicios especializados e integrales de Seguridad, ser respetuosos con el Medio Ambiente y la Calidad, adaptándose perma-**

**nentamente, intentando crecer y, sobre todo, seguir siendo competitivo en un mercado complejo y en permanente cambio. Seguridad, respeto al Medio Ambiente y Calidad que deben surgir, como reiteradamente manifiesta su fundador, de la Competencia, Responsabilidad y Confianza de todo el equipo HUMANO.**

En la actualidad, la empresa tiene siete unidades de negocio, que, aunque apoyadas en una infraestructura unitaria, dan respuesta a ámbitos de: fabricación de calderería y montajes metálicos, mantenimiento industrial, aparatos a presión, ingeniería, limpieza de silos, sistemas de seguridad y climatización.

Su inquietud y experiencia, les ha permitido abrirse a nuevas formas de entender el trabajo y las políticas de Seguridad, respeto al Medio Ambiente y Calidad en ZAERA, siendo un importante estímulo para marcarse nuevos objetivos.

En el año 2004 su fundador asiste al acto de presentación del libro *Sistemas Integrados de Gestión*, editado por la Generalitat de Catalunya con la colaboración del entonces INSHT. Esta circunstancia le motivó a mejorar sustancialmente su sistema de gestión de la Prevención, Medio Ambiente y Calidad, acometiendo de forma paulatina la integración de las tres certificaciones, tomando conciencia, a través de la experiencia, de la importancia de implicarse con recursos propios en temas esenciales y seleccionar muy bien a quienes van a ser sus colaboradores y asesores.

Este modelo es la herramienta en la que se apoyan para la mejora continua en cualquiera de los procesos, y la que les marca las pautas a seguir. Todo objetivo requiere un punto de partida, que es saber dónde estamos y cómo podemos alcanzar las metas de la forma más racional y simplificada posible, considerando siempre los aspectos en los tres campos citados.

**Dichos estándares les han permitido sistematizar su manera de trabajar y de plantear las acciones a emprender. Adicionalmente, les proporciona un respaldo para competir mejor en el mercado y poder concursar con buenas posibilidades ante proyectos del máximo interés.**

ZAERA está actualmente certificada con un sistema integrado de gestión de la Seguridad y Prevención OSHAS 18001, en Medio Ambiente ISO 14001 y en Calidad ISO 9001, la credencial del *Gremi de Serrallers de Catalunya "Agremiada del Metal"*, auditados por METTLER TOLEDO, Columbus, Ohio, EE UU, siendo aceptados como fabricantes e instaladores de sus productos en ESPAÑA y colaborando en instalaciones en el extranjero, como Nigeria, Emiratos Árabes y, muy pronto, en República Dominicana. Todo ello como resultado de su creencia en la necesidad de ser rigurosos en el cumplimiento de los estándares de Seguridad, Medio Ambiente y Calidad.

El liderazgo en seguridad emana y se aprecia en las declaraciones del fundador, cuya experiencia trabajando en una calderería, así como su experiencia en montajes donde se trabajaba apresuradamente y a veces asumiendo grandes riesgos, lo llevaron a la determinación de no estar dispuesto a considerar aquello como algo normal. Forjó de esta forma una personalidad basada en la auto-exigencia y compromiso por la mejora continua en todos los ámbitos y, sobre todo, en la Prevención de Riesgos Laborales.

El fundador prioriza la importancia de formarse con buenos profesionales a lo largo de la vida, primero en la Familia, más tarde en la Escuela y luego en las Empresas, dentro de un contexto fundamentado en la relación “maestro – APRENDIZ”, que considera se debería recuperar de alguna forma. Es una asignatura pendiente el fracaso escolar en nuestro país, que debería facilitar la inserción laboral de jóvenes, que, aunque hayan perdido en un principio el interés por los estudios, suelen tener en su mayoría enormes potencialidades, requiriendo su oportunidad y apoyo (remarcando que él ha sido uno de esos APRENDICES).

Siendo, en sus inicios profesionales, el fundador de ZAERA un APRENDIZ, de los que hoy sigue reclamando, por el bien de ellos y de la sociedad, a lo largo de su trayectoria profesional y su inquietud por la formación en el sector del metal, desarrollo y crecimiento, considera haber aportado su grano de arena creciendo exponencialmente a nivel empresarial, incorporando a ZAERA ingenieros superiores, ingenieros técnicos, técnicos superiores, oficiales cualificados y personal de apoyo, con la siguiente evolución. Su plantilla, que era de dos personas en 1986, pasó a ser de 58 en el año 2008. La situación de crisis le afectó y en el año 2018 su plantilla era de 26 personas. Tras 10 años de perseverancia e insistir en su supervivencia, con el apoyo de todos sus miembros, ZAERA recupera lentamente el crecimiento y el pago de sus deudas.

En las instalaciones de ZAERA se observa la implicación de la empresa por la seguridad: instalaciones acogedoras y cuidadas, un gran cartel indicando el número de días sin baja y un comunicado a los trabajadores respecto a la próxima reunión general con “piscolabis” para celebrar los 500 días sin bajas saltan a la vista.

La importancia otorgada a la mejora continua, la Seguridad, el respeto al Medio Ambiente y la Calidad les lleva a acometer una importante ampliación, adosando a la nave industrial una infraestructura de servicios con una unidad de ingeniería, salas de reuniones y una sala de formación con capacidad para toda la plantilla, que también se utiliza para la formación con proveedores y clientes.

Aunque la formación no se desarrolla solo en el aula: **el diálogo en el puesto de trabajo entre mandos y operarios y, a su vez, entre estos, es vital para asegurar el aprendizaje y la excelencia en todo lo que hacen.**

**La formación preventiva forma parte de la competencia de las personas.** El Servicio de Prevención Propio asume un papel importante en este proceso, pero también el Servicio de Prevención Ajeno ayuda con frecuencia en temas puntuales. **Los mandos también están implicados, ya que son ellos los que velan para que el trabajo se realice correctamente, cumpliendo los requisitos Preventivos, Medioambientales y de Calidad.**

La formación continuada en temas esenciales de ZAERA, habilidades directivas, Prevención, Medio Ambiente y Calidad, así como al contacto permanente con instituciones como el INSST por parte del fundador les ayudan a una eficiente dirección de la empresa y de las personas que en ella trabajan, y a ser seguros y competitivos en tiempos complejos.

No descuidan la formación periódica en seguridad vial a lo que les ha ayudado el Servicio de Prevención Ajeno, dada la flota de vehículos de que disponen.

Los servicios que ofrece ZAERA son diversos y pueden abarcar desde reparar una puerta metálica a construir toda la estructura metálica de unas nuevas instalaciones, trasladar e instalar toda la maquinaria de una antigua planta, fabricar reactores y todo tipo de depósitos, realizar instalaciones de equipos a presión, etc. El hecho de ser ZAERA una empresa pequeña, les permite una gran flexibilidad de actuación a la vez que supone un reto en Seguridad, Prevención, Medio Ambiente y Calidad.

Se trata de un caso particular en el que **la excelencia en la forma de trabajar aumenta la competitividad de ZAERA**, ya que, gracias a su afán por superar nuevos retos y a la constatación de la Prevención, el respeto al Medio Ambiente y la Calidad en el trabajo, y al servicio que ofrecen, **importantes empresas y clientes solicitan sus servicios, habiendo desarrollado una línea de negocio complementaria a las actividades convencionales de taller que se profesionaliza gracias a una intensa experiencia con programas de mantenimiento preventivo.**

En la actualidad, sus actividades de asesoramiento y desarrollo de sistemas de seguridad para el sector del metal son altamente valorados y reconocidos por su Seguridad, Prevención, respeto al Medio Ambiente y su Calidad e Innovación entre los profesionales de su sector, como, por ejemplo, la instalación de sistemas de Seguridad en Altura.

Los valores personales y principios morales que se adquieren y consolidan a lo largo de la vida, les llevan a incorporarse al mundo laboral con una sólida base. En ZAERA se cuidan dichos valores y se potencian de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

Respecto al papel de las personas, su fundador manifiesta que ellas son la clave de ZAERA, son quienes hacen posible que las cosas funcionen. **Por ello, de su competencia profesional y de su implicación con el proyecto empresarial depende su futuro.**

Mediante las certificaciones y los procedimientos de actuación que los sistemas de gestión les aportan, se facilita que los usuarios descubran y entiendan su contribución al buen desarrollo de ZAERA, a través de sus propias actuaciones, ya que de alguna forma les obligan a medir la Seguridad, la Prevención, el Medio Ambiente y la Calidad de todo lo que hacen.

Las personas se implican cuando sienten el proyecto como propio aunque reconoce que no es fácil lograr que todos se impliquen por igual. Para lograrlo, **hay que explicar muy bien todo aquello en lo que se embarcan y, a través del diálogo e intercambio de ideas, hacer sentir que son, por igual, importantes y necesarios desde el último operario que finaliza el trabajo limpiando la zona, hasta el ingeniero que ha desarrollado el proyecto.**

El secreto de su éxito es una Dirección enamorada de la Prevención, respeto al Medio Ambiente y la Calidad, que trata de aplicar cuanto pueda aportar y mejorar en esta materia; procuran diseñar o planificar conjuntamente cómo van a ejecutar el trabajo para encontrar la mejor manera posible de realizarlo.

Se encargan de revisar Preventivamente que los equipos de trabajo estén en correcto estado y que las tareas que realizan se ajusten a los estándares que previamente han definido.

Y, por supuesto, es esencial que cualquier persona, antes de realizar las tareas encomendadas, piense por un momento si está en condiciones de hacerlo, respetando los principios de Seguridad, Prevención, Medio Ambientales y Calidad. Es un hábito que todo buen profesional debe incorporar como algo natural en todas las fases de su vida, tanto profesional como personal.

**En relación con la coordinación entre empresas**, ya que realizan el trabajo en casa del cliente, destaca la importancia de analizar y planificar conjuntamente lo que se va a realizar y cómo hacerlo de la mejor manera posible. También **el seguimiento conjunto facilita un mejor conocimiento del trabajo, evitando errores y desviaciones que resultarían difíciles de resolver si se actuase de forma descoordinada. Y lo importante, al final de cada proyecto, es que todos se consideran coautores de la obra, diseñadores, técnicos, ejecutores y los usuarios finales.**

ZAERA considera imprescindible potenciar los reconocimientos y los premios a los logros conseguidos. Todos recuerdan gratamente el Viaje a Port Aventura con sus familias al celebrar en 2008 un año entero sin accidentes. **Cualquier reconocimiento, con el nombre del galardonado, pero ante todo el mundo, tiene un valor extraordinario, tanto para él como para el resto de sus compañeros.**

A pesar de la crisis económica, la empresa ha seguido supervisando y controlando, pero sin escatimar los gastos necesarios en Seguridad, Prevención, Medio Ambiente y Calidad, **aportando beneficios demostrables, tanto en salud como económicamente.**

**ZAERA trabaja en los VALORES DE EMPRESA, SOCIALES, de SEGURIDAD, PREVENTIVOS, MEDIOAMBIENTALES y de CALIDAD, dirigidos en beneficio de una SOCIEDAD MÁS JUSTA Y MEJOR.**

---

#### **TDE, AIE. TÉCNICAS DE ENTIBACIÓN, S.A.**

[https://www.durofelguera.com/catalogo\\_tedesa/](https://www.durofelguera.com/catalogo_tedesa/)

---

TRANSFORMADORA DE ETILENO AIE (TDE, AIE) es una "joint venture" de Dow Chemical y Repsol. Se trata de una compañía del sector de la industria transformadora, cuya actividad es la transformación del etileno que le prestan los socios proveedores en polietileno de baja densidad, que se asigna al proveedor una vez fabricado. Está ubicada en Tarragona y cuenta con un plantilla de 70 personas más personal subcontratado.

El responsable de seguridad y salud fue contratado como ingeniero de producción y lleva 22 años en la empresa. Fue nombrado Coordinador de Seguridad y Salud, Calidad y Medioambiente en el año 1999. La empresa incorpora el sistema de gestión de la PRL desde el principio, en el año 1995 ya había departamento de Seguridad en la empresa. Tienen una delegada de prevención y secretaria de dirección, que lleva 30 años en la compañía, y es miembro del comité de empresa, siendo escogida para que hubiera repre-

sentación de una persona de administración. **Es habitual y es factor de éxito en el sector químico que responsables de producción ocupen luego cargos de responsabilidad en Prevención**

El hecho de estar constituida por dos empresas multinacionales muy preocupadas por la Seguridad les ha proporcionado unas referencias de las cuales han podido aprender, compartiendo estándares de seguridad y experiencias.

TDE, AIE es una empresa química de muy baja siniestralidad y con preocupación por trabajar en entornos seguros, estando adheridos al Compromiso de progreso "Responsible Care" de FEIQUE, programa de RSC a nivel mundial, y realizan de forma continuada grupos de trabajo de formación, observación en campo, comunicación y procedimientos con colegas de COASHIQ (Comisión de Seguridad en la Industria Química), incidiendo en tres niveles de seguridad en cultura preventiva.

Inciden en reflexionar sobre un elemento relevante: cuando la dirección general de la empresa viene de fabricación, se da mucha más importancia a la Seguridad que cuando viene del área comercial o financiera.

"Si la dirección tiene claro que la seguridad es un objetivo en todos los departamentos, ello va a misa". **Es clave, por tanto, la competencia de liderazgo. La dirección general tiene como objetivo los 0 accidentes, tanto para personal propio como subcontratista, lo que facilita la implementación de estándares globales en toda la empresa.**

Cualquier decisión es tomada alrededor de la seguridad: se realizan programas en los que intervienen los mandos para trabajar sobre políticas, procesos y formas seguras de trabajar. **Se habla de seguridad al empezar cada reunión, asumiendo el coste de dedicar tiempo a hablar de seguridad. Se contrata a los contratistas por su nivel de seguridad y no por precio. Se explican accidentes ocurridos en otras empresas y se lleva el foco hacia cómo se están realizando esos procesos en la empresa.**

**Es básica la comunicación a todos los niveles a través de reuniones periódicas de seguridad, diarias, en planta, que generan implicación.** Y las reuniones de seguridad no se limitan a la fábrica, se extienden al área de administración, donde, además de las actividades y sugerencias propias del área, se trata e informa respecto a los programas del área de producción, aunque no les afecten directamente.

Para mantener el compromiso de los mandos con la seguridad, las normas de seguridad pasan a través del mando intermedio directamente al contratista, sin pasar por el filtro de prevención, cuyo papel es verificar que el sistema funcione.

Dow es una gran multinacional, referente en Seguridad y Salud Laboral, y en su actividad existe el riesgo de accidente grave, incluso mortal, motivo por el que la seguridad es la principal prioridad. Con la experiencia, se comprobó que una manera de evitar accidentes era tener todas las actividades cubiertas por procedimientos y esta práctica se ha extendido a TDE, AIE.

Cada actividad manual sigue un procedimiento escrito que afecta a operaciones y mantenimiento. Se clasifica en rutinario, no rutinario, crítico y de emergencia. Los procedimientos críticos son tipo "check list". Hay una política del uso de estos procedimientos, se dan avisos y se sanciona su incumplimiento.

Existen unos 1.000 procedimientos escritos para evitar accidentes de personas o de procesos, como podría ser una fuga, en continuo proceso de adaptación.

Advierten de la necesidad de proyección a medio-largo plazo de este tipo de acciones, ya que requiere un desarrollo de años disponer de todos los procedimientos necesarios y que funcionen con todas las garantías.

Tras cuatro años trabajando con el programa de procedimientos, se considera totalmente implantado. A día de hoy, **la implicación del trabajador es tal que, si surge un imprevisto, el operador lo pide**: falta el procedimiento, dando lugar a su creación o revisión del que hubiere.

La gente joven acepta con mayor facilidad el seguimiento de estas normas que las más mayores, más reacias a seguir procedimientos por escrito, ya que tienen una menor percepción del riesgo y mayor resistencia al cambio, debido a su experiencia. Hay que vigilar, pues una persona, incluso con experiencia, podría realizar de forma incorrecta un aislamiento y tener un accidente.

**Destaca entre las acciones realizadas el Programa "Behaviour" para detectar comportamientos seguros e inseguros, basado en plantillas e índices.** Se incluyen desde hace dos años en los objetivos personales, y ahora es una acción habitual que consiste en realizar inspecciones periódicas basadas en comportamiento, de dos en dos, sumando los criterios de dos personas para valorar posibles situaciones de riesgo o actos inseguros.

Es muy positivo que personas no vinculadas a los entornos de trabajo lo hagan en esos entornos, porque miran con ojos distintos y detectan cosas que pasan desapercibidas para las personas habituadas al mismo.

Los trabajadores están satisfechos de su trabajo porque saben que trabajan en una empresa segura, que recibe premios por su seguridad. Cuantos más estándares y normas, más segura es la fábrica. Ahora los conductores de camión ya van siempre con pantalones largos y botas de seguridad, antes se podían ver con pantalones cortos y calzado inseguro.

**Existe un programa de recogida de inquietudes y sugerencias de seguridad on line, en el que se evalúan y se premian, se valora la importancia de las sugerencias y se realiza un acto de reconocimiento por parte de la dirección general.** Se promociona la participación de las empresas de servicios. El personal contratista participa en desayunos y eventos sociales de igual modo que el personal propio de la plantilla.

Una buena formación es la base de todo, y TDE, AIE ha desarrollado un procedimiento de formación que se ha aplicado en Dow Chemical.

El programa de formación base de los operadores a su incorporación dura 6 meses, y es un programa reconocido y ejemplar. Contiene normas básicas y guías, teoría y práctica. Está organizado en una sistemática de niveles por bloques: Nivel básico (industria química y etileno), Nivel 1 (Fábrica), Nivel 2 (Especialidades). Si una persona entra el 1 de enero, hasta el 1 de julio no empezará a trabajar y, cuando acaba la formación, el operador habrá aplicado todos los procedimientos (hay entre 300-400 procedimiento de fabricación). Tanto en operaciones como en proyectos hay una persona que lleva a cabo el seguimiento y la evaluación del programa, siendo evaluados los operarios por todos los jefes de turno.

Cuando advierten alguna necesidad de mejora, como la necesidad de mayor reconocimiento, detectada en la evaluación de riesgos psicosociales, se ponen manos a la obra e implantan un programa para mejorarlo, que está funcionando y al que dan el conveniente seguimiento.

Se consideran más ejemplares en seguridad que en salud, y aun así realizan reconocimientos periódicos, disponen de un programa de deshabituación del tabaco a través del servicio médico del SPA, y se promociona el deporte con grupos que practican fútbol, bici o "running". Es una plantilla joven, ya que recientemente se ha hecho un relevo generacional, y hay sensibilización por el deporte. Está prohibido el alcohol en la fábrica, y en las jornadas o eventos siempre hay fruta.

Las perspectivas de futuro en TDE, AIE son continuar con 0 accidentes, están convencidos de haber generado un 100% de participación y compromiso, pero recuerdan la necesidad de no bajar la guardia y seguir trabajando para involucrar a toda la plantilla en el objetivo de la Seguridad.

---

### **GUTMAR "INTEGRAL SERVICE & PRECISION MACHINING"**

<http://www.gutmar.com/>

---

GUTMAR es una empresa especializada en el diseño, fabricación y montaje de conjuntos mecánicos de alto nivel tecnológico y de precisión, creada en 1951 por dos maestros industriales de la antigua empresa ELIZALDE, dedicada a la fabricación de motores de aviación. Está ubicada en Barcelona y cuenta con una plantilla de 55 trabajadores.

La empresa ha tenido una trayectoria destacable, pasando de ser un taller convencional a un referente en mecánica de precisión en Cataluña. **El origen de la empresa fue marcado por situaciones de crisis, que llevaron, gracias al marcado carácter emprendedor** y un tanto aventurero del padre del actual director, a viajar a Francia en busca de soluciones. Consiguieron fabricar exitosamente una pieza compleja y pasar con ello a ser proveedores de fabricación mecánica de una empresa líder mundial en la fabricación de helicópteros civiles y militares, vinculación que se ha mantenido en el transcurso de los años.

Este hecho fue la garantía para ampliar la red de clientes industriales y diversificar los proyectos, siendo en la actualidad uno de los principales fabricantes de elementos aeronáuticos.

ticos de Cataluña, sector que comprende el 70% de su actividad, junto a la automoción y defensa, óptica e instrumentación médica.

Tras trabajar un tiempo en empresas de ingeniería de proyectos, el Director regresó a la empresa familiar para aportar algo que consideraba imprescindible para sobrevivir: pasar de ser un taller a **aportar un alto valor a sus productos a través de una alta innovación tecnológica y de una atención especial a clientes, empresas colaboradoras y trabajadores.**

Las alianzas estratégicas han sido determinantes para desarrollar sus proyectos. De hecho cree que **el futuro pasa, además, por reforzar las alianzas con empresas del sector, agentes sociales, administraciones y centros tecnológicos.**

**La innovación a medio y largo plazo ha sido una de sus principales apuestas, dedicando cada año más del 25% del beneficio a la reinversión y la diversificación.** Sirva como ejemplo el desarrollo, junto con otra pyme y un centro tecnológico, del robot portátil Aquiles para desactivar explosivos y minas antipersonales, ideado como medida preventiva para tareas muy peligrosas. O la colaboración en el proyecto RAMPE del Instituto Nacional de Tecnología Aeroespacial para encontrar alternativas no contaminantes a los recubrimientos de piezas metálicas mediante tecnología láser.

**Pero la inversión tecnológica no es suficiente, el nivel de competencia de los trabajadores juega un papel determinante en este proceso.**

**La firme creencia de la empresa en las competencias de las personas y en su capacidad de desarrollarse a través de la formación dentro de la empresa** queda reflejada en sus programas anuales, donde, además de asegurar unos niveles de competencias en función de las tareas a realizar, trabajan también competencias transversales como el liderazgo o la capacidad de trabajar en equipo. El personal con más experiencia, de diferentes departamentos, está implicado en el proceso de formación de los jóvenes.

Más de la mitad de la plantilla son oficiales formados por la empresa. Es destacable que, desde hace más de 15 años, colaboran con un programa de garantía social de Catalunya para conseguir trabajo a jóvenes que no han terminado la educación secundaria por fracaso escolar. Pero, cuando la necesidad de conocimientos surge de la propia realidad práctica de pequeños trabajos concretos en taller, inmediatamente el interés por aprender se despierta.

**Hablar de prevención en GUTMAR es hablar de calidad.** En el año 2000 realizan la integración de los Sistemas de Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales. Fue útil desde el primer momento, y lo consideran esencial para las pymes, ya que llevar a cabo tres sistemas de gestión de forma paralela resulta complejo y poco práctico. La gestión integrada facilita enormemente el trabajo, y permite mejorar la comprensión y aplicación de los aspectos que se engloban en cada uno de los sistemas.

**Tienen definido un término, "calitividad", que mide la eficacia y la eficiencia de las personas y abarca la calidad del trabajo, la ausencia de errores y defectos, la productividad**

del trabajo en función del tiempo destinado a realizar la tarea y, finalmente, la integración de la prevención en sus cometidos. Para medir y estimular este proceso los trabajadores se categorizan en cuatro niveles en función de sus competencias y nivel de desempeño, medido en aspectos como mantener el puesto de trabajo ordenado y limpio, respetar las instrucciones de trabajo y emplear los equipos de protección individual necesarios en cada operación.

Para dar reconocimiento a la "calitividad", se otorga un **premio colectivo de forma trimestral** para todos los equipo en función de la valoración que alcancen, con unos criterios objetivos y conocidos, que miden estos tres aspectos. El hecho de que el reconocimiento sea de todo el grupo conlleva que el propio grupo se auto-controle, motivándose ellos mismos a aplicar las medidas preventivas sin necesidad de vigilarlos o perseguirlos.

En la actualidad su **Sistema de Gestión** consta de un Manual y 28 procedimientos integrados, con 4 procedimientos específicos de medio ambiente y tres de prevención de riesgos laborales. El hecho de llevar a cabo este proceso de integración de sistemas les permitió adicionalmente participar en la experiencia piloto sobre el desarrollo de sistemas integrados de gestión de la Generalitat de Catalunya.

Pero, según el Director, **los procedimientos son solo instrumentos al servicio de las personas y de la organización. Es vital que estos formen parte del trabajo cotidiano y que mandos y trabajadores asuman las funciones preventivas que les corresponden como algo natural.**

Para controlar su seguimiento se realizan auditorías internas cruzadas por parte de cuatro personas, optimizando así el tiempo de dedicación, ya que se considera imprescindible para corregir desviaciones y asegurar su mejora continua, al margen de las auditorías externas.

El principal activo en GUTMAR son las personas. **Se trabaja intensamente para tener un equipo bien formado, motivado y fidelizado**, que se encuentre a gusto en la empresa, aprenda a trabajar en equipo y crea en sus productos y sus proyectos.

Para ello es preciso atender a las personas y sus condiciones de trabajo con el máximo rigor, garantizar un trabajo sin riesgos o tolerables, y facilitarles su desarrollo personal y profesional. Otorgan gran importancia a la formación como factor de progreso y herramienta de valor incalculable para conseguir personas competentes y satisfechas con su trabajo.

Su política de empresa podría resumirse en que consideran que cualquier proceso de fabricación debe valorarse con una visión global; es imprescindible disponer de una **política integrada, fundamentada en valores de calidad, ética empresarial, formación constante, respeto por el entorno, la mejora continua y la fidelidad de clientes y los trabajadores.**

Es indudable que las certificaciones conllevan una mejor proyección de la imagen empresarial, pero lo importante es que repercutan a fondo en el propio sistema de gestión general, facilitando la implicación de las personas y mejorando el nivel de comunicación y cooperación y, consecuentemente, el nivel de satisfacción de los trabajadores.

La simplificación a la hora de elaborar y redactar los manuales, pensando solo en aquello aporte algo y resulte provechoso y eliminando aquello que vaya a suponer exclusivamente carga burocrática o documental, ayuda en el proceso de integración.

La empresa cuenta con personas con formación en materia preventiva para **asumir ellos mismos todas las actividades derivadas de la prevención de riesgos en la empresa, excepto la vigilancia de la salud**. La prevención está a cargo de la persona responsable del Sistema Integrado de Gestión, que es técnico superior en PRL. En las actuaciones de prevención participa el delegado de prevención y se procura que la prevención esté integrada en las funciones y actividades de mandos y trabajadores.

Los técnicos de prevención realizan las evaluaciones de riesgos periódicas siguiendo un procedimiento documental basado en metodologías simplificadas, editado por el INSST. En función de los resultados se planifican las medidas correctoras y todo ello se gestiona de forma informatizada para agilizar su tratamiento.

Fruto de la evaluación se revisaron las instrucciones de trabajo, que en la actualidad son bastante sencillas y destacan los aspectos clave a tener en cuenta en las diferentes fases del proceso productivo. Se realizan evaluaciones adicionales y las modificaciones consecuentes al introducir maquinaria o incorporar un trabajador y evaluaciones de revisión ante accidentes o actividades preventivas o de control.

**El mantenimiento preventivo y el programa de las 5S sobre orden y limpieza han ayudado a integrar aspectos esenciales a considerar en los lugares de trabajo.**

Los valores, políticas y acciones descritas se engloban en su Programa **Cero accidentes**, con el que han conseguido **eliminar los pequeños accidentes que se producían, y disminuir el número de días de baja promedio drásticamente**.

El índice de absentismo, otro indicador a valorar, es muy bajo, oscilando entre el 1% y el 2%, muy por debajo del promedio del país que es superior al 4,5%.

La apuesta y confianza decidida por las personas y su desarrollo para que aporten su talento y su potencial creativo, junto al trabajo en equipo con empleados motivados e implicados en cada proyecto y las imprescindibles alianzas entre empresas, centros tecnológicos, universidades y centros de innovación tecnológica son la receta infalible de GUTMAR para generar valor en su actividad y productos y conseguir un futuro mejor para la empresa y la sociedad.

### **3. EL PAPEL DEL CAMBIO**

Las empresas, desde las pymes hasta las multinacionales, están sujetas a continuos cambios como consecuencia de su propia evolución interna o como respuesta a las modificaciones del entorno. La ruptura con ciertos paradigmas que se muestran ineficaces ante retos actuales y que han sido guía, hasta la fecha, para las organizaciones, no es tarea fácil. Supone caminar con la incertidumbre por compañera y poner en duda planteamientos que habían sido basamento.

**“...aquello que nos sirvió en el amanecer, no nos sirve en el mediodía, como tampoco ello nos servirá en el crepúsculo.” (W. Dyer)**

Los directivos de hoy en día han de comprender que las empresas deben ser flexibles y permeables a los cambios y, sobretodo, deben estar preparadas para adaptarse con la rapidez necesaria para no quedarse atrás en el mercado; un mercado que se encuentra en un constante cambio evidenciado en la aparición de nuevos competidores, la transformación digital, la guerra de talentos y, en definitiva, la evolución de la Sociedad.

El **cambio en las organizaciones** por tanto es posible, indiscutible y necesario, pero ¿por dónde empezar? La cultura de cualquier sociedad está en permanente evolución y ello impacta a nivel organizacional, por lo que los procesos de adaptación son incuestionables. Al **ADN** de una compañía le hemos denominado **Cultura Organizativa** y se define como el conjunto de creencias, hábitos, valores y actitudes, existentes en el seno de la empresa. La cultura organizativa determina, por tanto, la forma de funcionar de una compañía y, ésta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema. El inicio de cualquier transformación ha de comenzar, en consecuencia, por un **giro en la cultura**, en este caso, organizacional, si bien es un **proceso que se ha de gestionar de forma esmerada y planificada en pro de una evolución ordenada y eficaz**.

Cualquier cambio en la Cultura Organizacional impacta en las creencias, las actitudes y los comportamientos de directivos y empleados. **Pero, ¿por qué es tan complicado cambiar la cultura de una empresa?** Básicamente porque implica modificar algo importante en cada uno de sus protagonistas y **la reacción inmediata es la resistencia**. Cambio y resistencia son directamente proporcionales: *mientras el cambio sea mayor, en la misma medida se incrementará la resistencia de quienes se vean afectados*. A la hora de modificar cultura es necesario **desaprender**, es decir, dejar de hacer cosas que veníamos haciendo pero que en el contexto actual no tienen sentido, para sustituirlas por nuevas fórmulas. **El cambio es real cuando cambian las PERSONAS**. Y las personas nos sentimos seguras cuando nos podemos agarrar a nuestras rutinas profesionales, cuando podemos repetir nuestras fórmulas de éxito, es decir cuando nuestras inercias personales encajan bien con las inercias de la empresa.

Dicho esto, y situados en contexto, focalicemos nuestra reflexión en el **cambio necesario para implantar comportamientos seguros y saludables en Mandos y Trabajadores, que serán los encargados de generar Cultura Preventiva y de Excelencia**.

### **Hacia la Cultura en Seguridad, Salud y Prevención, ¿por dónde empezar?**

Hoy en día existen suficientes evidencias objetivas que avalan las repercusiones positivas de las políticas de Salud y Seguridad en la mejora de la productividad, la calidad y el clima laboral de las empresas. Nuestro estudio así lo demuestra: *“La mejora de la Cultura Preventiva, produce efectos positivos sobre la satisfacción en el trabajo y el compromiso, el desempeño, la motivación y la implicación de los trabajadores.”*

Analizadas con exhaustividad y detenimiento las catorce experiencias empresariales de las entidades que han participado en el proyecto objeto de estudio, estamos en disposición

de identificar cuáles son los patrones, pautas y modelos de actuación comunes en todas ellas que las han posicionado como “referentes y embajadoras” en la implantación de comportamientos seguros y saludables que generan Cultura Preventiva y de Excelencia.

### ¿Cuál ha sido el detonante y motor de cambio hacia la Prevención, Seguridad y Salud que les hizo comenzar el proceso de cambio?

La consideración de la **PERSONA** como eje sobre el que se articulan misión, visión y valores, es decir, estas empresas provocan un punto de inflexión en el que superan los modelos conductistas de cambio de comportamiento e implantan los derivados de los recientes descubrimientos de la neurociencia y la psicología positiva. Estas empresas, por tanto:

- evolucionan de los paradigmas de supervisión y control hacia los **mecanismos de auto-control**, basados en la responsabilidad individual y la confianza,
- consideran a la **persona promotora de sistemas** y no al contrario, siendo protagonista del cambio cultural como agente activo,
- cesan en su gestión por funciones incorporando la **gestión por procesos**,
- abandonan del cumplimiento férreo de estándares, normativas y la estrecha supervisión desde la desconfianza, incorporando **nuevas medidas de intervención, vigilancia y cuidado**.

En definitiva:

Incorporan un nuevo “Cómo” alineado con la responsabilidad, misión y visión, los valores y el sentido de contribución y propósito de las PERSONAS hacia un “bien hacer” para el “bien común”.

### ¿Qué actuaciones concretas, identificadas como Buenas Prácticas, consiguen la transición hacia un modelo centrado en las PERSONAS?

En la operativa de las empresas participantes aparecen una serie de actuaciones o indicadores que responden en cualquiera de los casos al concepto de “Buena Práctica”, es decir, aportan algo importante para el *objetivo que se pretende alcanzar, demuestran su utilidad para lograr objetivos o resolver problemas* y, por último, son *prácticas potencialmente replicables en distintos escenarios*.

Seguidamente se presentan algunas de las denominadas “Buenas Prácticas” que han facilitado e impulsado en estas empresas la transición hacia un modelo centrado en las PERSONAS, como generadores de Cultura Preventiva y Excelencia.

- **Interés real por las PERSONAS, su salud, seguridad y bienestar**, desde un compromiso por la prevención de la gerencia que es percibido por los trabajadores. **Se comparte Visión, Misión y Valores**.
- **Liderazgo comprometido, participativo** alejado de la imposición, que fomenta la coo-

peración y la creatividad desde la contribución individual, así como el compromiso de los trabajadores en la gestión de la prevención. **Existen grupos de “embajadores” como generadores de Cultura Preventiva en cualquier nivel del organigrama.**

- Se fomenta la **Comunicación preventiva bidireccional** consiguiendo un flujo constante de información que se realimenta desde todas las direcciones. **Se promueven las conversaciones sobre seguridad y salud en todos los niveles.**
- En cuanto a la Capacitación y Formación, se diseñan **metodologías y contenidos formativos “ad hoc”** para los distintos agentes que intervienen en la prevención, por lo que se adecúa la formación preventiva a las competencias y funciones de los trabajadores. **Se logran convertir los nuevos conceptos, métodos o hábitos, en una práctica personal.**
- El **reconocimiento positivo** es práctica habitual en la empresa que pone en valor la responsabilidad y el comportamiento seguro de los trabajadores; **se premia la labor continuada en materia de prevención, seguridad y salud.**
- **Certificaciones, galardones, menciones o premios** que avalan el buen hacer de la entidad y **sellan el orgullo de pertenencia de los trabajadores.**
- Identifican y definen **indicadores objetivos para evaluar y evidenciar el impacto de mejora** de la Cultura en Prevención. Sus Sistemas de Gestión de la Prevención contienen **procedimientos claros, precisos y elaborados de forma participada.**

Llegados a este punto, es nuestra pretensión la de **facilitar y allanar la transición a otras empresas** que:

- se encuentren alejadas del paradigma de Cultura Preventiva y del impacto de la misma en su organización desde el desconocimiento de sus beneficios y ventajas,
- se hallen en un momento de toma de conciencia sobre esta necesidad y no sepan por dónde empezar,
- deseen continuar el camino una vez que ya han dado los primeros pasos.

Por ello, se ha elaborado una **“GUÍA DE ACTUACIÓN”** sobre los aprendizajes derivados de las catorce compañías que han promocionado una actitud comprometida con la Prevención desde sus “Buenas Prácticas”.

# **E. GUÍA PEDAGÓGICA**

## 1. JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE REALIZAR LA GUÍA PEDAGÓGICA

Hoy día, la Cultura Preventiva es un elemento clave para el desempeño óptimo de las organizaciones en materia de Seguridad y Salud. Además, resulta primordial:

- invertir en la evaluación de aspectos culturales,
- observar el comportamiento de los integrantes de la empresa y las causas de éstos.

Para generar:

- el aumento de la producción,
- la reducción de accidentes,
- la ausencia de absentismo,

entre otros aspectos relevantes de una organización, así como para **sentar las bases de nuestro proyecto empresarial si queremos que sea sostenible y se adapte a los mercados y a los movimientos socioeconómicos a los que estamos sometidos cíclicamente.**

La experiencia nos demuestra que la *Prevención funciona eficazmente cuando se integra en una política global de Excelencia.*

Para conseguir entornos laborales seguros y saludables que sean generadores de Excelencia, *la Dirección* deberá asumir el papel de **promotor de cambios culturales** favoreciendo el compromiso, la transparencia en sus acciones y reconociendo la "participación en la mejora". Así, la **contribución de los trabajadores** a través de "**Grupos de Referencia**" resultará la mejor y más eficaz **herramienta de revitalización de la Cultura Preventiva en la empresa de hoy en día**, organizaciones modernas donde la **persona es reconocida como el "Gran Capital"**. Los cambios culturales van a requerir por tanto de estrategias no convencionales en donde el factor emocional-personal juegue un factor determinante en el proceso, siendo la persona y sus comportamientos, el corazón de todos los sistemas.

Con esta **orientación hacia la persona**, tratamos de **completar la visión** que se ha mantenido hasta el momento definida en los Procesos de Gestión de la Seguridad diseñados casi con exclusividad por el área de Prevención, que se han centrado en:

*flujos de producción, instalaciones, equipos de trabajo, máquinas y herramientas, procedimientos, instrucciones técnicas operativas, normas de Seguridad, planificaciones de medidas preventivas, acciones correctoras,*

incluyendo algunas de las necesidades detectadas por el personal o representantes de los trabajadores por motivos de consenso y paz social.

En este contexto, estamos hablando de incorporar herramientas de diseño y participación del tipo “Círculos de Discusión”, donde existan equipos de dinamizadores y facilitadores que:

- promuevan la observación de comportamientos seguros,
- la participación de trabajadores en los procesos de mejora,
- la coordinación de las acciones a llevar a cabo,

añadiendo como actores esenciales a: Directivos, Mandos, Jefes de Línea, Trabajadores y Representantes legales. Abarcando además las áreas que dan vida a los procesos como son: **Producción, Ingeniería, Mantenimiento y Empresas Auxiliares.**

Por tanto, el documento que está en sus manos, responde a una **Guía Pedagógica** que ayuda a la persona interesada a **definir una estrategia de cambio sobre comportamientos seguros y saludables** y que salva la adaptación de prestigiosos Modelos de Seguridad sobradamente reconocidos.

*No se trata, por ende, de un modelo o formato-patrón donde cumplimentar los espacios en blanco de forma más o menos automatizada, si no que su perspectiva se vincula con un instrumento de apoyo que enseña, orienta, presenta información clara y precisa y que asiste al interesado en la forma de implantar modificaciones de conducta preventiva de forma efectiva en su organización.*

En esta nuestra “Era Co-”, hablamos de “Co-Diseño de la Cultura Preventiva” y nos centraremos a través de esta Guía en trabajar sobre cambios conductuales de Mandos y trabajadores.

## **2. OBJETIVOS DE LA GUÍA PEDAGÓGICA PARA CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO PREVENTIVOS**

El objeto principal de esta Guía es poner a disposición del lector un **itinerario de ayuda** que, independientemente de su nivel, experiencia o creencia en Cultura Preventiva, su uso y seguimiento, consiga en la organización y en las personas trabajadoras que lo pongan en práctica:

- el compromiso con la Seguridad,
- la promoción de la Salud
- y el crecimiento profesional,

obteniendo como resultado esperado, un avance significativo en el bienestar de las personas y en la Excelencia de la compañía como generadora de servicios y productos a la sociedad.

Es una Guía que nos ayuda a crear:

- conciencia del riesgo y sus consecuencias,
- nuevas conductas seguras y saludables,
- actitudes responsables ante el procedimiento de trabajo,
- respeto por proteger la vida propia y la del compañero,
- propósito por conservar el lugar y entorno de trabajo,

desde *el Compromiso y la Participación* de todos los implicados:

**“La Prevención es de todos, por todos y para todos.”**

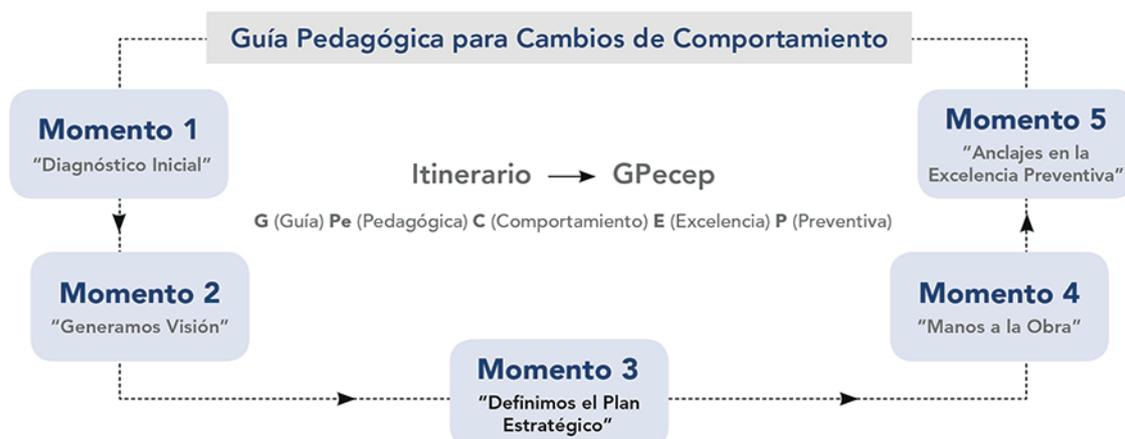
Si bien, el nivel de éxito, consecuencia de utilizar este recorrido, dependerá

- del **nivel de Cultura Preventiva** del que parta nuestra empresa,
- de la **capacidad económica para corregir** escenarios de peligro y mejorar las instalaciones, procesos, etc. y
- de la **capacidad operativa para emprender** de forma eficiente cada uno de los hitos marcados en el itinerario.

Desde la confianza en su utilidad como herramienta ágil y sencilla en su uso y completa e innovadora en su contenido, han llevado a cabo esta Guía un conjunto de profesionales que diariamente nutren su propósito desde la **creencia en la Excelencia profesional y Mejora continua, focalizada en las Posibilidades de las Personas.**

### 3. ITINERARIO PEDAGÓGICO PARA CAMBIOS DE COMPORTAMIENTO

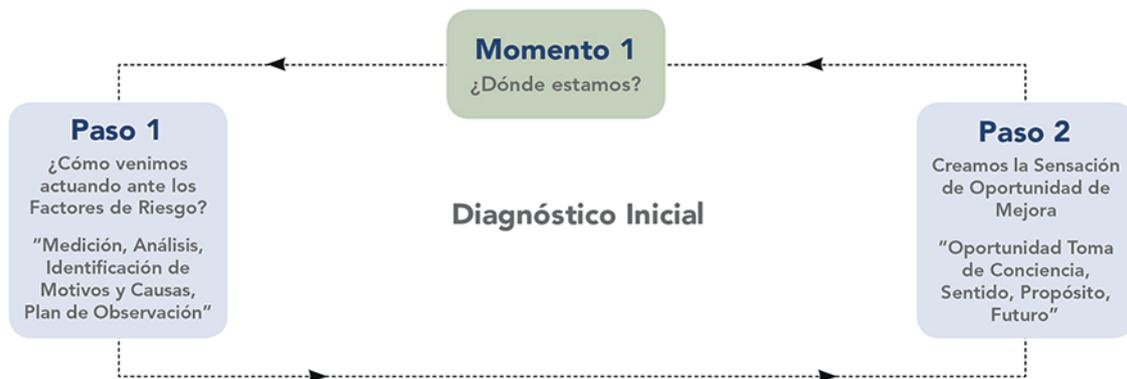
El desarrollo de la Guía Pedagógica para Cambios de Comportamiento se dividirá en 5 Momentos Clave que hemos representado en este gráfico:



Con el siguiente esquema estructural:



A continuación, desarrollaremos cada uno de los Momentos anteriormente explicitados con los pasos que éstos engloban.



## MOMENTO 1: ¿DÓNDE ESTAMOS?

Es el tiempo del **Diagnóstico inicial**. Este hito del itinerario no sólo nos va a permitir identificar precisas coordenadas sobre la situación en materia de Prevención, Seguridad y Salud de nuestra empresa, sino que sacará a la luz aquellas otras circunstancias o problemas relacionados que pasan desapercibidos a los ojos de los que están en el día a día de la organización. Dos son los pasos que conforman este primer Momento:

1. ¿Cómo venimos actuando ante los factores de riesgo?
2. Creamos la sensación de oportunidad de mejora.

### Paso 1

## ¿Cómo venimos ACTUANDO ante los FACTORES de RIESGO?

### DEFINICIÓN

El primer paso es recabar información sobre el **porqué** se viene actuando de la manera en que se hace en materia de Prevención. Se buscan así los **motivos**, las causas que nos han llevado a desarrollar esos comportamientos en un espacio temporal que se asocia al pasado y que se mantiene en el presente.

### PALABRAS CLAVE

Medición, Análisis, Identificación de motivos y causas, Plan de Observación.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

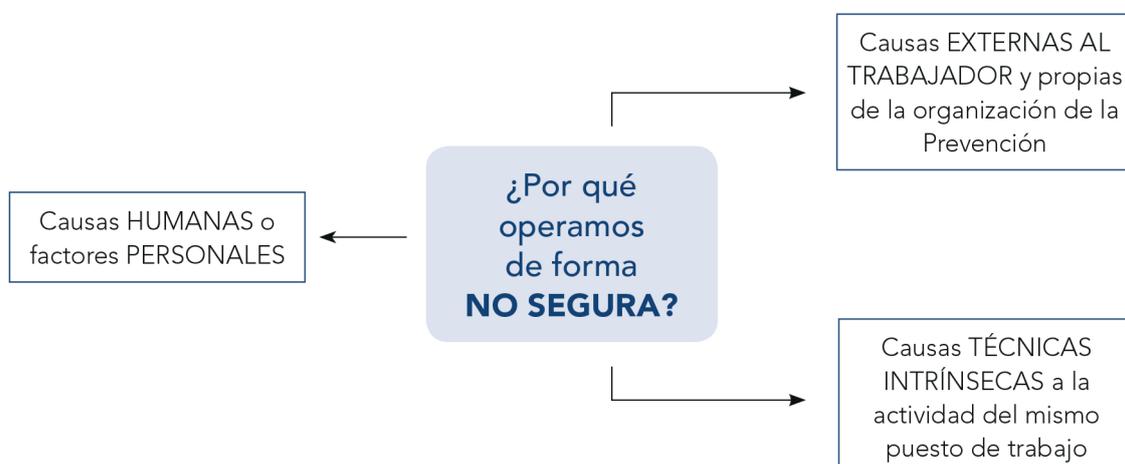
Analizar y revisar las principales herramientas de gestión para **garantizar la eficiencia y eficacia de los Sistemas Preventivos** de la empresa en relación a los objetivos marcados desde la Política de Seguridad y Salud de la compañía.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- Identificación de **por qué** hacemos lo que hacemos: determinación de causas y motivos (personales, intrínsecas al puesto, organizacionales...)
- Identificación de **para qué** lo hacemos: finalidad de las actuaciones.
- **Plan de Observación** que defina: qué observar, en quién, cuándo y dónde.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

El concepto Cultura organizacional recoge aquello que guía los comportamientos habituales de las personas en las empresas y está en constante evolución. Para conocer qué nos hace comportarnos de la manera en la que lo hacemos en materia preventiva es necesario comenzar por preguntarnos: **¿qué debemos de observar?** para de este modo iniciar la diagnosis. Encontrar el motivo o motivos que llevan al trabajador a que opere de forma no segura, será nuestro cometido desde el análisis de los distintos tipos de causas:



- **Causas Externas al Trabajador y propias de la Organización de la Prevención vinculadas con:**
  - Los **canales** a través de los cuales se comparte la información en materia preventiva con los empleados.
  - Los **mensajes** de sensibilización asociados a la Prevención, la Seguridad y la Salud que se lanzan desde la Dirección, Supervisión y Mandos intermedios.
  - El **entrenamiento y la capacitación** en materia de Prevención de Riesgos Laborales ligada al desempeño excelente en puesto de trabajo que se proporciona a los empleados.
  - Las **actividades orientadas a la integración** de la Prevención de los Riesgos Laborales para identificar problemas de salud y la evaluación de intervenciones preventivas.
  - La **Vigilancia de la Salud** de las personas trabajadoras.
- **Causas Humanas o factores Personales vinculados con:**
  - Falta de **conocimiento y de habilidades**.
  - **Motivación** inadecuada.
  - **Creencias limitantes** sobre la Prevención.
  - Problemas **somáticos y mentales**.
- **Causas Técnicas Intrínsecas a la actividad en el puesto de trabajo vinculadas con:**
  - **Procedimientos** inadecuados.
  - **Sistemas de señalización** incorrectos.
  - Defectos en los **equipos**.
  - **Condiciones atmosféricas** peligrosas.

#### RECORDEMOS QUE...

En el **comportamiento no seguro** toman relevancia tanto los **antecedentes** como las **consecuencias**; los primeros actuando como "disparadores" y predecesores de conducta y las segundas como "afianzadores" y resultado de la misma. Ambos influyen en la conducta preventiva de forma diferente.

Sabemos que para que una persona trabaje de forma segura han de darse una serie de condiciones, que hacen referencia a la **Triple Condición de la Conducta**:



- **Condiciones Técnicas:**
  - Asociadas a que el sujeto **pueda** trabajar seguro y
  - **sepa** trabajar seguro.
- **Condiciones Humanas:**
  - Vinculadas a que el sujeto **quiera** trabajar seguro.

Los tres escenarios son necesarios y si bien ninguno de ellos condición suficiente, siendo esta sencilla estructura la que nos permite diagnosticar e intervenir en la correcta integración y planificación de la Prevención de Riesgos Laborales. En definitiva, con este diagnóstico a través de un Plan de Observación que nos sirva de norte, trataremos de:

### Detectar e identificar en qué condiciones debemos actuar y qué acciones preventivas podemos implantar de manera eficaz

Permite **actuar sobre el factor humano** vinculado con el “**querer trabajar seguro**”, aspecto que no había abordado el enfoque tradicional de la PRL, si bien, esta metodología no tiene cabida y carece de sentido en organizaciones donde no se superan las condiciones de Seguridad e Higiene más básicas, pues los trabajadores no podrían trabajar seguros ni sabrían tampoco cómo hacerlo.

Los resultados que se desprenden de este primer eslabón pondrán de manifiesto los motivos que sustentan la necesidad del cambio que, según los resultados del Diagnóstico (Aceptable, Mejorable o Deficiente, será un cambio **reactivo o proactivo**.

## Paso 2

Creamos la Sensación de OPORTUNIDAD DE MEJORA

### DEFINICIÓN

El segundo paso nos invita al **para qué**, a mirar hacia el tiempo **futuro**, haciendo hincapié en las posibilidades que nos abre todo proceso de cambio desde la incorporación de nuevos repertorios conductuales en el ámbito de la Prevención, la Salud y la Seguridad.

**Se corresponde con** la creación de significado y la búsqueda del propósito de la tarea y cometido de los trabajadores, el sentido de utilidad, el esfuerzo y sacrificio compartido necesario y el compromiso de sus protagonistas con el cambio.

### PALABRAS CLAVE

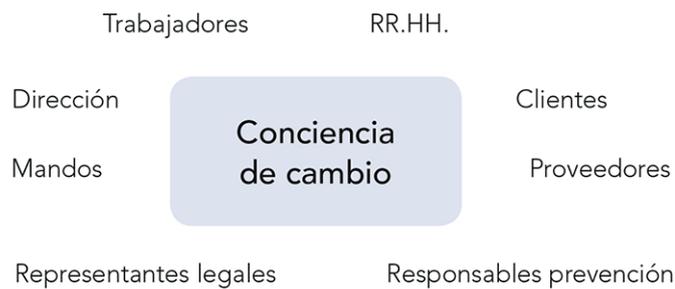
Oportunidad, Toma de conciencia, Sentido, Propósito, Futuro.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

Generar una **necesidad inexcusable de cambio y mejora** en materia preventiva que permita: “**motivar a las personas implicadas hacia el proceso de transformación**”.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- **Tomar conciencia de la necesidad de cambio** tras un detallado análisis y discusión con todas las personas involucradas (Dirección, Mandos, Trabajadores, Representantes Legales de los Trabajadores, Responsables de RR.HH. y Encargados de la Prevención), profundizando incluso en la repercusión que ello ocasiona en Clientes y Proveedores, que nos lleve a agudizar el criterio para detectar oportunidades de mejora.



- Favorecer actuaciones de apoyo, políticas alineadas y recursos necesarios desde el **compromiso de la Dirección**.
- Identificar claramente **fortalezas y áreas de desarrollo** como empresa.
- Conocer la **idiosincrasia del contexto** en el que operamos, el punto en el que nos encontramos y nuestras peculiaridades como empresa.
- **Nivel de Cultura Preventiva**.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Todo cambio trae incertidumbre, no hay duda. Podemos hablar de pequeños cambios a nivel personal, cambios en los grupos o modificaciones en un proceso. De igual forma identificamos cambios drásticos en una organización o en la sociedad. Cualquier empresa debe ser consciente de que está inmersa en un sistema en constante transformación y que ello impacta de forma directa. A partir de aquí, mostramos **dos contextos posibles** tras la fase de **Diagnóstico inicial**:

**1** Cuando desde la Dirección de la compañía **se manejan los cambios a medida que se va presentando la necesidad**, habitualmente de la mano de una situación problemática para la empresa, (resultado del Diagnóstico: Deficiente o Mejorable) el cambio se encuadra de forma reactiva.

En estos casos, se implantan **modificaciones inmediatas** que pueden originar desajustes y frenos en las personas y procesos, no siendo lo más deseable.

**2** En los casos en los que el cambio se dibuja de forma **proactiva**, (resultado del Diagnóstico: Aceptable) son la propia Dirección o Mandos los que impulsan modificaciones a partir de unos datos objetivos, espejo de la realidad, estableciendo un nuevo curso de acción y no tanto corrigiendo el actual.

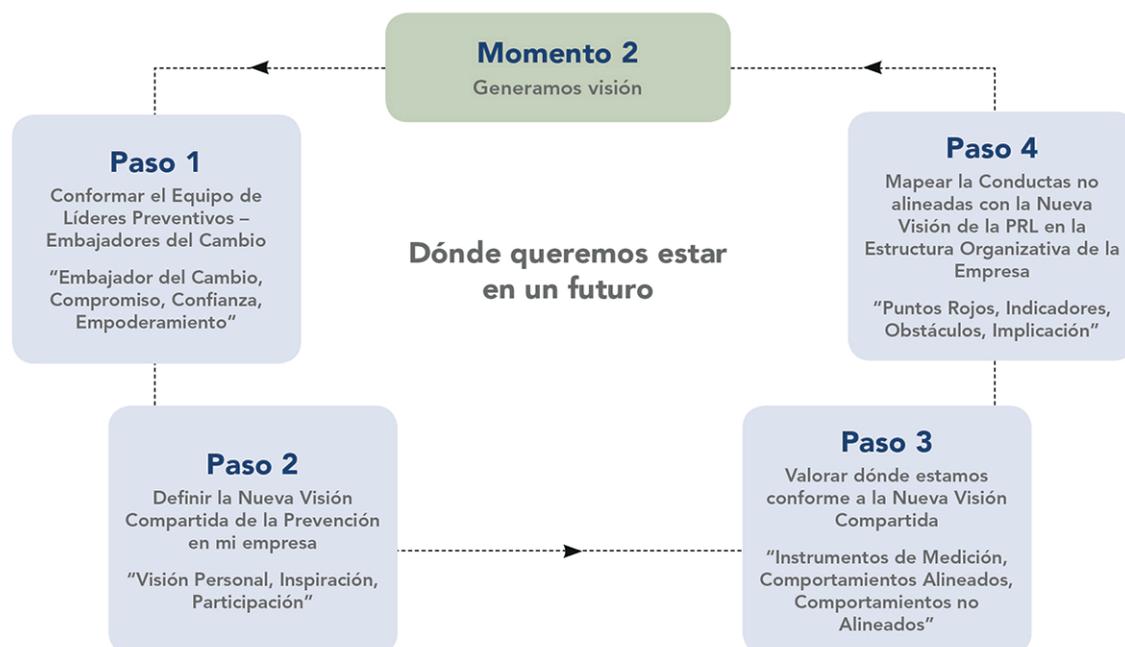
De esta forma, **hay anticipación en la identificación de las fuerzas internas y externas** y existe conciencia de la necesidad de cambio alentada por una visión que arrastra hacia donde nos queremos posicionar.

El hito quizás más importante y motivador de todo el proceso es el de: **persuadir y “convencer” a la alta Dirección** de que es necesario e incuestionable el cambio, que no hay opción.

#### RECORDEMOS QUE...

Si no generamos una **necesidad apremiante de cambio proactivamente** en materia preventiva, difícilmente lograremos la motivación suficiente del equipo de líderes para que se involucren completamente en el **proceso de transformación**. Debemos por tanto generar esa **“sensación de urgencia”** en estos grupos de referencia citados.

**“Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana” (Walt Disney)**



## MOMENTO 2: GENERAMOS VISIÓN

Para poder llevar a cabo una transformación profunda en materia preventiva es indispensable que tengamos un “norte”, una **meta que alcanzar**. La Visión es precisamente eso, poder describir claramente dónde queremos estar en un futuro.

Cuatro son los peldaños que nos llevan a culminar este Momento 2:

1. Conformar el Equipo de Líderes Preventivos-Embajadores del cambio.
2. Definir la nueva Visión compartida de la Prevención en mi empresa.

3. Valorar dónde queremos estar conforme a la nueva Visión compartida.
4. Mapear las conductas no alineadas con la nueva Visión de la Prevención en la estructura organizativa de la empresa.

### Paso 1

Conformar el EQUIPO DE LÍDERES PREVENTIVOS - EMBAJADORES del cambio

#### DEFINICIÓN

Se trata de identificar en las distintas estructuras que conforman la empresa a las personas que se convertirán en "Embajadores" del cambio y que han de manejarlo actuando como equipo conductor. El perfil del "Embajador" como agente activo es un "Profesional RCRC" que responde a las siguientes características:

Genera **R**espeto, tiene **C**redibilidad, está **R**econocido y tiene una imagen de **C**ercanía para los colaboradores.

En definitiva, un profesional que desarrollará un **liderazgo participativo y de servicio**, basado en la confianza y el apoyo, que es capaz de "despertar conciencias" en el resto de empleados para definir el camino de trabajo conjunto en la incorporación del **proceso**:

#### Observar

"El Embajador invita al trabajador a **contemplar y analizar la tarea preventiva desde una óptica diferente** que le permita abrir el prisma desde el que visualiza su día a día profesional..."

#### Sentir

...para que **sea consciente del estado emocional** que le provoca...

#### Cambiar

...descubriendo **el propósito y la contribución de su labor**, alineado a la Prevención, la Seguridad y la Salud."

#### PALABRAS CLAVE

Embajador, Equipo Conductor del cambio, Compromiso, Credibilidad, Confianza, Respeto, Empoderamiento.

#### OBJETIVO A PERSEGUIR

Crear un Equipo de **Líderes Preventivos-Embajadores del cambio**, dispuestos a trabajar de forma: **convencida, ejemplar y comprometida** en el proceso de transformación cultural en materia de Prevención, Seguridad y Salud en nuestra empresa.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- Otorgar poder a los miembros de este **Equipo de Líderes Preventivos, conductores del cambio**, desde la confianza, mostrando que son personas significativas, parte importante de la empresa y piedra angular en el diseño de la nueva Visión compartida.
- Alentar a los Embajadores del cambio a tener una **visión personal** que sume y aporte en la Visión compartida en materia preventiva.
- Convocar **reuniones** cuidadosamente procedimentadas con los Embajadores del cambio, para describir la imagen futurista que se desea alcanzar en materia preventiva.
- Aprovechar el **efecto multiplicador** de las actuaciones de los líderes con la finalidad de que este equipo conductor se vaya ampliando a modo de red en la empresa.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

#### RECORDEMOS QUE...

"Ninguna transformación puede darse sin un equipo de gente trabajando duro y con convicción."

La principal función de los *embajadores* será: **promover el cambio**. En el proceso de incorporación de una nueva Cultura Preventiva se torna clave formar un equipo de trabajo con personas influyentes, verdaderos líderes. Los **dos ámbitos competenciales principales** para las personas que participen en este Proyecto serán:

Experiencia y formación especializada a nivel técnico.



Capacidades para el ejercicio de un liderazgo que genera influencia en sus seguidores.

Debemos emplazar entonces a un grupo heterogéneo de "*aliados*" que funcione de manera autónoma, armónica y sinérgica, desde los diferentes niveles de la organización y que sepa "**vender el cambio**" hacia un nuevo paradigma en **Prevención, Seguridad y Salud desde los beneficios y ventajas que trae consigo**. Se trata en definitiva de conformar un equipo promotor que abandere la transformación, consiguiendo la credibilidad en el proceso y la confianza y compromiso en las personas. El engranaje de este desafío tiene su origen en el ejercicio de un Liderazgo Transformador.

#### RECORDEMOS QUE...

¿Qué significa ejercer como **líder transformador**?

Actuar desde el entusiasmo, la energía y la pasión, conociendo a sus seguidores y equipos, sabiendo cuáles son sus fortalezas y sus áreas de desarrollo en materia preventiva para **obtener de ellos la mayor expresión de su rendimiento**.

Este estilo de liderazgo creará cambios profundos y duraderos en las personas y la organización porque **transformará las percepciones y los valores sobre los que se asienta la Prevención de Riesgos Laborales**, modificando las expectativas y las aspiraciones de dichas personas que encuentran sentido y propósito en su labor. Por tanto, será capaz de hacer que los trabajadores:

- Se **visualicen como pieza importante** y decisiva en la Prevención,
- **estén motivados** para trabajar de forma Saludable y Segura,
- **se sientan integrados** y reconocidos por estas actitudes,
- **desarrollen al máximo sus capacidades** y
- ejecuten las **tareas para las que están más y mejor capacitados** en beneficio de un excelente desempeño, desde el nuevo marco del **paradigma preventivo**.

## Paso 2

Definir la **NUEVA VISIÓN COMPARTIDA** de la Prevención en mi empresa

### DEFINICIÓN

La **visión compartida** comienza con una **declaración** sobre aquello que queremos alcanzar en materia preventiva y cuya consecución no depende únicamente de una sola persona, sino que requiere la **acción y el compromiso de todos los agentes implicados**.

### PALABRAS CLAVE

Visión personal, Inspiración, Participación.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

Definir de forma **participativa** una **visión compartida** que englobe el sentir global y exprese de forma convincente y decisiva el **"ideal en Cultura Preventiva"**, penetrando en las diferentes capas de la organización.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

Nueva  
visión  
compartida

- La definición de Visión debe ser única, concreta y comprendida por toda la organización.
- Una Visión **clara, comprensible, sin ambigüedades**, con lenguaje sencillo y que pueda ser descrita en unos pocos minutos.
- Ha de nacer de la **declaración de un objetivo/meta** vinculado con la Prevención, la Seguridad y la Salud.
- La Visión ha de ser capaz de inspirar a cada uno de los trabajadores para construir su **visión personal** en materia preventiva, que alimente la gran Visión de la organización en la materia.
- La **participación** en la definición de la nueva Visión conlleva a la asunción del compromiso en la cimentación de una Cultura de **Co-Responsabilidad** en la empresa.

La nueva Visión compartida aprovecha el efecto multiplicador de las actuaciones de los líderes embajadores.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

La **Actitud proactiva y nivel de Cultura preventiva** de las organizaciones son rasgos que las distinguen convirtiéndolas en arquitectas de su propia evolución y destino. Han de definir por tanto las **metas que orienten el rumbo** hacia el lugar en el que se quieren posicionar haciéndose responsables de su trayectoria. Este hito **empodera a las organizaciones** haciéndolas responsables:

- tanto del lugar en el que se encuentran: **HOY**.
- como en el que se quieren posicionar en un determinado tiempo: **MAÑANA**.

La construcción de **una nueva Visión compartida** es el camino para todo ello, **desde la interacción de las visiones individuales de sus protagonistas**.

Este hecho requiere de conversaciones periódicas donde las personas encuentren la forma de responsabilizarse y de hacer lo necesario para alzar cimientos de Cultura Preventiva, Seguridad y Salud.

### RECORDEMOS QUE...

La clave para lograr una **Visión de escenarios futuros posibles** que se convierta en fuente de inspiración y productividad para los equipos y la empresa es que:

**Todos los miembros** descubran en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que **dé sentido** a su vida y a su trabajo y que apoye la visión central propuesta por la Dirección y Mandos intermedios.

Una **visión clara** puede hacer entender a todos **para qué** se les está pidiendo que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que se quiere lograr, las instrucciones y directrices que les son dadas, cobran sentido. Una **Visión positiva y compartida**:

- orienta los esfuerzos dentro de un enfoque efectivo y de alto desempeño,
- permite **apreciar los beneficios** de la conducta **segura y de los hábitos saludables**
- y lleva a sentir que merece la pena pagar el precio de la **transición para el cambio**.

### Paso 3

Valorar **DÓNDE ESTAMOS** conforme a la Nueva Visión

### DEFINICIÓN

**Conociendo las causas** que nos han llevado al momento, **lugar en el que nos encontramos** en materia preventiva y teniendo definido el **contexto ideal y futuro** en el que deseamos posicionarnos, tomamos conciencia del "trecho" que nos separa, determinando qué **recursos, apoyos e instrumentos** vamos a necesitar para el camino hacia la consecución de la meta.

### PALABRAS CLAVE

Instrumentos de medición, Comportamientos alineados, Comportamiento no alineados.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

Identificar el espacio que nos separa del **estado deseado en materia preventiva a nivel cuantitativo y cualitativo** vinculado con **procesos y personas** a través de instrumentos de medición creados "ad hoc".

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- La identificación de comportamientos/procedimientos en materia de Prevención, Seguridad y Salud que en la actualidad se desarrollan en la empresa y que **están alineados** con la nueva Visión.
- La identificación de comportamientos/procedimientos en materia de Prevención, Seguridad y Salud que en la actualidad se desarrollan en la empresa y que **no están alineados** con la nueva Visión.

"No se puede planificar con rigor lo que no se conoce en detalle porque además tampoco es fácil medirlo."

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Acotar el segmento que separa el estado **actual** del **deseado** pasa por preguntarnos:

*"¿Cómo de lejos estamos de nuestra meta?"*

Entre el *ahora* y el *mañana* en materia preventiva se haya entonces una brecha (cualitativa y cuantitativa) que se ha de cerrar desde actuaciones orientadas en **dos direcciones**:

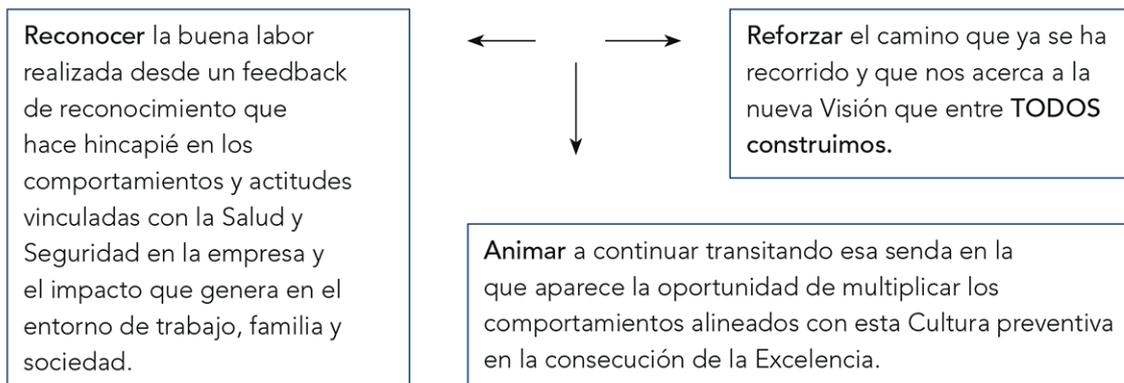
- Estrategias vinculadas con las **PERSONAS**:
  - sus sistemas de creencias acerca de la Prevención,
  - el esfuerzo que implicará la adquisición de nuevas conductas preventivas,
  - la "venta" de los beneficios que le traerán dichas adquisiciones,
  - las características personales de los empleados,
  - la capacitación técnica que poseen,
  - sistemas de recompensas,
  - descripción de puestos,
  - nivel de desempeño, etc.
- Estrategias vinculadas con los **PROCESOS**:
  - los obstáculos propios de los procedimientos operativos,
  - el espacio físico de las instalaciones,
  - los recursos económicos disponibles,
  - instrumentos y maquinaria,

- estructura orgánica,
- el conflicto con otras necesidades, etc.

Tras las mediciones y comprobaciones a través de los instrumentos y técnicas "ad hoc" se opera desde **dos posibles contextos**:

### **Escenario 1**

Cuando los resultados tras el diagnóstico sean favorables y encontremos que muchas de las conductas en materia preventiva que se tienen implantadas se ejecutan con normalidad en la empresa y **están alineadas** con aquello que deseamos conseguir, con nuestra nueva Visión. En este caso, resultará de vital importancia **poner en valor** este hecho de forma pública para los implicados y así:



### **Escenario 2**

Cuando los resultados muestren que los comportamientos **no están alineados con la meta a conseguir**. En esta situación nos hemos de preguntar:

#### ***¿Dónde se está ocasionando el bloqueo de la acción preventiva?***

Para responder a esta cuestión utilizaremos el **DIÁLOGO** con las personas cuyos comportamientos no se alinean con la meta-Visión, para de esta forma:

- escuchar y así conocer qué les motiva a tener una actitud contraria a la Seguridad, sus necesidades y reflexiones y
- transmitir un mensaje que muestre la preocupación de la empresa por su Seguridad y Salud y en definitiva por ellos como personas.

#### Paso 4

### Mapear las CONDUCTAS NO ALINEADAS con la NUEVA VISIÓN de la Prevención en la Estructura Organizativa de la Empresa

#### DEFINICIÓN

Proceso de **detección, localización y representación de la distribución de conductas no alineadas** con la nueva Visión de la Prevención en la empresa.

#### PALABRAS CLAVE

"Puntos rojos", Indicadores, Obstáculos, Implicación.

#### OBJETIVO A PERSEGUIR

Identificar cuáles son las conductas y variables asociadas que provocan una falta de alineamiento con la nueva Visión de la Prevención en la empresa a fin de **implantar posibles mejoras o correcciones**.

#### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- La localización de los "**puntos rojos**" sobre los que es preciso intervenir, es decir: en qué áreas o departamentos se originan y tienen una ocurrencia mayor, estructuras organizacionales que implica y equipos humanos involucrados.
- Un **Procedimiento de Eliminación y Control de obstáculos** que lastran la acción preventiva, segura y saludable identificando los hitos en un Plan de Acción.
- **Implicación** de la Dirección de forma continua, comprometida y confiada.

#### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

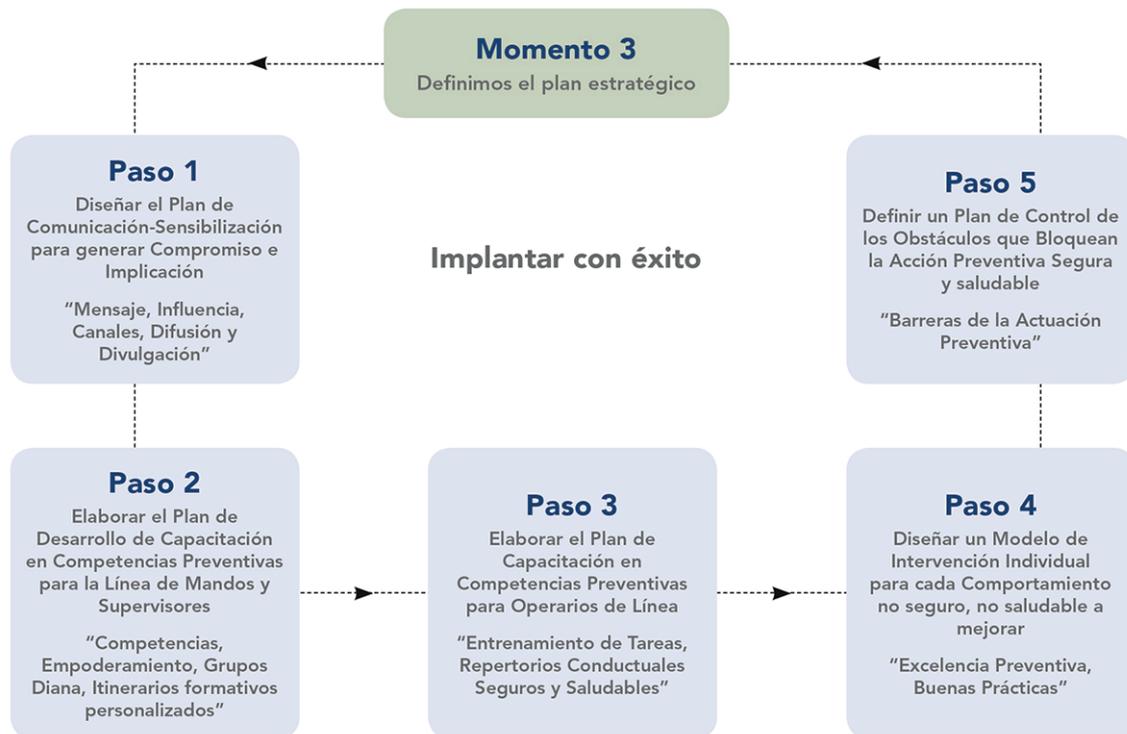
Las organizaciones han de detectar las posibles mejoras o correcciones estandarizando su trabajo a través de **modelos y estrategias** y definiendo claramente las **responsabilidades** de cada uno de los roles claves de la organización, es decir, identificar y comprobar:

**dónde, cómo, quién y cuándo** están ocurriendo los comportamientos que se alejan, incluso que bloquean la nueva forma de entender la Prevención de los Riesgos Laborales en nuestra empresa.

Ello supone identificar los llamados "**puntos rojos**" sobre los que será preciso intervenir con inmediatez. La información objetiva y observable que se desprende tras el citado mapeo dará lugar a:

- **Indicadores Clave de Desempeño Mejorable** en línea a la Seguridad y Prevención,
- **Oportunidades de Desarrollo y Cambio** que permitan sustituir determinados repertorios conductuales "poco saludables" por otros beneficiosos y seguros.

**"NADIE TRIUNFA MÁS ALLÁ DE SUS SUEÑOS MÁS FANTÁSTICOS A MENOS QUE COMIENCE TENIENDO SUEÑOS FANTÁSTICOS" (Ralph Charell)**



## MOMENTO 3: "NEGRO SOBRE BLANCO". DEFINAMOS EL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico es la herramienta que recogerá aquellos indicadores que mi empresa ha de instaurar en materia preventiva conforme a su nueva Visión compartida. El Plan Estratégico por tanto define las acciones necesarias para lograr ese futuro retador que nos hará avanzar en la Excelencia. "Implantar con éxito" requiere trabajar a nivel de **procesos y personas** que responden a dos conceptos básicos en todo el recorrido: **cambio y transferencia** respectivamente. En este Momento 3 del itinerario, los hitos por los que transitamos son:

1. Diseñar el Plan de Comunicación-Sensibilización para generar compromiso e implicación.
2. Elaborar el Plan de Desarrollo de Capacitación en Competencias Preventivas para la línea de Mandos y Supervisores.
3. Elaborar el Plan de Desarrollo de Capacitación para operarios de línea.
4. Trazar un Modelo de Intervención Individual para cada Comportamiento no seguro a mejorar.
5. Definir un Plan de Control de los Obstáculos que bloquean la acción preventiva segura y saludable.

### Paso 1

## Diseñar el PLAN DE COMUNICACIÓN - SENSIBILIZACIÓN para generar Compromiso e Implicación

### DEFINICIÓN

El Plan de Comunicación-Sensibilización es una herramienta que:

- **enmarca** las relaciones comunicativas en este proceso y
- **vertebra** la estrategia en materia de comunicación de la empresa.

Se ha de diseñar teniendo en cuenta el momento en el que se halla la organización, su dimensión y características y el nivel de Cultura preventiva que posee.

### PALABRAS CLAVE

Mensaje, Influencia, Canales, Difusión y Divulgación.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

Hacer llegar de forma clara y precisa la información sobre la nueva Visión compartida en materia de Prevención, Seguridad y Salud:

- siguiendo un **calendario de actuaciones**,
- **sensibilizando e involucrando** al conjunto de los empleados de nuestra empresa,
- trasladando la **importancia, los beneficios y las ventajas** que supondrá incorporar comportamientos alineados con la nueva Cultura preventiva,
- alcanzando de esta forma una **Visión del cambio positiva y saludable**.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- Alineación del contenido del Plan de Comunicación con los **Valores, Misión y nueva Visión** de nuestra empresa en materia preventiva.
- La adecuación de los **medios y contenidos** para comunicar la nueva Visión a los **distintos grupos de interés** según los tiempos estipulados.
- La **apertura de líneas de aportación** para que las personas implicadas puedan **participar** en relación a su visión del cambio.
- La información de un primer compendio de acciones (qué y cómo) de modo esquemático que ubique a la empresa frente a los **principales hitos necesarios en la consecución de los resultados derivados del cambio**.
- Ofrecer las **razones** por las que es necesario adherirse al cambio, sus **ventajas, beneficios y esfuerzo** que se ha de asumir.
- **Explicar con detalle** los diferentes hitos siguiendo una batería de preguntas guía (qué, cómo, , dónde, quién, cuándo).

En resumen: Alineación del **CONTENIDO**, adecuación de **MEDIOS**, apertura de **LÍNEAS DE APORTACIÓN**, identificación de **HITOS**, aportación de **RAZONES, VENTAJAS, BENEFICIOS** y **ESFUERZO**.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

El **diseño** de un Plan de Comunicación-Sensibilización **para generar compromiso e implicación** ha de contar con información recogida en distintos apartados que le aportan contenido; estos son:

- 
1. Qué pretendo conseguir con este Plan y para qué.
  2. Planificación de actuaciones.
  3. Instrumentos y Recursos.
  4. Identificación de Grupos de Interés.
  5. Programa de Actuaciones.
  6. Seguimiento.

- **Qué pretendo conseguir con este Plan y para qué:** Presentar claramente definidos los objetivos del Plan, es decir, “**qué pretendo conseguir con este Plan y para qué**”.
- **Planificación de actuaciones:** Planificar **las actuaciones** a través de las cuales vamos a conseguir los objetivos precisados anteriormente en materia preventiva.
- **Instrumentos y Recursos:** Seleccionar los **instrumentos y recursos** a través de los que los que se va a implantar, así como aquellos que nos servirán para **recoger retroalimentación** por parte de los Mandos y trabajadores.
- **Identificación de Grupos de Interés:** Identificar los **grupos de interés** a los que nos vamos a dirigir para de esta forma, adaptar los mensajes a nuestro auditorio.
- **Programa de Actuaciones:** **Programar las actuaciones**, es decir, cuándo vamos a poner en marcha cada una de las acciones y durante cuánto tiempo según un cronograma previamente definido.
- **Seguimiento:** Establecer mecanismos y **procedimientos para el seguimiento durante y al final** de la implementación, que en definitiva nos lleva a preguntarnos: cómo nos aseguraremos de su ejecución exitosa, a través de qué instrumentos.

La **aplicación efectiva** de un Plan de Comunicación-Sensibilización para generar compromiso e implicación no está exenta de **obstáculos**. Algunos de ellos se identifican con:

- **Falta de voluntad** por parte de la Dirección.
- **Apatía** de los trabajadores.
- **Carencia de habilidades** de los impulsores del Plan.
- **Conflicto de intereses** entre las distintas áreas o departamentos.
- **Costes económicos** del Plan y dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos.
- **Falta de continuidad.**
- **Complejidad o inaccesibilidad** de sus instrumentos, canales, etc.

En este contexto, se torna fundamental la **actitud, ejemplaridad y labor de divulgación del Equipo de Líderes Preventivos-Embajadores del cambio** que a través de una comunicación: influyente, persuasiva y de impacto con mensajes claros, sencillos y directos, trasladen información precisa sobre 3 aspectos cardinales:

1. el **qué** y los **cómo**,
2. las **ventajas y beneficios** que supone adherirse a una nueva Cultura de hábitos seguros y saludables,
3. y el **compromiso** requerido sin el cual no será posible asumir el esfuerzo tanto individual como de los equipos a lo largo del proceso de implantación.

**Qué y Cómo  
Ventajas y Beneficios  
Compromiso**

**RECORDEMOS QUE...**

La **difusión de la nueva Visión ligada a Cultura Preventiva y de Excelencia** a toda la organización, buscando el **cambio actitudinal y el compromiso** de los distintos actores implicados, es una condición imprescindible para el éxito.

Es necesario, por tanto:

- sensibilizar, mentalizar,
- y formar en comunicación.

a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia a través de los mensajes que se utilizan como **consignas y lemas que impregnen el contexto diariamente**.

**En resumen:**

El Plan de Comunicación-Sensibilización en un **proceso de cambio cultural hacia la implantación de comportamientos Seguros y Saludables de Mandos y Trabajadores que van a generar Cultura Preventiva** es una herramienta que:

- Permite **reducir el impacto de las resistencias**. Los individuos percibimos menor amenaza cuando estamos informados sobre qué va a ocurrir, cuándo, a quién implica, cómo, etc. pues se diluye la incertidumbre.
- Incide directamente en la **predisposición y la apertura hacia el aprendizaje** de las actitudes y los nuevos comportamientos que será necesario incorporar en la rutina del puesto, porque me percibo capaz y tiene sentido para mí.
- **Sensibiliza hacia los objetivos** cuyo cumplimiento nos lleva a la consecución de la meta (nueva Visión).
- **Facilita el cambio** vinculado con los Procesos, actuando directamente en la **Transición**, es decir, en la percepción y vivencia de estos "cambios" a ojos de las personas, como acompañamiento en el cambio.

## Paso 2

### Elaborar el PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS PREVENTIVAS para la Línea de Mandos y Supervisores

#### DEFINICIÓN

Un Plan de Desarrollo de Capacitación en Competencias Preventivas es un documento que contiene el **itinerario de aprendizaje y entrenamiento** a seguir por las personas y grupo conductor implicado en la implantación de comportamientos seguros y saludables que generan Cultura Preventiva y de Excelencia en nuestra empresa.

#### PALABRAS CLAVE

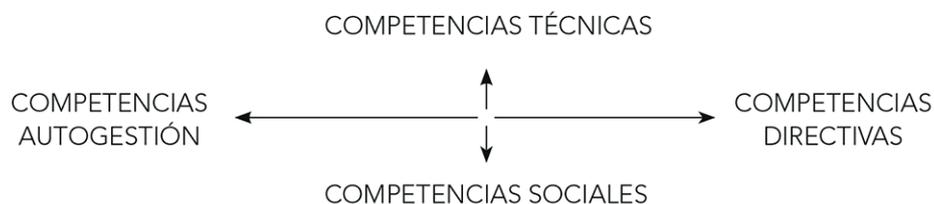
Competencias, Empoderamiento, Grupos conductores, Itinerarios formativos personalizados.

#### OBJETIVO A PERSEGUIR

Identificar, definir y planificar las actuaciones formativas necesarias que permitan que **Mandos y Supervisores desarrollen** de manera satisfactoria los nuevos repertorios conductuales en materia de Prevención, Seguridad y Salud ligados a la nueva Cultura preventiva, a la vez que **consiguen desarrollarlos e implantarlos en sus equipos**.

#### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- Elaboración de un **Programa "ad hoc" de Capacitación** para los que llamamos **grupos conductores** conformados por Mandos y Supervisores.
- El **Plan de Capacitación** ha de englobar:
  - competencias **Técnicas** (ligadas a los aspectos más operativos de la prevención),
  - competencias **Directivas** (vinculadas a Influencia, Liderazgo, Gestión del cambio...),
  - competencias **Sociales** (Empatía, Orientación al cliente interno y externo),
  - competencias de **Autogestión** (Competencias Emocionales, Logros, Flexibilidad, que permite el avance hacia el cambio, Compromiso).



- Definición de **rutas e itinerarios formativos personalizados** según el nivel de desarrollo competencial de los grupos conductores o embajadores y su actitud ante la formación.
- Identificación de los **recursos idóneos** y más adaptados para la implementar la capacitación: Tipo de instructor, medios audiovisuales, equipos o herramientas, manuales de contenido, etc.
- **Control y evaluación de los resultados** del Plan, verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

El **Plan de Capacitación para Empleados y Grupos Profesionales** es uno de los recursos más valioso en materia de desarrollo de personas, por lo que es clave que las empresas los puedan ofrecer de manera continua y sistemática a fin de mejorar el conocimiento y las habilidades del personal en una u otra materia.

#### RECORDEMOS QUE...

Todo ello revierte en los **OBJETIVOS DE NEGOCIO** y **EXCELENCIA ORGANIZACIONAL**, contribuyendo al éxito de **marca como EMPRESA SEGURA Y SALUDABLE**.

#### Paso 3

Elaborar el **PLAN DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS PREVENTIVAS**  
para Operarios de Línea

### DEFINICIÓN

Un **Plan de Desarrollo de Capacitación en Competencias Preventivas para Operarios de línea** ha de centrarse fundamentalmente en trasladarle al sujeto el contenido de su tarea paso a paso, **para que sepa (SABER) y pueda (PODER)** realizarla desde el paradigma de la Prevención, Seguridad y Salud haciendo especial hincapié en la toma de conciencia sobre las consecuencias positivas que la conducta segura ocasiona **y así quiera (QUERER)** de forma responsable y autónoma introducirlas en sus rutinas laborales.

### PALABRAS CLAVE

Entrenamiento de tareas, Repertorios conductuales seguros y saludables.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

Identificar, definir y planificar las actuaciones formativas necesarias que permitan que los Operarios de base **desarrollen sus tareas de manera satisfactoria conforme a los nuevos repertorios conductuales en materia de Prevención, Seguridad y Salud** ligados a la nueva Cultura preventiva en sus puestos de trabajo de forma mantenida en el tiempo.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- Elaboración de un **Programa "ad hoc" de Formación y Entrenamiento para los Operarios** de línea.
- Este **Plan de Formación** abarca actuaciones dirigidas a que el operario:
  1. **aprenda la tarea y sepa** llevarla a cabo (**SABER**).
  2. **desarrolle las habilidades necesarias para su ejecución (PODER)**.
  3. **integre en todo ello una actitud alineada con la Seguridad, Prevención y Salud para que quiera** mantenerlo en el tiempo desde el nuevo paradigma preventivo (**QUERER**).
- Identificación de los **recursos idóneos** para la implementar la formación: Tipo de instructor, recursos audiovisuales, equipos o herramientas, manuales de contenido, etc.

- **Control y evaluación de los resultados** del Plan, verificando puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

La finalidad de un Programa de Capacitación para Operarios de línea persigue:

**formar y entrenar en Seguridad generando compromiso**  
en la persona a objeto de que:

- Conozcan exactamente el **cómo, dónde, cuándo y con qué** frecuencia debe desarrollar sus tareas de forma segura y saludable.
- **Participen activamente** en su aprendizaje.
- **Expresen y analicen** el porqué de sus formas de comportamiento.
- **Identifiquen** qué factores del entorno condicionan una forma particular de comportarse y las posibilidades de modificar dichos factores.

Para conseguir todo esto, es necesario que la definición de los comportamientos muestre claramente **lo que hay que hacer** para que de esta forma el sujeto:

- Tenga una **guía sencilla** en su actuación.
- **Evite lo que no se ha de hacer.**
- Cuenten con una **percepción clara de sus responsabilidades.**
- **Conozca lo que se espera de ellos**, de su labor, para conformar sus expectativas, lo que incide en su motivación positivamente.
- Se construya un **clima de confianza generalizado.**

### RECORDEMOS QUE...

Presentarle un "**listado de Comportamientos Críticos para la Seguridad**" claramente especificados y concretos y sus consecuencias, conseguirá reforzar lo anteriormente descrito y focalizar la atención del trabajador hacia lo positivo, lo recomendable, seguro y saludable.

Y sin olvidar que...

En los casos en los que se hayan agotado los medios (formativos, informativos, de capacitación y entrenamiento, etc.) y alguien **no quiera comprender el porqué y el para qué de integrar conductas preventivas en la ejecución de las tareas**, es importante actuar con firmeza y de forma sistemática, así como reflexionar sobre las medidas apropiadas y realizables. De este modo, se habrá de **expresar rechazo expreso hacia los comportamientos contrarios a la Seguridad** (Ejemplo: Advertencia oral o escrita, retirada ventajas o bonificaciones, etc.)

#### Paso 4

Diseñar un MODELO DE INTERVENCIÓN INDIVIDUAL para cada Comportamiento no seguro, no saludable a mejorar

#### DEFINICIÓN

Es un instrumento que funciona a modo de *hoja de ruta personalizada* y que recoge las conductas específicas que cada individuo ha de: **Modificar**, **Incorporar** o **Eliminar** de su repertorio conductual en materia preventiva.

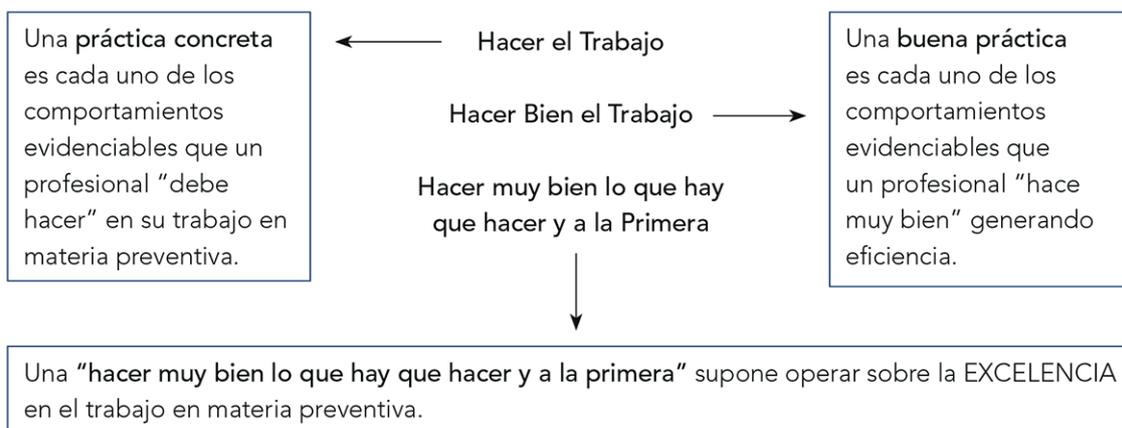
#### PALABRAS CLAVE

Excelencia preventiva, Buenas prácticas.

#### OBJETIVO A PERSEGUIR

Elaborar un documento tipo que incluya un **listado de conductas seguras, hábitos saludables y otras variables no alineadas** con la nueva Visión preventiva (extraídas del mapeo realizado en el conjunto de la estructura organizativa), y las asocie con un **"Recetario de Excelencia Preventiva"** que incluya propuestas "saludables" relacionadas con nuevos recursos, distintos comportamientos, diferentes actitudes de receptores y ejecutores, etc.

#### ACCIONES A TENER EN CUENTA



Un Modelo de Intervención Individual responde a un proceso en el que intervienen los siguientes agentes:

- el Trabajador,
- su Superior Inmediato,
- el Responsable de Recursos Humanos y Responsable de Prevención.

### RECORDEMOS QUE...

Cobra especial relevancia identificar:

1. **en qué momento** de desarrollo se encuentra la persona y el colectivo,
2. **dónde** debería posicionarse,
3. **qué** posibilidades, recursos y apoyos tiene para lograrlo y
4. **qué** actuaciones serían las recomendadas para la consecución de su estado ideal en materia de prevención.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

La **adquisición o fortalecimiento** de las conductas preventivas y prácticas concretas identificadas como "de mejora" (no alineadas), va encaminado a la generación de un **impacto directo** en:

- el **trabajador** que realiza las tareas,
- el **equipo de profesionales** relacionados con él y
- en general, con el **clima**,
- la **imagen organizacional** y
- sus **relaciones con clientes externos, proveedores y sociedad** en su conjunto.

Tomar conciencia de esta repercusión: ¿qué genera?



**Refuerza el sentido y el propósito** de la labor que desempeña el empleado que provoca la incorporación de **conductas saludables alineadas con la Prevención**.

- No se trata por tanto de utilizar este modelo de Intervención Individual como mera herramienta de comprobación y seguimiento del logro de objetivos, sino de
- **cómo** el desarrollo de prácticas concretas saludables interviene en la consecución de los mismos, facilitando la **evaluación del impacto** y por ende, de los resultados en el conjunto de la organización.

### Paso 5

Definir un **PLAN DE CONTROL DE LOS OBSTÁCULOS** que bloquean la Acción Preventiva Segura Saludable

### DEFINICIÓN

Se trata de un instrumento que **guía las actuaciones** a seguir para identificar qué tipo de barreras existen y **vigilar y controlar su efecto** en la **acción preventiva segura y saludable**.

## PALABRAS CLAVE

Barreras de la actuación preventiva.

## OBJETIVO A PERSEGUIR

Identificar todos aquellos **elementos que interfieren** en la buena marcha de la implantación de comportamientos seguros y saludables de Mandos y Supervisores.

Detallar las actuaciones que permitirán el **control de las posibles desviaciones o retroceso** de la marcha estipulada de intervención. Se tendrán en cuenta factores como: Gravedad y Ocurrencia.

## ACCIONES A TENER EN CUENTA

### RECORDEMOS QUE...

El objetivo de nuestro **Plan de Control** no es fiscalizar sino **conseguir la implantación de comportamientos seguros y saludables de Mandos y Trabajadores**, para generar Cultura Preventiva y de Excelencia.

El Plan de Control ha de identificar, por tanto:

- aquello que puede ir mal en la citada implantación y que por tanto obstaculice la Programación y Agenda y,
- **los puntos débiles** de todo Proceso de cambio para conocer los riesgos que conlleva y así, **proceder a reajustes a tiempo**.

## JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Se torna indispensable comenzar destacando algunos aspectos CLAVE;

### Primero:

La detección y gestión de **barreras y resistencias connaturales a la implantación de cambios** a nivel cultural y general en las organizaciones. Algunos **frenos y obstáculos** podrán estar relacionados con las siguientes situaciones:

- **"El trabajador puede tener una idea falsa sobre seguridad"**. Es necesario sentirse amenazado para que surja el sentimiento de inseguridad y en general, lo primero no ocurre cuando se lleva la creencia de una falsa seguridad.
- **"El trabajador conoce el riesgo, pero piensa que no puede hacer nada"**. Es necesario convencer de poder actuar contra el riesgo y **persuadir para que ponga en marcha de forma constante una determinada medida de seguridad**. De lo contrario el trabajador minimiza el peligro para reducir el malestar que le genera conocerlo sin concienciarse de la solución.
- **"Un método seguro de trabajo entra en conflicto, a menudo, con otras necesidades"**. En general, no se experimenta sólo la necesidad de mantenerse indemne y en buena salud, sino que **también se quieren obtener otras fuentes de satisfacción** como:

- cumplir con el trabajo,
- ser valorado por los compañeros y superiores,
- sentirse bien con el entorno, etc.

Llegado el caso, se valorarán todas ellas y el sujeto decidirá las que le llevan a una mayor satisfacción, aunque no se alinee con la idea de Prevención, Seguridad y Salud.

- **“La experiencia a veces conduce a una pista falsa”.** Tanto las malas como las buenas consecuencias influyen en el comportamiento humano. **Si una de estas formas ha sido ventajosa alguna vez, se repetirá el comportamiento.** En materia de Seguridad en el Trabajo aprovechamos apenas las ventajas de trabajar de un modo seguro.

#### Segundo:

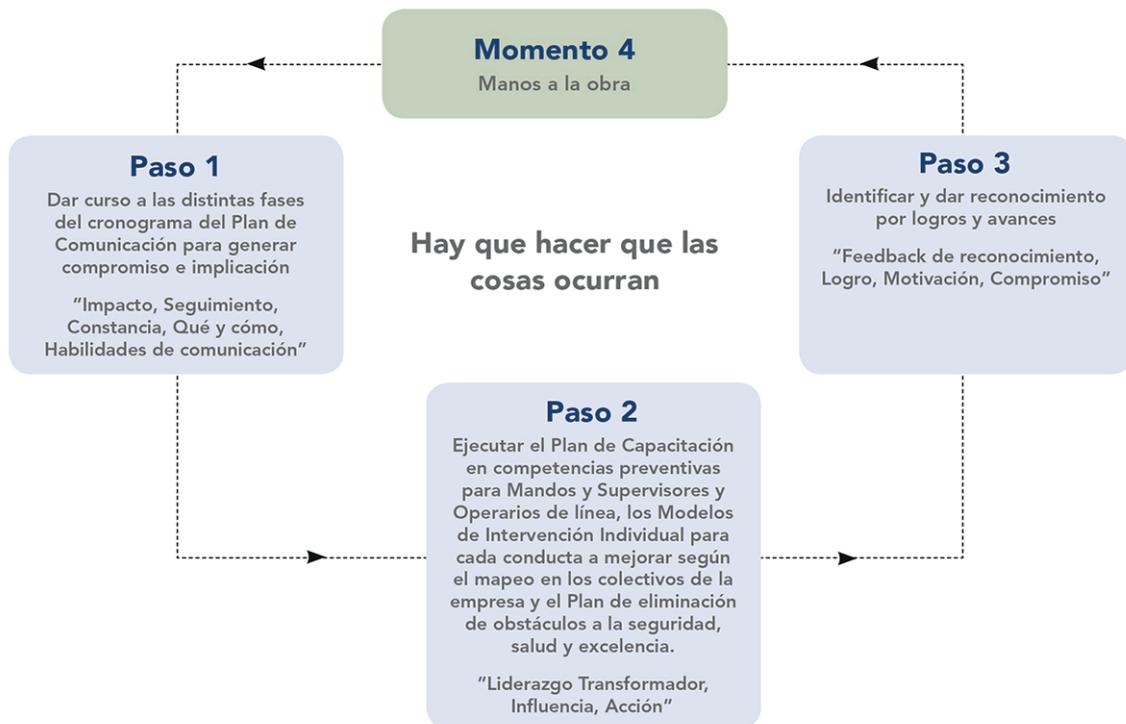
La **identificación previa de potenciales opositores** (personas con actitud abiertamente resistente) permite disminuir la intransigencia de los más reacios al cambio preventivo.

#### RECORDEMOS QUE...

Una de las medidas que se emplea con resultados satisfactorios es: **El contacto directo con los líderes-Embajadores del cambio que permitan consultar y resolver dudas sobre el proceso.**

Las relaciones profesionales que ocurren durante el Proceso de cambio entre los distintos protagonistas se basarán en la **confianza y en la credibilidad** que Líderes y Mandos generen en los trabajadores. Por tanto, las **competencias emocionales** en todo el Proceso serán eje de actuación y palanca en el cambio de actitud para salvaguardar obstáculos y frenos.

**“Detrás de cada logro, ya sea grande o pequeño, siempre existe un plan. Si realmente deseas que las cosas sucedan, comienza a planearlas, cuanto antes lo hagas, antes lo conseguirás”.** (Mary Kay Ash)



## MOMENTO 4: MANOS A LA OBRA

Cuando las compañías no cumplen sus promesas, la explicación más frecuente es que la estrategia de la Dirección o Gerencia era incorrecta. Sin embargo, la estrategia en sí misma no es la causa. Las **estrategias fracasan debido a que no son ejecutadas**. Las cosas que se supone deben ocurrir no ocurren. Ya sea porque las organizaciones no son capaces de hacer que ocurran o los líderes subestiman los retos que sus compañías encaran en el ambiente en el que se desenvuelven. La ejecución es el gran tema que se descuida, que se deja pasar por alto en muchas ocasiones. Recordemos que ninguna estrategia rinde sus frutos a menos que sea convertida en acciones y por tanto **hay que hacer que las cosas ocurran**.

Este cuarto Momento incluye:

1. Dar curso a las distintas fases del Cronograma del Plan de Comunicación para generar compromiso e implicación.
2. Ejecutar el Plan de Capacitación en competencias preventivas para Mandos y Supervisores y Operarios de línea, los Modelos de Intervención Individual para cada conducta a mejorar según el mapeo en los colectivos de la empresa y el Plan de Eliminación de Obstáculos a la Seguridad, Salud y Excelencia.
3. Identificar y proporcionar reconocimiento por logros y avances.

### Paso 1

Dar curso a las distintas fases del cronograma del PLAN DE COMUNICACIÓN-SENSIBILIZACIÓN para generar Compromiso e Implicación

#### DEFINICIÓN

**Actuar** en la realidad de la organización en materia de Prevención, implantando comportamientos saludables y seguros a través de un preciso **Plan de Comunicación-Sensibilización que actúa de forma transversal** y que consigue implicar y comprometer desde una nueva Visión compartida.

#### PALABRAS CLAVE

Impacto, Seguimiento, Constancia, Qué y Cómo, Habilidades de Comunicación.

#### OBJETIVO A PERSEGUIR

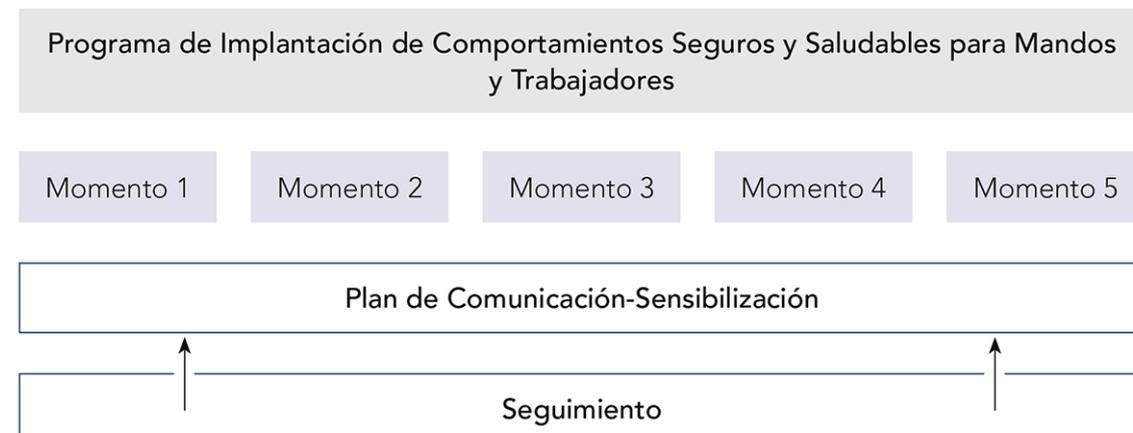
**Implantar** de forma ordenada y conforme a la planificación establecida los diferentes hitos que se incluyen en el Plan de Comunicación-Sensibilización.

#### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- El objetivo que persigue en todo momento la **implantación del Plan de Comunicación-Sensibilización** será lograr el **compromiso de cambio de actitudes** en Mandos y Trabajadores.
- La principal tarea del **Líder-Embajador y grupos conductores** del cambio será **responsabilizarse de la ejecución** del Plan de Comunicación-Sensibilización como instrumento que vertebra y orquesta la implantación de nuevos comportamientos seguros y saludables en Mandos y trabajadores.

#### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

El Plan de Comunicación-Sensibilización en un Programa de Implantación de Comportamientos Seguros y Saludables para Mandos y Trabajadores, **actúa de forma transversal**, convirtiéndose en **instrumento de apoyo** que acompaña en el tiempo a lo largo de todo el proceso.



La velocidad en la implantación es un factor estratégico que debe ser tenido en cuenta de manera especial, por lo que en las diferentes fases de ejecución del Plan será necesario llevar un **seguimiento** que permita medir el **impacto** de las actuaciones, de sus mensajes y estrategia además del **número de personas** que logra mover, implicar y alinear. Ello se verá reflejado en el nivel de participación directa en el *proceso de incorporación de conducta saludable*. Habrá que cuidar con mimo los **“qués”** y los **“cómos”** desde el momento del “estreno”, pues una **deficiente puesta en escena del Plan de Comunicación-Sensibilización se traducirá en:**

- desconfianza,
- falta de credibilidad,
- desvinculación y
- escaso compromiso por parte de los receptores del mismo.

La formación en Habilidades de Comunicación de las personas responsables de compartir y divulgar los mensajes que se alinean con la nueva Visión, será por tanto clave en el éxito del Plan de Comunicación, para conseguir impacto.

#### RECORDEMOS QUE...

Constancia y perseverancia a través de mensajes capaces de influir, motivar, inspirar, vincular, alinear, comprometer y generar sentido y propósito que nutra el “para qué” de este cometido.

#### Paso 2

Ejecutar el PLAN de CAPACITACIÓN en COMPETENCIAS PREVENTIVAS para MANDOS y SUPERVISORES y OPERARIOS DE LÍNEA, los MODELOS de INTERVENCIÓN INDIVIDUAL para cada conducta/hábito a mejorar según el mapeo en los colectivos de la empresa, el PLAN de ELIMINACIÓN de OBSTÁCULOS a la seguridad, salud y excelencia

#### DEFINICIÓN

Se trata del **momento de la acción consciente dirigida**, que da respuesta a las diferentes líneas de actuación previamente planificadas.

#### PALABRAS CLAVE

Liderazgo Transformador, Influencia, Acción.

#### OBJETIVO A PERSEGUIR

Ejecución del conjunto de **FASES** y actuaciones concretas definidas en cada Plan y Modelo, articuladas por un **EQUIPO** involucrado de **Líderes-Embajadores de cambio**, llevando a cabo un **SEGUIMIENTO** exhaustivo que permita ajustar posibles desviaciones.

### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- Empoderamiento, Liderazgo Transformador: inspirador, capacitador y de servicio.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

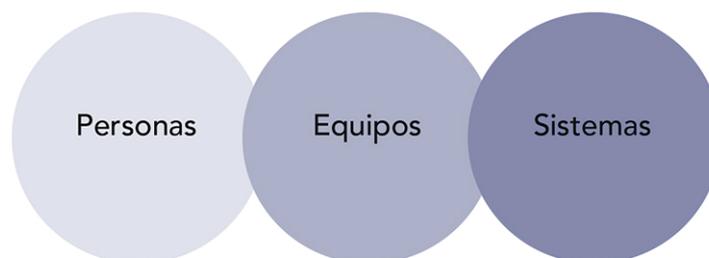
Cualquier organización que se compromete con la puesta en marcha de Programas que incorporen modificaciones relacionadas con la Prevención de Riesgos habrá de contar, metafóricamente hablando con el **“corazón y el alma” de sus Líderes-Embajadores de cambio.**

La involucración no solo profesional si no personal de sus protagonistas partirá de la firme creencia: **“es posible conseguir el objetivo”**. Esta declaración dota al colectivo de emociones vinculadas con:

- La **autoconfianza**,
- la **confianza en los demás** y
- la **confianza en el sistema**,

desde el que se articula la implantación de un **nuevo paradigma en materia de Prevención.**

En el caso que nos ocupa: que Mandos y Supervisores desarrollen un **liderazgo inspirador y de servicio** que capacite e instruya en la acción preventiva y saludable a sus equipos, y que en realidad **TRANSFORME: Personas, Equipos y Sistemas.**



**Estos Líderes-Embajadores del cambio** posibilitarán en gran medida la consecución exitosa de cada uno de los Planes y Modelos descritos ya que:

- **Actuarán como Facilitadores...**  
... para que los demás incorporen: nuevas “formas de mirar” la Prevención y nuevos conocimientos y hábitos seguros y de condición saludable que se requieran en el puesto de trabajo como profesionales excelentes en materia de Prevención, Seguridad y Salud.
- **Darán a conocer en profundidad...**  
... cómo evitar peligros, accidentes y demás consecuencias derivadas de las malas prácticas instaladas, para **implementar cambios y nuevos repertorios en Prevención** en sus equipos de trabajo.
- **Conseguirán que los trabajadores...**  
... alcancen un perfeccionamiento técnico y teórico que les posibilite **transferir estos aprendizajes en destrezas, actuaciones seguras y saludables** en su jornada laboral.

- **Atestrarán herramientas...**  
... que les permitan llevar a sus departamentos y áreas **nuevas prácticas en Prevención** que supongan cambios, eliminando en gran medida las posibles resistencias y el desgaste personal y profesional de los trabajadores.
- **Advertirán y solucionarán...**  
... **de forma satisfactoria** problemas potenciales en el quehacer diario de sus equipos en materia de prevención de riesgos laborales.
- **Se sentirán empoderados...**  
... pues contarán con el conocimiento de nuevas prácticas en materia de Prevención de riesgos laborales que les alejen de posibles miedos y temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- **Cambiarán su actitud...**  
... **e influirán en el cambio de actitud de los demás** ante la Prevención de Riesgos Laborales, creando un clima más satisfactorio entre sus equipos y por ende en el conjunto de la organización, modificando la creencia instalada sobre el sentido de contribución y el propósito de la Prevención de Riesgos Laborales.
- **Aumentarán su motivación...**  
... hacia la utilización de repertorios conductuales saludables, apareciendo ante los demás como **referentes del cambio y la transformación hacia la Cultura Preventiva y la Excelencia Organizativa**.

### Paso 3

Identificar y proporcionar RECONOCIMIENTO por logros y avances

#### DEFINICIÓN

El reconocimiento es el acto o la distinción que expresa una felicitación o un agradecimiento. Es una demostración de la aprobación y el aprecio conductual.

#### PALABRAS CLAVE

Feedback de reconocimiento, Logro, Motivación, Compromiso.

#### OBJETIVOS A PERSEGUIR

Alentar a los empleados para que continúen incorporando hábitos preventivos así como premiar los esfuerzos realizados hasta el momento en cada una de las fases.

#### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- El reconocimiento de logros, ¿QUÉ ES?  
Es una acción que se vincula en mayor medida con lo emocional que con lo material. Es una herramienta poderosa para conseguir el **compromiso** de los empleados.
- ¿Qué se ha de TENER en CUENTA?  
Importancia de **adecuar el reconocimiento al empleado y al logro** que se quiere reconocer. Por lo tanto, el valor del *feedback* ha de ser proporcional al esfuerzo asumido y a los resultados obtenidos.
- ¿POR QUÉ es IMPORTANTE?  
Los logros profesionales **motivan hacia la acción continuada** en el tiempo.

## JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

Las consecuencias inmediatas que aparecen en el comportamiento de los empleados cuando en una organización se trabaja con la herramienta **Feedback de Reconocimiento** son:



Ello es motivo más que suficiente para utilizar este instrumento a la hora de implantar comportamientos saludables y seguros en nuestro colectivo de embajadores y trabajadores.

### RECORDEMOS QUE...

El **reconocimiento por el logro** es una fuente de inspiración en la empresa que alienta el mantenimiento en el tiempo de nuevas conductas, si bien es necesario conocer cómo utilizarlo para que verdaderamente tenga impacto positivo.

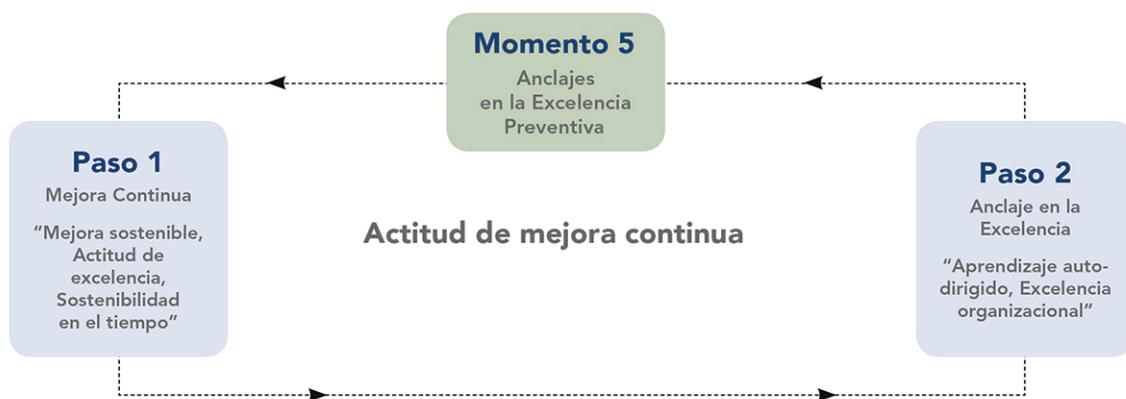
Tres son los elementos que conforman la **fórmula efectiva del Feedback de Reconocimiento**:



1. **Contextualizar** el comportamiento o actitud que se desea poner en valor a través de la descripción de la situación laboral en la que se produce.
2. Exponer la **conducta o actitud preventiva y saludable deseable** y plausible con objetividad, respondiendo a criterios medibles y objetivos.
3. Expresar el **impacto positivo** que genera:
  - a nivel **INDIVIDUAL** (haciéndole ver al sujeto los beneficios en el ámbito personal como la mejora de su salud, la reducción de los niveles de estrés, el estado emocional positivo, etc.)

- GRUPAL, desde la consigna “trabajar para el siguiente” (el trato justo entre un compañero y otro, exponiendo la repercusión directa en prácticas colectivas y de equipo.)
- del CONJUNTO DE LA ORGANIZACIÓN (en la generación de un Clima laboral más saludable, ilusionante, motivador y que se alinea con la nueva Visión y la huella en nuestros focos de interés fuera de la empresa).

**“Hay un tiempo para dejar que sucedan las cosas y un tiempo para hacer que sucedan” (Anónimo)**



## MOMENTO 5: ANCLAJES EN LA EXCELENCIA PREVENTIVA

Abanderar la Excelencia organizacional requiere de un paso previo vinculado con la **actitud de Mejora Continua** entendida más allá del proceso que permite progresar en competitividad, en los productos o servicios que ofrecemos, en la reducción de costos y optimización de productividad, en nuestra política de precios y en el aumento de la rentabilidad de la organización. Planificar-Hacer-Controlar-Actuar (PDCA) cobra sentido cuando existe la creencia en sus protagonistas de que **es necesario perpetuar la mejora y que además es posible**.

Este último Momento de nuestra Guía pedagógica repara finalmente en los siguientes epígrafes:

1. Mejora continua.
2. Anclaje en la Excelencia.

### Paso 1 MEJORA Continua

#### DEFINICIÓN

**Actitud** vinculada con la búsqueda de **puntos débiles** de los procesos, productos y servicios que ofrecemos como empresa, identificando cuáles son las **áreas de mejora** prioritarias.

rias o que más beneficios pueden aportar a nuestro trabajo, desde la creencia de que es posible el avance mantenido en el tiempo.

### PALABRAS CLAVE

Mejora sostenible, Actitud de Excelencia, Sostenibilidad en el tiempo.

### OBJETIVO A PERSEGUIR

Fomentar en los empleados y Líderes-Embajadores del cambio una **actitud permanente de mejora continua que permita realimentar el sistema implantado** en materia de Prevención, Seguridad y Salud desde cualquier ángulo de la organización.

### ACCIONES PARA TENER EN CUENTA

- **Motivación para el cambio** que debe fomentar la sostenibilidad en el tiempo para consolidar resultados.
- Actualización de sistemas y estructuras para facilitar el avance mantenido en el ámbito de las nuevas **prácticas y hábitos en Prevención**, materializando el progreso.
- **Fomento de la creatividad y de las relaciones** y planteamientos no tradicionales que converjan en la consecución de la meta pretendida.

### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

El concepto de **Mejora Continua** ha sido ampliamente reconocido como la filosofía que deben tener las empresas para **optimizar la calidad de sus procesos, productos y servicios**.

Muchas compañías han implantado diferentes **Sistemas de Gestión de la Calidad** basados en este Modelo para así conseguir la Excelencia en su organización. Sin embargo, la Mejora Continua debe ir más allá de la implantación de un Sistema de Calidad. Debe convertirse en la esencia que impregne la **forma de pensar y de hacer** del conjunto de empleados en cualquier organización.

Una empresa que tienda a permanecer en su **zona de confort** en cuanto a los comportamientos que mantienen su Cultura Preventiva, de Seguridad y Salud se verá rápidamente afectada por los **cambios en el entorno** con enormes consecuencias que le harán perder valor diferencial y posición en el mercado.

Debemos de entender por tanto la Mejora Continua como una ACTITUD. Nuestra compañía por tanto ha de establecer los mecanismos necesarios para **fomentarla y favorecerla** en lo que concierne a la Prevención de Riesgos Laborales, sin perder de vista los siguientes aspectos:

La ACTITUD de Mejora Continua es cosa de TODOS

La Mejora Continua debe comenzar por UNO MISMO

El momento es AHORA

El TALENTO es un activo fundamental

- **La Actitud de Mejora Continua es cosa de todos.** Cualquier empleado no solo puede sino debe **proponer mejoras** en materia preventiva que afecten a su ámbito de trabajo desde la asunción de su responsabilidad y contribución en el puesto, ya que una pieza de éxito en la cultura preventiva es la **participación**.
- **La Mejora Continua debe comenzar por uno mismo.** Los avances no dependen únicamente de cambios en la organización o de nuestros Responsables directos, por lo tanto, no podemos permanecer ajenos a proponer cómo mejorar en el ámbito de la prevención desde nuestra zona de influencia.
- **El momento es ahora.** Desde la incorporación del hábito de trabajar con el “pensamiento de mejora continua” en materia preventiva todos los días.
- **El talento es un activo fundamental.** Las competencias, la formación, la creatividad y la experiencia de las personas que forman la organización serán determinantes en la calidad de las aportaciones y soluciones saludables y seguras que se propongan y en la agilidad de su implementación en el puesto.

#### RECORDEMOS QUE...

Las organizaciones en las que esta **actitud de Mejora Continua en materia de Prevención, Seguridad y Salud** esté en su ADN y en el de todas las personas que la forman:

- tendrán la **capacidad de evolucionar** de forma ágil para adaptarse a los cambios que el entorno les procure
- y esto les dará una **ventaja competitiva diferencial** respecto a otras empresas de su sector.

#### Paso 2

#### ANCLAJE en la EXCELENCIA

#### DEFINICIÓN

La **Excelencia organizacional** o “**capacidad para hacerlo cada día mejor**” ha de ser una actitud interiorizada y mantenida en el tiempo, un hábito que:

- nos abra innumerables **posibilidades de actuación**,
- amplíe nuestra **área de influencia**,
- nos haga conscientes del **impacto** que logramos tener en los sistemas a los que pertenecemos,
- nos **empodere**.

#### PALABRAS CLAVE

Aprendizaje auto-dirigido, Excelencia organizacional.

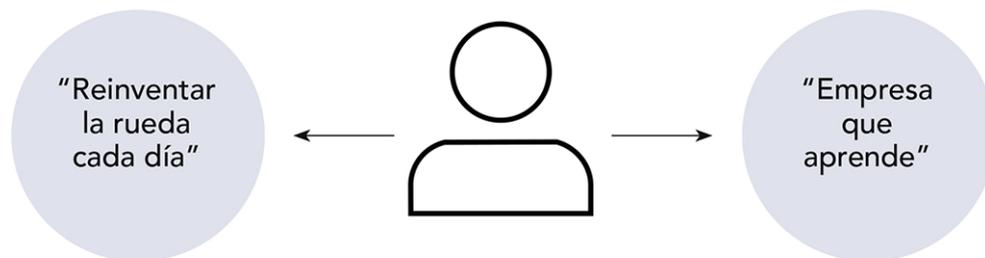
#### OBJETIVO A PERSEGUIR

**Mantener en el tiempo la actitud de Mejora Continua** a través de asociaciones poderosas que nos lleven a “evocar el **bienestar físico, psicológico y social** que nos provoca atesorar

comportamientos saludables alineados a la nueva Visión implantada en nuestra empresa en materia de Prevención.”

#### ACCIONES A TENER EN CUENTA

- La necesidad de “reinventar la rueda cada día”, desde la ACTITUD de Mejora, cambio e incorporación de nuevos repertorios en materia preventiva.
- La “empresa que aprende” es aquella que **es consciente** de que ha pasado de un estado preventivo inferior a otro superior a través de la incorporación o la eliminación de ciertos repertorios conductuales (hábitos) y actitudes, haciéndose responsable de su aprendizaje auto-dirigido.



#### JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA

¿Cómo logramos que la transformación hacia la conducta preventiva y saludable sea verdadera?, es decir, ¿cómo conseguimos que sea sostenible en el tiempo por Empleados, Mandos, Técnicos en Prevención, Supervisores y Dirección?

La Prevención debe conjugar, de forma simultánea y coherente, el conjunto de **Criterios de la Acción Preventiva** sin primar uno sobre otro:

1. Criterios Técnicos.
2. Criterios de Gestión.
3. Criterios Culturales.

Cuando se trabaja de forma coherente con esos Criterios, al unísono y **en la misma dirección**, podremos conseguir altas cotas de Prevención y lo que es más importante, lograremos mantenerlas consolidando resultados. Por tanto, esta situación de Excelencia Preventiva, requiere un **compromiso e interiorización de nuevos Valores culturales** por parte de todos.

#### ¿Qué podemos hacer para mantener el COMPROMISO?

1. Recordar constantemente el “**para qué**” de la Prevención, la Seguridad y la Salud que permita avivar el propósito y sentido de contribución de los nuevos hábitos.
2. Cultivar la **voluntad, la persistencia y la constancia** en la acción preventiva identificando y poniendo en valor los pequeños logros y avances en el camino hacia la consecución de grandes metas.

3. Procurarnos “**momentos de mimo**” a través del reconocimiento de nuestras fortalezas y talentos, que nos permita disfrutar del momento presente y de la capacidad de impacto e influencia que tenemos en él.
4. Aprovechar la **inercia del cambio** para continuar con impulso renovado, siendo conscientes de los hitos que se van consiguiendo.
5. Comunicar **mensajes y lemas que inspiren y alineen** las modificaciones hacia la conducta preventiva para finalmente convertirse en valores de marca y de empresa.
6. Formar y capacitar de forma constante para **mantenerse en un horizonte de competencia profesional excelente**, apostando por las certificaciones que avalen estos niveles de capacitación.
7. Aceptar las “**recaídas**” como parte del proceso de transformación, advirtiendo enseñanzas positivas de todas ellas, que nos impulsen hacia el siguiente estado de madurez profesional y organizacional en materia de Prevención.
8. Diseñar **Planes de Acción a más largo plazo** que nos permitan continuar avanzando de manera “ordenada” y metódica hacia nuevos desafíos que alimenten nuestros “para qué” y nos conviertan en empresa ejemplar y referente en nuestro sector.



Llegados a este punto, será igualmente imprescindible contar con una serie de **Declaraciones** que nos ayuden a estimular conductas seguras que perduren en el tiempo a modo de **anclaje del comportamiento saludable**

- **Informar** sobre los **peligros y las medidas de Prevención** como piedra angular de las Políticas de empresa.
- **Asociar** siempre las informaciones sobre peligros con las **acciones preventivas** para minimizar la idea negativa de riesgo.
- **Introducir** la **participación** logrando armonizar el comportamiento seguro y la co-responsabilidad desde el diálogo.
- **Incorporar** en la empresa la **Cultura de Seguridad** creíble y confiable.
- **Motivar y recompensar** desde un **Sistema de Reconocimiento de Logros y Avances en materia preventiva** justo y equitativo.
- **Incitar** un **método de trabajo** de acuerdo con la Seguridad, reforzando las “buenas prácticas” a través de felicitaciones y elogios formales o informales.
- **Expresar** rechazo hacia los **comportamientos contrarios** a la Seguridad.
- **Elaborar un compendio de Buenas Prácticas** actualizado y accesible a todo el personal que permita visualizar las acciones comprometidas en materia de Salud, Calidad, Seguridad, Prevención, Voluntariado, Responsabilidad Social Corporativa, etc.

- Finalmente, es preciso destacar que la aplicación del contenido de esta Guía pedagógica provocará un **efecto transformador en la empresa** donde de forma imparable se resentirán sus más profundas raíces: VISIÓN, MISIÓN y VALORES con los siguientes efectos:

En la **VISIÓN**, desde punto y hora que la diseñamos entre todos de forma participativa y conforma visiones personales alineadas a la Prevención, la Seguridad y la Salud.

En la **MISIÓN**, pues se habrá de adaptar para que responda a nuevos Objetivos generales y tareas que hacen avanzar a la organización, puesto que el estado ideal y deseado se ha visto modificado.

En los **VALORES**, desde el momento en el que los **juicios éticos que nos eran útiles desde el marco o paradigma anterior** vinculado con una determinada forma de entender la Prevención, la Seguridad y la Salud, "hacen aguas" después de las transformaciones incorporadas.

#### En resumen:

El éxito en la implantación de estos procesos de transformación solo tiene una fórmula y esta **fórmula es mágica**:

"...Sólo se genera Cultura Preventiva y de Excelencia en una organización cuando **el foco de nuestras actuaciones se define con, desde y para las PERSONAS.**"

**"Somos lo que hacemos repetidamente, la Excelencia entonces no es un acto sino un hábito"** (Aristóteles)

---

**NOTA:** Características de las MicroPymes que dificultan/ facilitan el cambio conductual

La realidad diaria a la que se enfrentan las MicroPymes dista mucho de las organizaciones de gran tamaño, ya que este tipo de empresas tienen una serie de desventajas que complican la implantación exitosa de sistemas para la gestión de cambios conductuales. Estas problemáticas específicas están asociadas a:

- La *carencia de personal experto o cualificado*, de *recursos económicos* para adquirir herramientas de mejora, de tiempo y de cultura por parte de la propia Dirección.
- La *falta de conocimiento* y de la *importancia de implantar una Cultura preventiva*, así como de los beneficios que ésta reporta a la organización.
- El *déficit de formación* apropiada por parte del empresario para liderar cambios conductuales en sus trabajadores.
- Los *continuos cambios del mercado* que dificultan su supervivencia y desarrollo.

Con todo ello, planteamos que, en el caso de que la Dirección posea esa conciencia de las ventajas y beneficios que aportan los comportamientos seguros y saludables en el entorno de su empresa, la principal ventaja de una MicroPyme con respecto a otras de volumen mayor, redundará en el hecho de que el cambio se aplicará de forma más rápida y efectiva, debido a la **cercanía de la Dirección con respecto a los trabajadores** y, por tanto, a la posibilidad de convertirse en un referente de cambio para el resto de los miembros de la organización

**F. CLAVES PARA EL DISEÑO  
DE DIFERENTES BUENAS  
PRÁCTICAS SEGÚN EL  
ITINERARIO DE NUESTRA  
GUÍA PEDAGÓGICA**

Un entorno de trabajo saludable es aquel que, además de cumplir con sus obligaciones en relación con la Prevención de Riesgos Laborales, **promueve políticas de Salud que potencien el Bienestar individual y colectivo** de sus trabajadores. Implantar una filosofía de Prevención y Salud en una organización no es tarea fácil, pues no se trata únicamente de aplicar una batería de Buenas Prácticas, sino que por el contrario ha de adaptarse a la empresa en sí desde sus características, volumen, sector y contexto social en el que se desenvuelve, entre otros aspectos.

Las **empresas excelentes** que integran en su cometido el corolario de la **Cultura Preventiva** a través de la implantación de comportamientos seguros y saludables, siguen un patrón similar de conducta que se relaciona con determinadas actuaciones que llevan a cabo las personas y equipos que promueven la Salud personal y organizacional desde su interior. Estos **modelos** pueden ser utilizados como referentes o “buenas prácticas” por otras compañías que deseen implantar un proceso de transformación cultural en este sentido.

Pero, ¿qué es una **BUENA PRÁCTICA en materia preventiva**? Algunas de las características que definen una BUENA PRÁCTICA son las siguientes:

- Se trata de **una experiencia exitosa que se identifica a través de una acción**, (forma óptima de ejecutar un proceso) **refiriéndose a hechos evidenciables** y no a intenciones sobre Seguridad y Salud.
- Es algo **práctico, aplicado**, que impacta de **forma palpable y tangible en la mejora de la vida de las personas**.
- Para algunos puede ser **norma o modelo**, para otros sólo ejemplos o referentes.
- Tiene **efecto multiplicador**, es decir, puede ser replicado o adaptado según las circunstancias y protagonistas implicados como Dirección, Mandos intermedios, Operadores de línea, Representantes legales de los trabajadores, Proveedores, Clientes, etc.
- Introduce **nuevos elementos o mejora los existentes** a objeto de perfeccionar su funcionamiento interno y su relación con el entorno, que se ve altamente beneficiado.
- Responde a una **necesidad identificada** en materia preventiva, fruto de una evaluación cuidadosa de alguna característica, proceso, comportamiento o actitud que se hace necesario modificar y mejorar y, por tanto, tiene objetivo definido, pertinente y realista.
- Está bien documentada, dando a conocer toda la información necesaria que va a **permitir su transferencia** a otros ámbitos y personal implicado en la Prevención, Seguridad y Salud.
- Es efectiva, ya que consigue un **impacto observable y positivo en el contexto de intervención** como beneficios tanto económicos, como sociales, personales, etc.

En resumen:

Una buena práctica en Prevención sería: *“Una experiencia innovadora que se demuestra exitosa en el contexto de la Seguridad y Salud para atender una problemática y que reúne elementos replicables o inspiradores que pueden ser interesantes para otras iniciativas de similares características.”*

Llegados este punto, se torna preciso identificar qué escenario ha de aparecer en las empresas que propicie **comportamientos deseables de las personas** en la implantación y consolidación de conductas saludables generadoras de Cultura Preventiva y Excelencia. En todas ellas:

1. Su política empresarial se ha de fundamentar en **valores y principios** en los que la PERSONA sea centro y corazón de actuaciones, respondiendo a las expectativas de **sentido y propósito del trabajo** y labor que han de realizar. Es decir, se han de preguntar: ¿Bajo qué parámetros vamos a actuar? y ¿Qué criterios van a regir nuestras decisiones más importantes?
2. Existe **ejemplaridad en la Dirección y Mandos Intermedios** a través de un liderazgo que transforma, involucra, dinamiza y favorece el proceso de transformación hacia la Cultura Preventiva, el crecimiento profesional y la implicación de los trabajadores en el proyecto empresarial.
3. Aparece en los empleados **sentido de pertenencia y contribución** respondiendo a las iniciativas propuestas por la Dirección desde el compromiso, la aportación, la colaboración y la participación activa.
4. La **Formación** se considera piedra angular para mantener las capacidades personales y profesionales de los empleados.
5. La **Comunicación** se dibuja como competencia vertebradora de permite influir, impactar, desarrollar, motivar y crecer.

Para la consecución real de lo expuesto parece forzosa la superación de **modelos y paradigmas ligados a esquemas lineales y rígidos**, en pro de la adquisición de prácticas relacionadas conceptualmente con la responsabilidad individual, el compromiso y la implicación como motores de rendimiento y desempeño, satisfacción laboral y, en definitiva, la felicidad.

Cuatro son los grandes bloques de contenido que permiten organizar la suma de iniciativas vinculadas con el **buen hacer continuo**:

1. Buenas Prácticas vinculadas con la Visión, Misión, Valores y Cultura organizacional.
2. Buenas Prácticas vinculada al Estilo de Liderazgo de la Dirección y Mandos intermedios.
3. Buenas Prácticas vinculadas a las Relaciones, Modelos y Herramientas de Comunicación.
4. Buenas Prácticas vinculadas con la Formación y Desarrollo de los Trabajadores.

#### 1. Prácticas vinculadas con la VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

- La revisión de los valores se efectúa de forma participativa con un alto nivel de involucración por parte de los empleados, generando en la plantilla y Mandos implicación, compromiso, participación, **alto sentido de pertenencia y contribución**.

- La Prevención forma parte de la Cultura de la empresa y es clave en la toma de decisiones más estratégicas de la compañía.
- Se comunica al empleado la finalidad de su puesto, además de las expectativas sobre su desempeño conforme a la Prevención, Seguridad y Salud y la repercusión que genera a pequeña y gran escala. Ello configura el sentido y propósito del mismo.
- A la hora de tomar decisiones sobre la implantación de políticas y líneas de actuación, están presentes los Principios Sociales y de Sostenibilidad en la Dirección General.
- En la organización se convive con la creencia de que el cambio hacia la Cultura preventiva necesita de la participación del conjunto del sistema (empleados, clientes, accionistas, proveedores, etc.) que aúna esfuerzos hacia objetivos compartidos.
- Se tiene presente la huella social, económica y ambiental que hay detrás de cada tarea que se ejecuta en la empresa, lo que fomenta la toma de conciencia sobre el impacto y la responsabilidad en el hacer seguro y saludable.

## 2. Prácticas vinculadas al ESTILO DE LIDERAZGO DE LA DIRECCIÓN Y MANDOS INTERMEDIOS

- Dirección y Mandos Intermedios operan desde el ejercicio de un liderazgo de servicio, "transformador", donde se convierten en facilitadores y motivadores de equipos y personas. Se apuesta al mismo tiempo por un liderazgo compartido desde la responsabilidad individual.
- Las acciones preventivas comienzan con la actitud convencida de la Dirección General que promueve y dinamiza a los equipos de trabajadores a tal fin.
- Existe una Dirección ejemplar que establece una labor de "evangelización" hacia la Prevención y Salud desde un talante que, sin voz, "habla" de ello.
- Departamento de RR. HH y Dirección General van de la mano en la definición de estrategias y la **política vinculada con la gestión de personas**.
- Directores y Mandos Intermedios fomentan los contextos de trabajos creativos e innovadores aspecto que tiene una repercusión directa con la motivación y la satisfacción de los empleados.
- El compromiso de los Mandos Intermedios con la Prevención logra reemplazar el sentimiento de obligación y control sin responsabilidad de la plantilla.

## 3. Prácticas vinculadas a las RELACIONES, MODELOS Y HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

- La cooperación intra e interdepartamental genera un contexto de cohesión, interdependencia y corresponsabilidad además de sentimiento de equipo en la compañía.
- La Comunicación es bidireccional, ascendente, descendente, horizontal y diagonal, como herramienta que vertebra la organización.
- Los canales de Comunicación son digitales, analógicos, formales o informales, siendo su cometido el de generar conexión, propicia entendimiento y relaciones **ágiles y fluidas**.
- La divulgación de la Prevención, la Seguridad y la Salud se consigue través de un amplio abanico de canales de comunicación. De esta manera se facilita la llegada precisa

de información sobre las ventajas y beneficios que conlleva adherirse a la tendencia de propuestas saludables.

- El Feedback de Reconocimiento y Mejora que se proporciona en tiempo y forma, repercute directamente en el crecimiento y desarrollo del empleado.
- Se llevan a cabo reuniones sistemáticas que ofrecen un marco en el que la participación y la toma de decisiones conjunta es posible a través del diálogo permanente y la búsqueda del consenso.
- Cliente y Proveedor son considerados parte del engranaje que conforma la Cultura en Prevención y Excelencia, otorgándole un lugar privilegiado en todo el proceso.
- Los diferentes grupos profesionales participan de manera voluntaria y proactiva ante iniciativas que se impulsan desde la Dirección.

#### 4. Prácticas vinculadas con la FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES

- La formación de sensibilización impartida a la plantilla de trabajadores en materia de Seguridad y Salud es permanente, buscando sinergia con las distintas Campañas en esta materia que se estén acometiendo.
- Se comparten información básica en materia preventiva en todos los niveles de responsabilidad, lo que fomenta el reciclaje y actualización continua. La organización de talleres y jornadas fomenta e impulsa la actitud preventiva, concienciando sobre sus beneficios y ventajas.
- La permanente mejora de procedimientos y protocolos de actuación se realiza a través de revisiones y auditorías, lo que les permite mantenerse como referentes en su sector.
- Ponen en valor menciones, premios y reconocimientos públicos otorgados al “buen hacer” de la compañía, utilizándolos como palanca en la asunción del esfuerzo que supone operar bajo altos estándares de Calidad, Profesionalidad y Excelencia.
- A través de Jornadas y Campañas vinculadas al desarrollo social y del entorno, difunden el sentido de unidad, de orgullo y pertenencia a la compañía.

# **G. CONCLUSIONES - LECCIONES APRENDIDAS**

*Los apartados de “conclusiones” abren la puerta a la reflexión conjunta sobre la experiencia vivida. Nos acercan al sentir de sus protagonistas desde la serenidad que aporta la satisfacción del trabajo bien hecho.*

*Es tiempo por tanto de cosecha abundante tras la siembra con buen grano, el riego continuo de fina lluvia y las manos expertas de quienes de uno u otra forma han participado a lo largo del proceso.*

A continuación, se detallan algunas de estas **lecciones aprendidas** que a través de este documento han ido apareciendo entre sus renglones de forma explícita o implícita.

1. El **“cambio cultural en las organizaciones”** no va de tecnología, de normativa y de porcentajes; **va de emociones, va de personas.**
2. La **“comunicación interna”** se queda obsoleta, pues **ahora hablamos de espacios para conversar desde el diálogo y el debate constructivo e interesante.**
3. La **“responsabilidad”** en cualquier ámbito de la vida, personal o profesional, **es compartida. Es necesario asumir nuestra parte y deja de lanzar balones fuera.**
4. Todo apunta hacia el lugar por el que debiera empezar: **“el sentido y el propósito” de las acciones que acometemos.**
5. La **“Cultura de la prevención, la seguridad, la salud y la excelencia organizacional no es futuro, es presente”.**
6. Los tres elementos que tienen en común las organizaciones que implantan de forma exitosa una filosofía de cambio hacia la prevención y la salud son sin más:
  - la motivación de sus plantillas,
  - la capacidad de sus equipos y
  - el aprovechamiento de la oportunidad,

es decir, **trabajo duro, talento y suerte. Sobre cada una de ellas, tenemos influencia.**

## **Y A PARTIR DE AHORA ¿QUÉ?**

- **Organizaciones saludables, ¿una utopía?**

Si utopía es aquello que nos hace merecer nuestro esfuerzo y dedicación cada mañana, hablemos de utopía entonces.

- **El foco en la PERSONA es lo único que debe PREVALECER;** cualquier planteamiento o filosofía que se aleje de este axioma, no perdurará.
- **Para cambiar la gestión hace falta cambiar la mentalidad**

Es necesario promover un cambio que lleve a pasar de un **modelo de productividad basado en la industria** hacia un **modelo de productividad basado en el conocimiento;**

para ello es necesario modificar primero la mentalidad. El motor de cambio es el líder y líder es cualquier persona de la organización que actúe como motor para el entorno más cercano y de su influencia.

*“El liderazgo tiene menos que ver con la magnitud del cargo corporativo que usted ocupa y más con la intensidad de su compromiso.” Robin Sharma.*

- ¿En qué consiste la mentalidad de cambio?

Los mayores obstáculos para el cambio son una colección de viejas creencias que restan libertad, eficiencia y posibilidades de acción. Nos lleva a no hacer nada, a acomodarnos con aquello a lo que nos hemos acostumbrado aunque no nos favorezca, incluso nos perjudique.

Algunos ejemplos en nuestras empresas son verbalizaciones como: *“Que innoven otros”, “esto siempre se ha hecho así”, “nuestros productos o servicios se venden como siempre”, “no tenemos tiempo ni dinero y así no se puede hacer nada.”*, etc. Estos discursos frenan a las organizaciones y es necesario reprogramarlos.

- Pero cambio... ¿hacia dónde? Algunas propuestas:

1. Reconstruyendo los flujos de trabajo para aprovechar el talento tanto remoto como interno.
2. Facilitando estructuras horizontales, el trabajo en red no sólo en línea, sino con forma de trama, en la que la comunicación:
  - fluya con facilidad,
  - se empodere a todos los miembros del equipo y
  - se practique una activa escucha de todas las capas de la organización.
3. Creando espacios de trabajo agradables, seguros, inspiradores y abiertos.
4. Practicando la transparencia. Involucrando e informando a los empleados para comprometerlos.
5. Dejando de medir las aportaciones o input (horas trabajadas) para empezar a medir los datos del rendimiento output (consecución de objetivos).
6. Buscando un equilibrio entre estructura y flexibilidad.

- La Mentalidad de abundancia es la clave.

Nos alejamos del pensamiento “lo mío es mío” y pasamos a compartir desde la generosidad.

- Si yo aprendo algo nuevo, lo comparto.
- Si encuentro algo de interés, lo digo.
- Si alguien me pide consejo, ayudo.
- Si tengo una nueva idea, no me la guardo y la cuento en voz alta.

A cambio, surgirán personas a mi alrededor dispuestas a ayudarme a mejorar mi idea e incluso a hacerla realidad.

Entramos en la **"Era CO-"**: la era de la co-creación, el co-working y la co-responsabilidad.

Todos los integrantes de la empresa trabajando juntos por un bien que, además, trasciende a la propia empresa: un **bien social**.

¿Qué caracteriza a la **Mentalidad de Abundancia**?

1. Contribución del sistema entero, **usando la cabeza (racional) y el corazón (emocional)**.
2. **La resolución de los problemas es en abierto y en red**. Ya no se trata de que la jerarquía tome decisiones y actúe como cortafuegos.
3. **Cultura abierta: basada en compartir y ser transparente**, alejándose de la cultura de la protección, opaca.
4. **Ecosistema digital que sustituye a la empresa digital**.
5. **Las tecnologías sociales se utilizan para la conexión de las fortalezas y talentos**. Son parte integral de la vida. No se trata de utilizar la tecnología social para el simple intercambio de información interna.
6. **Se centra en motivadores intrínsecos como la realización profesional-personal**, alejándose de motivadores externos como el sueldo.
7. **Se mide el impacto y la contribución en el bien social** y no tanto el coste, la eficiencia y los rendimientos.
8. **Está abierta a todos los que les interesa unirse y contribuir y no sólo para los que pertenecen a la empresa**.

Se trata de conectar e involucrar a más talentos, colaborando juntos para hacer más con más, co-diseñando un futuro mejor.

*"Cuántos más puntos fuertes haya conectados en esta "conversación", más innovación se creará para el bien social."*

- **Mentalidad de prevención, seguridad y salud hacia la Organización Excelente.**
  - El punto de partida ha de ser la toma de conciencia; solo entonces estaremos en condiciones de identificar qué "formas de pensar" nos están impidiendo la incorporación de acciones preventivas. La **modificación del pensamiento** es la llave que abre hacia un nuevo paradigma donde aflora la implantación generalizada de políticas que velen por la persona y su integridad. De esta manera nos estaremos alejando del control para acercarnos al asesoramiento, la responsabilidad compartida y el bien común que llegará a buen puerto, tan bueno como hayamos visionado.

## **H. RESULTADOS ESPERADOS**

Algunos de los Resultados Esperados que se prevé obtengan, a nivel general, las organizaciones que puedan hacer uso del resultado de este proyecto "*Guía de Actuación para la Implantación de Comportamientos Seguros y saludables de Mandos y Trabajadores, generadores de Cultura Preventiva y de Excelencia*", son los siguientes:

- Pasar del **CUMPLIMIENTO PREVENTIVO** motivado por las Responsabilidades Penales, Civiles y Administrativas tras un "Fallo Preventivo" al **COMPROMISO PREVENTIVO**, basado en la Voluntariedad, la Conducta Proactiva el Desempeño y el Desarrollo Profesional.
- Pasar del **CONTROL**, como manera de mantener la seguridad y salud, a costa de un gran esfuerzo y una gran cantidad de recursos necesarios, a la **CONFIANZA**, en la que cada vez se va reduciendo el nivel de vigilancia, (no el de Control) ya que todos los miembros de la organización son proactivos respecto a su seguridad y salud, y se necesitan menos recursos para mantener los **índices Objetivo de Seguridad y Salud**.

En cuanto a los Beneficios que podrían obtener las organizaciones colaboradoras en el Proyecto son los siguientes:

- Mejora del rendimiento, la productividad y la motivación del personal.
- Favorecimiento del clima preventivo y organizacional.
- Optimización del desarrollo de nuevos talentos.
- Desarrollo de futuros líderes preventivos.

Y en relación a los posibles beneficios que, de forma individual, se pronostica obtengan los miembros de las empresas que han contribuido a la cumplimentación de los cuestionarios y que han participado en las entrevistas utilizados para el buen desarrollo del proyecto, son los siguientes:

- Autoconocimiento: Adquirir mayor conocimiento de sí mismo, de sus puntos fuertes, sus áreas de mejora, aquello que les motiva y lo que les produce incertidumbre.
- Autoconfianza: Aceptarse, valorarse en su justa medida, asumir riesgos.
- Equilibrio Emocional: Asumir la responsabilidad y disponibilidad que requiere su puesto, tomar perspectiva sobre los problemas cotidianos y mantener la calma en situaciones de presión.
- Automotivación: Proponerse objetivos desafiantes, mantener una visión positiva y persistir a pesar de los obstáculos.
- Valoración de los demás: Valorar objetivamente a los demás y apreciar la riqueza de la diversidad.
- Empatía: Comprender y respetar las inquietudes y expectativas de los demás.
- Pasión por el desarrollo de otros: Compartir generosamente los conocimientos, inspirar, servir de ejemplo, estimular.
- Flexibilidad mental: Ayudar a pensar y descubrir nuevas perspectivas y soluciones, practicar el sentido del humor.
- Honestidad: Guiarse por principios y valores éticos.
- Compromiso: Mostrar y generar identificación emocional con la visión, misión y valores del grupo.

# **I. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DE DATOS**

## INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de esta *"Guía de Actuación para la Implantación de Comportamientos Seguros y saludables de Mandos y Trabajadores, generadores de Cultura Preventiva y de Excelencia"*, hemos llevado a cabo, como punto de partida, un amplio análisis documental que nos ha posibilitado el estudio de información mediante un proceso analítico-sintético minucioso que ha tenido como resultado una base de datos documental que recogemos en este informe. Esta bibliografía tiene como objetivo principal el informar sobre el contenido preciso de los documentos utilizados y que nos han servido de inspiración para la identificación de herramientas prácticas y metodológicas que han obtenido óptimos resultados en organizaciones excelentes. Se aporta un resumen de los principales documentos analizados para facilitar al lector su introducción a los mismos.

## ÍNDICE

Para llevar a cabo un exhaustivo análisis bibliográfico y metodológico sobre estrategias de cambio para la generación de comportamientos saludables en las organizaciones, así como la estrecha relación existente con las condiciones de trabajo, nos hemos basado en gran medida en los trabajos realizados por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo a través de una serie de Notas Técnicas de Prevención que, individualmente y en su conjunto, resultan de gran utilidad. Tales documentos que han servido de base para la elaboración del estudio se han recogido en un mismo apartado.

Como complemento, se han incluido otros documentos de referencia, agrupados todos ellos, por temáticas o bloques que han servido como complemento a las propias Notas Técnicas de Prevención y han tenido como objeto el aterrizar todos esos contenidos a la realidad de la gestión empresarial de las organizaciones.

Por tanto, todas estas referencias bibliográficas utilizadas para la ambientación y elaboración de las conclusiones que se han recogido en este informe, las hemos agrupado en 11 bloques temáticos con el objeto de facilitar la organización y consulta de este registro documental.

- a) Notas Técnicas de PRL del INSST.
- b) Gestión de Competencias.
- c) Liderazgo e Inteligencia Emocional.
- d) Gestión del Cambio.
- e) Motivación en el Trabajo.
- f) Seguridad Basada en el Comportamiento.
- g) Buenas Prácticas Preventivas.
- h) Empresa Saludable.
- i) Cultura Preventiva.
- j) Organizaciones Prósperas e Inteligentes.
- k) Portales Webs.

## RELACIÓN BIBLIOGRÁFICA

### a. Notas Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales

---

**NTP 745**

**Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo**

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_745.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_745.pdf)

**Autor:** INSST

**Redactores:** Bárbara Arenas Sainz y Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

Se define cultura de empresa como conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas y actitudes interiorizadas, que dan identidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales y que resultan esenciales para lograrla competitividad de toda organización responsable, fundamentada sobre la eficiencia y el respeto a los valores morales en el trabajo.

En la Nota Técnica se considera a la empresa como el cuerpo humano. Teniendo en cuenta esto, los comportamientos de la empresa, al igual que los personales, vienen marcados por los hábitos adquiridos, habitualmente influenciados por el entorno social al que se pertenece. La cultura de una organización se transmite de forma espontánea entre los miembros pertenecientes, si esta transmisión se basa en el razonamiento será de más fácil la toma de conciencia y se acelerará el proceso integrador.

A continuación se exponen algunos extractos significativos del documento:

“Formación continua. La formación es el instrumento fundamental para que las personas mejoren aptitudes y actitudes en el trabajo, y es esencial en los procesos de cambio. Al mismo tiempo, el desarrollo personal y profesional de las personas, que es necesario para estar intelectualmente vivas, requiere de formación permanente. El lugar de trabajo habría de ser el medio adecuado para desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias, siempre que la empresa ponga los medios adecuados y las propias actividades laborales sean fuente de aprendizaje. Con ello, las personas podrán aportar lo mejor de sus capacidades y se estará contribuyendo a asegurar su "empleabilidad", necesaria tanto para ellas como para la propia sociedad. La formación debe abarcar todos los niveles de la empresa. La formación en habilidades directivas a todo el personal con mando es vital, como lo es la formación de los trabajadores en las actividades preventivas en las que debe estar prevista su participación. La organización debería estar en continuo aprendizaje.

---

**NTP 829**

**Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II): factores de éxito del cambio**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/829%20web.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví y Práxedes Real Arias

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

---

Esta nota técnica complementa la NTP 745 con el mismo título genérico, para tratar de manera específica algunos factores clave de éxito en la generación de cultura preventiva, integrada en una cultura de excelencia empresarial que es capaz de conjugar plenamente responsabilidad y eficiencia, profundizando en algunos factores clave de éxito en los procesos de cambio y siempre desde una perspectiva amplia de la prevención y la atención a las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta que un cambio cultural requiere estrategias no convencionales en donde lo “emocional” juegue un papel determinante en el proceso.

Asunto que resulta imprescindible para conseguir la sostenibilidad de la empresa, una meta compleja en un mundo cambiante y muy competitivo marcado por las desigualdades, y en el que la dignidad del trabajo ha de ser consustancial con el proyecto empresarial. Algo que defiende con fuerza la OIT y reclama crecientemente la sociedad.

**Exposición de contenido relevante del documento:**

“Cultura de empresa ¿a dónde vamos?”

El concepto de cultura que aquí se considera, y tal como ya se expuso en anterioridad, es lo que representa de valores, normas y pautas de conducta compartidas y asumidas de manera natural por una organización y que todos sus miembros tienen interiorizadas. Es lo que guía los comportamientos habituales de las personas. Por supuesto, la cultura es algo que cada organización asume inconsciente y/o voluntariamente, pero que precisa de una política y de un liderazgo participativo para que pueda evolucionar de manera adecuada a tenor de los intereses colectivos existentes. Los diferentes sistemas de gestión en boga en cada momento y la propia legislación, en la medida que refleja un sentir colectivo, van generando modos de cultura empresarial que se generalizan y que cada empresa va modelando de acuerdo a sus circunstancias y a su voluntad expresa. La cultura de una sociedad y en particular de una organización está en permanente evolución. Se va configurando también por una serie de hechos históricos, sociales y económicos, cuyas experiencias se van asumiendo colectivamente. Evidentemente, las crisis sociales y económicas aceleran los cambios culturales. Hay un cambio cultural “macro” que presumiblemente debiera perseguir toda organización, pero éste se va conformando gradualmente con cambios culturales de menor escala y que se plasman en nuevas maneras de proceder en las actividades concretas cotidianas.”

---

## NTP 753 Innovación y condiciones de trabajo (I)

<http://insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/752a783/753.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto:

---

Nota técnica introductoria sobre uno de los factores clave de éxito de las organizaciones, su capacidad innovadora (en una ampliación de los conceptos tradicionales de I+D), englobando tanto a la tecnología como a la personal, estrechamente interrelacionada con las condiciones de trabajo, que realmente la hacen viable.

En el fondo, son las personas las que permiten el mejor aprovechamiento de los avances tecnológicos, adecuándolos a las propias necesidades de cada organización y reinventando con éstos las mejores soluciones a cada situación. Y son también las personas, con sus capacidades, inquietudes y motivaciones, las que hacen viables las nuevas ideas y proyectos en beneficio de la empresa y de la propia sociedad.

En esta primera NTP se abordan conceptos esenciales y modelos para su desarrollo y sistematización en la empresa.

A continuación se detallan partes significativas de la misma:

“La caracterización del tipo de innovación previsible en la empresa para poderla gestionar adecuadamente está en función normalmente de dos variables, relacionadas con los inconvenientes que también genera: la intensidad de tales inconvenientes y la extensión o variedad de los mismos. La intensidad podemos medirla en función de si tales inconvenientes están estructurados, siendo fácilmente entendibles y la solución innovadora se ve como agradable y próxima, o en cambio no lo están. Si los inconvenientes generados son muy diversos, es lógico suponer que se alterarán muchos vínculos existentes y las personas afectadas también serán más, así como, si la estructura de los problemas que se generan es compleja.

Cuando los inconvenientes son estructurados y de baja variedad tenemos la innovación gradual, o sea la implantación de cambios con un alcance local, por ejemplo la mayoría de innovaciones que se derivan del sistema de sugerencias, de la observación del trabajo o del análisis de accidentes y errores. Es la más fácil de aplicar por su inmediatez. Simplemente hay que disponer de los mecanismos de estímulo y apoyo.

Cuando los inconvenientes son estructurados pero con un incremento de su variedad y extensión, tendremos la innovación extensiva. Su principal dificultad radica en la coordinación de las distintas áreas de conocimiento que deben colaborar en la resolución de los

problemas que genera. Si la innovación extensiva pudiera organizarse como una secuencia lenta de innovaciones graduales, la dificultad sería menor. La velocidad de cambios puede generar tensiones y estrés.

Finalmente, cuando los inconvenientes no son estructurados aparece lo que suele denominarse la innovación radical, que representa cambios profundos en los procesos o sistemas, que requieren atención especial en todos los sentidos y precisos mecanismos de gestión y coordinación. Cuando además ello va asociado al carácter extensivo de los cambios nos encontraríamos en situaciones extremas que requieren estrictas medidas de apoyo y control.

---

### **NTP 941** **Innovación y condiciones de trabajo (II)**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-941%20w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

#### **Texto:**

---

Nota técnica que complementa a la NTP 753, exponiendo criterios de actuación que permitan afrontar aspectos esenciales relacionados con las condiciones y la organización del trabajo, al fin de facilitar que el proceso innovador pueda desarrollarse grupalmente con eficacia en las organizaciones, planteándose además una propuesta orientativa de procedimiento.

Precisamente, en momentos de incertidumbre con necesidades de cambios en el mundo de la empresa y de los sistemas productivos y organizativos, es necesario un esfuerzo vigoroso para que las organizaciones, puedan sortear las dificultades y emerger, aprovechando el inmenso potencial creativo que está latente en el seno de las mismas.

Se muestran algunos sencillos instrumentos para el análisis grupal de ideas y soluciones en procesos de trabajo revisando aspectos determinantes que condicionan el proceso innovador en la empresa para tomar conciencia de los adversos y de los favorables que han de optimizar el proceso creativo en la misma.

“Al tomar conciencia de que el principal motor de crecimiento para la generación de empleo es la propia empresa -junto a los trabajadores autónomos-, resulta imprescindible que la innovación a todos los niveles impregne la cultura de las organizaciones para hacer las cosas mejor, hacer cosas nuevas y también de otra manera; y todo, con espíritu de excelencia. Para competir en un mundo globalizado y preservar cotas de bienestar en la sociedad habría que generar un alto valor añadido en productos, servicios y procesos, con personas implicadas y altamente cualificadas. Solo el talento en entornos muy saludables ha de hacer posible que surja la creatividad colectiva que haga a las empresas competitivas y a la

vez que responsables. Es difícil prever los cambios que se van a producir en los próximos años con una perspectiva a medio plazo. Lo que si es imaginable es que la concentración del talento y de la creatividad de las personas en entornos marcados por la libertad y la diversidad, ya sea en organizaciones actuales y sobre todo, en las futuras, va a hacer posible que surjan nuevos modelos productivos y empresas mucho más eficientes y saludables. Las ciudades, aunque seguirán creciendo, habrán de estar más racionalmente concebidas y mejor interconectadas para facilitar la descentralización de las grandes urbes, buscando el necesario equilibrio territorial. Las vivienda como las ciudades habrán de estar regidas por principios de eco eficiencia y sostenibilidad.

Se aprovecharán a fondo las nuevas tecnologías y se intensificarán las existentes, como las TIC, para construir los nuevos entornos de vida y de trabajo. La expansión conjunta y equilibrada de la innovación tecnológica y el trabajo creativo será la verdadera fuerza motriz del crecimiento. Uno de los grandes pensadores de la innovación, Joseph Schumpeter, utilizaba la expresión "destrucción creativa" para describir el proceso en el cual las crisis económicas eliminan los sistemas y prácticas que han quedado desfasados, abriendo nuevos horizontes a las nuevas tecnologías, a los nuevos emprendedores y a los nuevos sistemas que empujan a una nueva era de desarrollo. El mismo autor destacaba que el "vendaval perenne de destrucción creativa" está en la esencia del capitalismo. Es evidente que la empresa actual que haya de pervivir habrá de replanteárselo casi todo."

---

#### NTP 942

### Innovación y condiciones de trabajo (III): instrumentos para la creatividad

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-942%20w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

#### Texto:

Nota técnica que complementa a la anterior, dedicada a la necesaria sistematización del proceso creativo en las organizaciones con atención especial a los factores adversos que lo bloquean. En la presente nota se exponen algunos sencillos instrumentos para la generación y análisis grupal de ideas y soluciones en las áreas de trabajo teniendo en cuenta su sencillez y utilidad para la identificación de problemas, integrando el pensamiento divergente o lateral, incorporando aspectos de prevención de riesgos laborales y de atención a las condiciones de trabajo y neutralizando los factores de distorsión que pueden generar determinados roles de comportamiento que suelen estar presentes en los grupos de trabajo.

Por tanto, en esta NTP se trata específicamente el análisis y la generación de ideas de mejora de procesos, con el propósito de llegar a una meta clara, cuyos caminos para alcanzarla sean transitables y con estímulos que lo hagan posibles.

A continuación se extraen algunas de las partes más relevantes para el estudio:

“Introducción

Se expuso anteriormente la importancia de sistematizar el proceso creativo en la empresa mediante un conjunto de actuaciones que habrían de culminar con un procedimiento de actuación al respecto para generar y consolidar nuevos hábitos de trabajo en los que la mejora continua llegue a ser parte consustancial de toda actividad laboral considerada de calidad. Ahora vamos a exponer algunos instrumentos sencillos para facilitar la generación y ordenamiento de ideas en los grupos de trabajo, su análisis y el consensuado de soluciones a aplicar. Aunque instrumentos al efecto existen muchos, se han seleccionado y adaptado aquellos que pudieran responder de manera relevante a algunos de los siguientes cuatro planteamientos:

- a) Sencillez y utilidad para la identificación de problemas o deficiencias generadores de daños reales o potenciales;
- b) Integración del pensamiento divergente o lateral, o sea, el estímulo al aporte de ideas y propuestas no convencionales y estereotipadas, más propias del pensamiento convergente;
- c) Oportunidad de incorporar aspectos de prevención de riesgos laborales y de atención a las condiciones de trabajo en el análisis, y
- d) Facilidad de neutralizar los factores de distorsión que pueden generar determinados roles de comportamiento que suelen estar presentes en los grupos de trabajo.”

---

**NTP 943**

**Innovación y condiciones de trabajo (IV): creatividad en procesos**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-943%20w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

---

Un proceso se puede definir como una serie de actividades y tomas de decisiones interrelacionadas y orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido que se supone aportan en las diferentes etapas que lo conforman.

Las personas competentes e implicadas constituyen el valor esencial de una organización de futuro, pero la gestión por procesos y el trabajo en equipo, son los aspectos esenciales para canalizar y potenciar toda su capacidad creativa y asegurar con ello su sostenibilidad.

En una sociedad marcada por entornos cambiantes y de alta competitividad se hace necesaria una gestión por procesos estratégica, capaz de priorizar acciones en base a las múltiples interrelaciones e intereses internos y externos a la organización.

Esta NTP es la última de una serie de cuatro y está dedicada a facilitar el análisis grupal de procesos para generar y consensuar ideas de mejora, asociadas a resultados integrados en cuatro ámbitos esenciales: Rendimiento, Calidad, Seguridad y Salud Laboral, y Satisfacción.

A continuación se extrae una tabla relevante para el estudio:

|   |   |
|---|---|
| Suele centrarse en los procesos que dependen de una unidad funcional.         | Se centra en los procesos clave o críticos, independientemente de las unidades funcionales implicadas.                    |
| Se comparten responsabilidades aunque prevalece la estructura vertical.       | La responsabilidad es única, compatibilizándose la organización vertical con la horizontal de los procesos.               |
| Se mejoran los procesos ocasionalmente en función de las anomalías generadas. | La mejora de los procesos es permanente y se realiza de manera gradual o bien radical.                                    |
| Suelen contemplarse algunos indicadores finales de tipo económico.            | Los procesos se mantienen "bajo control" con mediciones de rendimiento, calidad, eficiencia, y satisfacción, entre otras. |

## NTP 810

### Transparencia y condiciones de trabajo (I)

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/786a820/810%20web.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví y Ricardo Vyhmeister Bastidas

**Páginas:** Ver Documento Completo

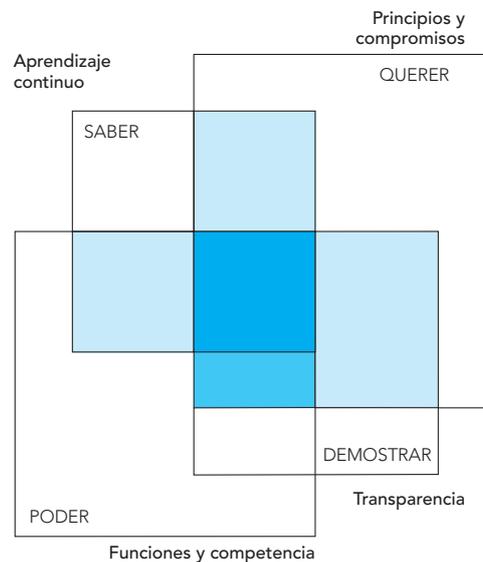
#### Texto:

La globalización, con una importante reducción de costes fabriles y de transporte, unida al consiguiente dinamismo en los mercados, la importante reducción del ciclo de vida de los productos y el alto nivel de diferenciación en los mismos, ha provocado, entre otros motivos, el aumento de las presiones por la obtención de productos y servicios enmarcados dentro de estándares que requieren, además de una calidad convencional, la consideración de elementos de valor social y medioambiental.

También, en el nuevo marco reglamentario sobre prevención de riesgos laborales, el propio proceso de información y consulta a trabajadores basado en principios de transparencia es esencial para lograr confianza y en consecuencia, eficacia del sistema preventivo, evitando caer en formalismos burocráticos.

Por tanto, se debe tener siempre presente que lo que se haya de hacer tiene tanta importancia como la forma de hacerlo para alcanzar los beneficios empresariales esperados.

A continuación se exponen algunos de los extractos más destacables:



*Cuatro condicionantes de la eficacia preventiva*

## NTP 817

### Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/786a820/817%20web.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

#### Texto:

Nota técnica que complementa la NTP 810 con el mismo título y versa sobre algunos de los atributos esenciales del liderazgo en el trabajo como resultado de la credibilidad y confianza que generan las decisiones y actuaciones basadas en la ética y la transparencia, aportándose ejemplos prácticos y un sencillo cuestionario de autoevaluación de tales atributos. Ello con la premisa de que son los trabajadores quienes realmente otorgan tal valioso reconocimiento.

El liderazgo es hoy una competencia profesional en alza que debería ser asumida y desarrollada en toda organización con voluntad de pervivencia.

Esta Nota Técnica de Prevención pretende ofrecer de manera sencilla y clara, elementos de actuación que favorezcan este liderazgo transparente en el trabajo y que los mandos habrían de practicar en su quehacer cotidiano, aprovechando plenamente los avatares de cambios, incidencias o incluso crisis que acechan en cualquier esquina.

A continuación se exponen los extractos más reseñables:

“Los 5 atributos del liderazgo, fundamentados sobre la competencia, la ética, la laboriosidad y un horizonte común



NTP 830

## Integración de la prevención y desarrollo de competencias

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/821a921/830%20web.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

### Texto:

Según establece el art. 16 (apdo.1) de la LPRL, “la prevención de riesgos laborales deberá integrarse en el sistema general de la empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de ésta, a través de la implantación de un Plan de Prevención de Riesgos Laborales”.

Esta Nota Técnica de Prevención aborda la integración como un proceso que requiere de una acertada estrategia para conducirlo con éxito. Y es precisamente a través de un modelo de gestión por competencias, que la prevención, además de poder integrarse con mayor facilidad, contribuye al desarrollo de las personas, algo esencial para construir organizaciones más saludables, responsables e innovadoras, es decir, más competitivas.

A continuación se extraen algunos de los aspectos más relevantes:

“Las empresas tienen un papel determinante en este proceso, debiendo generar los estímulos necesarios y aportar los medios, que además de posible lo hagan eficaz. Éstas lo habrían de asumir para dignificar el trabajo, dándole significado, y especialmente, para asegurar su propio desarrollo como organización. Tengamos en cuenta que la formación

permanente de las personas es uno de los pilares en los que se fundamenta el futuro de cualquier organización para adaptarse a los continuos cambios.

Años atrás se planteaba el auto conocimiento y el mismo desarrollo personal como procesos ajenos a los intereses empresariales, que estaban centrados en el corto plazo y en el cumplimiento de estándares. Hoy, en una economía globalizada esto sería impensable. La innovación y la creatividad requeridas en todos los ámbitos de la organización para garantizar su sostenibilidad no serían posibles sin personas competentes e implicadas en los intereses empresariales, sin personas que no fueren consideradas el verdadero activo empresarial.”

---

### NTP 856

### Desarrollo de competencias y riesgos psicosociales (I)

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/856w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** José Francisco Martínez- Losa Tobías y Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

Esta NTP versa sobre la conveniencia de aplicación de un modelo de desarrollo competencial en las organizaciones para que mandos y trabajadores puedan enfrentarse mejor y de manera transparente a los riesgos psicosociales. Ello, en base a experiencias desarrolladas en su aplicación, en particular la que se expone en la NTP 857, en el ámbito de la docencia. Tales documentos complementan a la NTP 830 sobre “Integración de la prevención y desarrollo de competencias” en la que se expusieron las bases teóricas y prácticas de la gestión por competencias como una vía relevante para la integración de sistemas y el desarrollo organizacional, con el objetivo de conseguir un mayor nivel de competitividad.

A continuación se detallan algunos de los aspectos con más relevancia:

“El objetivo principal de la gestión por competencias es garantizar un equilibrio dinámico entre las necesidades de los procesos operativos y las necesidades de las personas. Insistimos, que el punto de partida debiera ser siempre la visión y los valores de la organización, que habrían de traducirse en competencias esenciales de la organización, para luego marcar las líneas estratégicas, los planes de actuación y el desarrollo de las competencias operativas para alcanzarlos.

Muchas organizaciones temen abordar los riesgos psicosociales por desconocimiento de las ventajas que pueden comportar. Creen que supone abrir la caja de Pandora de posibles conflictos laborales. Es el miedo natural a lo desconocido y a lo que se supone fuente de problemas, o incluso de evidencias que se intuyen, pero se cree que tal vez sea mejor no sacar a relucir si hay incertidumbre de lo que habría que hacer y cómo hacerlo para sub-

sanarlas. Al contrario, la práctica adecuada de la prevención de los riesgos psicosociales en un entorno basado en el diálogo, que facilita la toma de conciencia de la necesidad de su evaluación y de su control, con la implicación y el compromiso de la dirección y de los trabajadores o de sus representantes, no solo ayudará a conciliar posturas, si no que se estarán también creando las condiciones que harán posible la construcción de nuevas realidades y de un sistema general de gestión empresarial en el que todos se sentirán copartícipes, algo esencial para poder conducir con éxito todo proceso de cambio.”

---

#### NTP 870

### Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010

<https://www.insst.es/documents/94886/328681/870ntpw.pdf/cd5dc5b9-34b6-4453-8078-2a955f83f7e1>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

El Modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia es un instrumento práctico que permite a las organizaciones evaluar donde se encuentran en su camino hacia la Excelencia, integrando iniciativas y eliminando duplicidades o carencias.

Esta Nota Técnica de Prevención actualiza a la Nota Técnica de Prevención 556, relativa a la aplicación del modelo EFQM de Excelencia empresarial. La presente NTP, fruto de la revisión realizada en el año 2010, mantiene los nueve criterios o campos de análisis, aunque con diferente ponderación, y se enriquece sustancialmente al integrar de manera transversal, aspectos esenciales, como la atención a las condiciones de trabajo y que este documento trata de destacar. Ello, con el fin de lograr que las personas se impliquen plenamente en el proyecto empresarial, armonizándose intereses personales y colectivos para asegurar la competitividad y la sostenibilidad, o sea, la salud integral de las personas y de la organización.

A continuación se exponen extractos destacados de la NTP:

“El esquema lógico REDER permite valorar el nivel de desarrollo e implementación de cada uno de los subcriterios, desde la siguiente perspectiva. Respecto a los Agentes facilitadores se considera la planificación y desarrollo de los Enfoques, la del Despliegue de tales en focos para su implantación, y finalmente la Evaluación y Revisión de los enfoques y su despliegue, para medir y consecuentemente, mejorar. Los Resultados son los que re-  
trealimentan el proceso. Más adelante se explica tal sistema de evaluación.”

El Modelo EFQM ha sido actualizado en el año 2013 con algunas mejoras relevantes.

---

**NTP 911**

**Productividad y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales para su medición**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/911w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

---

El incremento de la productividad es demandado en términos económicos para mantener la competitividad de una empresa y país ante la globalización de los mercados que demandan continuamente productos nuevos, de mejores prestaciones y a costes decrecientes.

Pero el término productividad queda empobrecido cuando se aísla de factores cualitativos que la determinan y de la propia eficiencia en el trabajo que debería estar implícita.

La productividad ha de conseguirse, no exclusivamente trabajando más, sino trabajando mejor para producir más valor.

Esta NTP es la primera de una serie de tres dedicadas al análisis de la interrelación existente entre Productividad y Condiciones de trabajo, y la necesidad de su medición. En esta primera se exponen conceptos esenciales extraídos de la investigación y la propia experiencia para entender la contribución de las personas y sus condiciones de trabajo a la eficiencia y a la mejora de la productividad.

**Extractos destacables:**

“El concepto de productividad: La productividad es algo constantemente planteado y de batido tanto en la esfera empresarial como en el marco macroeconómico. Su significado más común va asociado al rendimiento de una actividad. Se expresa en términos cuantitativos, sean de unidades o magnitudes diversas producidas en un periodo de tiempo y por unidad de referencia que la ha generado, ya sea el trabajador o unidad de inversión realizada. También se suele expresar en términos de coste por unidad producida. El incremento de la productividad es demandado en términos económicos para mantener la competitividad de una empresa y país ante la globalización de los mercados que demandan continuamente productos nuevos, de mejores prestaciones y a costes decrecientes.

Pero el término productividad queda empobrecido cuando se aísla de factores cualitativos que la determinan y de la propia eficiencia en el trabajo.. Erróneamente podría pensarse que la productividad podría mejorar, tan solo intensificando los esfuerzos del trabajo, con salarios más bajos. Tal planteamiento considera lamentablemente la fuerza del trabajo como un instrumento más del sistema productivo, reflejo de una sociedad “mercantilista” en la que pudiera parecer que casi todo vale; desatendiendo aspectos esenciales, como

la dignidad de las personas y del propio trabajo con todo su aporte creativo, artífices del verdadero incremento de la productividad. A ello se une el planteamiento también equívoco de considerar que el talento pueda llegar a retenerse sin unas condiciones de trabajo excelentes y con salarios a la baja.”

---

## NTP 912

### Productividad y condiciones de trabajo (II): indicadores

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/912w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

#### Texto:

---

La ausencia generalizada de indicadores de medición de la eficacia del sistema preventivo, en relación a su contribución a los intereses empresariales incluidos los beneficios económicos, ha ido en detrimento del limitado valor estratégico que se ha dado a la prevención.

Por ello, en base a las consideraciones efectuadas en la Nota Técnica 911, es esencial conocer los elementos determinantes de los procesos conducentes a la mejora de la productividad y la competitividad, y analizar los diferentes indicadores asociados a los mismos y sus previsibles interrelaciones.

Esta NTP está dedicada al análisis de la interrelación existente entre Productividad y Condiciones de trabajo y la necesidad de su medición, aportando un conjunto de indicadores con bases metodológicas para evaluar la mejora de la productividad y competitividad derivadas de las acciones de mejora de los procesos, procedimientos y condiciones de trabajo.

#### Algunos extractos reseñables:

“Excelencia y prevención de riesgos laborales

El sistema de prevención de riesgos laborales de obliga da existencia en toda organización es parte de su sistema general de gestión que debería estar fundamentado en principios de excelencia. La propia revisión del Modelo EFQM 2010 lo asume al integrar transversalmente aspectos esenciales de prevención de riesgos laborales y de atención a las condiciones de trabajo. Pero la realidad es que la empresa en materia de gestión no está siendo lo suficientemente integradora, debido en parte al modelo cultural del que venimos, basado más en funciones que en competencias integradoras y más en cumplimiento de normas que en respeto a valores. Por ello, siempre hemos creído en la importancia de aprovechar la auditoría del sistema preventivo junto a la auditoría de Excelencia empresarial, ya que aportarán interesantes bases de reflexión sobre los factores culturales de empresa, favorables y desfavorables al desarrollo empresarial y en particular a la productividad y competitividad.”

---

## NTP 913 Productividad y condiciones de trabajo (III): el modelo SIMAPRO

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/913w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto:

---

Este documento expone de manera sintetizada el modelo SIMAPRO, "Sistema de Medición de la mejora de la Productividad y las Condiciones de trabajo" de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, complementando a las NTP 911 y 912, en las que se exponen las bases conceptuales y una propuesta metodológica para la medición de la contribución de la prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo a la mejora de la productividad y competitividad.

El propósito de este sistema es mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones, a través de la implicación y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia, con la mirada puesta en el incremento de la productividad y en el reconocimiento justo de los logros alcanzados. Por tanto, pretende ser una herramienta que movilice las capacidades del personal en un clima de confianza para contribuir a los objetivos y metas acordadas.

### Algunos aspectos a destacar:

"SIMAPRO, como todo esquema de trabajo planteado por la OIT, se desarrolla en un marco de total cooperación entre la parte empresarial y sindical. La existencia de una organización sindical en la empresa, dispuesta a implicarse en el Modelo es condición indispensable para su aplicación. La formalización de espacios de diálogo permanente sobre las áreas y procesos de trabajo, con un sistema de medición de las actuaciones y logros alcanzados, constituye la esencia del Modelo.

Se trata de un sistema de aprendizaje permanente, integral e incluyente en las organizaciones, focalizado a lograr los objetivos de las áreas de trabajo y de la organización, en su conjunto, acordados entre todos los involucrados. El propósito de este sistema es mejorar la eficiencia, la calidad y las condiciones de trabajo en las organizaciones, a través de la implicación y compromiso del personal operario, mandos medios y la gerencia, con la mirada puesta en el incremento de la productividad y en el reconocimiento justo de los logros alcanzados."

---

## NTP 947

### Valores y condiciones de trabajo (I): Identificación

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-947%20w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

#### Texto:

---

Este documento trata sobre los valores de empresa que interiorizados en un proceso participativo han de guiar pautas de conducta, permitiendo desarrollar una cultura empresarial basada en la plena conjunción de Responsabilidad y Competitividad, algo esencial para la dignificación del trabajo en condiciones saludables y la pervivencia de las organizaciones en un mundo globalizado.

Esta NTP pretende facilitar a profesionales de la prevención y a responsables de sistemas de gestión, elementos de reflexión y de trabajo que pueden serles útiles en el proceso de revisión de los valores de su organización, y la consiguiente implantación de la cultura que ellos han de propiciar.

En este nuevo modelo productivo y de sociedad, los valores morales, unidos a la innovación y otros valores clave organizacionales, habrán de ser el principal motor de cambio. Solo trabajando para las personas, con las personas, el desarrollo sostenible de las organizaciones y de la humanidad es posible.

#### Se muestra un extracto destacado:

“Las organizaciones de esta nueva era están requiriendo personal cada vez más capacitado, siendo la educación integral y el desarrollo de competencias, condiciones para que personas y organizaciones puedan desenvolverse. Las condiciones de trabajo han ido empeorando gradualmente en la última década, al menos eso es lo que demuestran los estudios realizados en nuestro país y a nivel europeo, pero por el contrario, las empresas excelentes entienden, como se verá más adelante, que la salud laboral es un valor coadyuvante para la propia salud de la organización y su futuro.

El capital intelectual, formado por el conjunto del capital humano, basado en las competencias, incluidas las actitudinales; del capital organizacional, basado en el nivel tecnológico, la capacidad innovadora, los procedimientos y la cultura de empresa; y del capital relacional, basado esencialmente en la reputación y la confianza, va adquiriendo en las organizaciones un peso preponderante frente al que tuviera el capital financiero en la era industrial, sin desmerecer su permanente necesidad como valor de liquidez y de crédito a la inversión. La medición de la mejora de la competitividad de una organización habría de realizarse midiendo precisamente el incremento de su capital intelectual.”

## NTP 948 Valores y condiciones de trabajo (II). Selección

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-948%20w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

### Texto:

Esta Nota Técnica de Prevención, que complementa a la NTP 947, se centra sobre doce valores organizacionales considerados integradores de otros valores. Estos valores principales son: justicia, libertad, integridad, solidaridad, compromiso, transparencia, cooperación, participación, innovación, conocimiento, salud y trabajo. Su análisis habría de facilitar el proceso de selección de aquellos que hayan de ser considerados esenciales por una organización determinada.

La reflexión sobre tal conjunto de valores en un proceso de debate interno en el seno de la organización habría de ayudar a priorizar y seleccionar los valores fundamentales que se decidan asumir. Una vez seleccionados habría que proceder a elaborar su política y su estrategia para implementarlos.

A continuación se presenta una de las imágenes presentes en el documento:



## NTP 949 Valores y condiciones de trabajo (III): implementación

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/926a937/ntp-949%20w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

### Texto:

Esta Nota Técnica de Prevención que complementa a las NTP 947 y 948 y se dedica al proceso de diseño e implementación de una política empresarial basada en valores.

El comité de dirección es el responsable de abrir en su seno el debate y tomar conciencia de la necesidad de una política basada en valores. Dado que se trata de una acción de valor estratégico, la dirección debe estar especialmente implicada marcando metas, actividades para alcanzarlas, plazos de ejecución...

La identificación y selección de valores clave requiere de un proceso de debate pausado, sin prisas, conducido desde la dirección y en el que se planteen claramente los objetivos que se persiguen.

Una vez aprobados, se deberá diseñar un plan para su implementación, el cual requiere de un conjunto de estrategias, como la divulgación a todos los niveles, elaboración de códigos éticos y de buenas prácticas, formación a todos los niveles, integración de los valores en los procesos operativos o elaboración de procedimientos de control.

Algunos extractos relevantes que se muestran en el documento:

"Plan de implantación de valores:

- ACCIÓN 1: Difusión de los valores asumidos.
- ACCIÓN 2: Elaboración de códigos de actuación. Creación del Comité de ética. Definición de competencia genérica de respeto a valores e indicadores de desempeño.
- ACCIÓN 3: Formación a todos los niveles.
- ACCIÓN 4: Integración de los valores a los procesos operativos.
- ACCIÓN 5: Elaboración de procedimiento de control. Auditorías éticas. Evaluación del desempeño en el cumplimiento de valores. Seguimiento del plan de actuación. Actualización de valores."

---

**NTP 966**

**Eficacia preventiva y excelencia empresarial (I): buenas prácticas en gestión empresarial**

<https://www.insst.es/documents/94886/327567/966w.pdf/a50073f5-42e9-4ebc-b1fe-e24c2e5c73bd>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

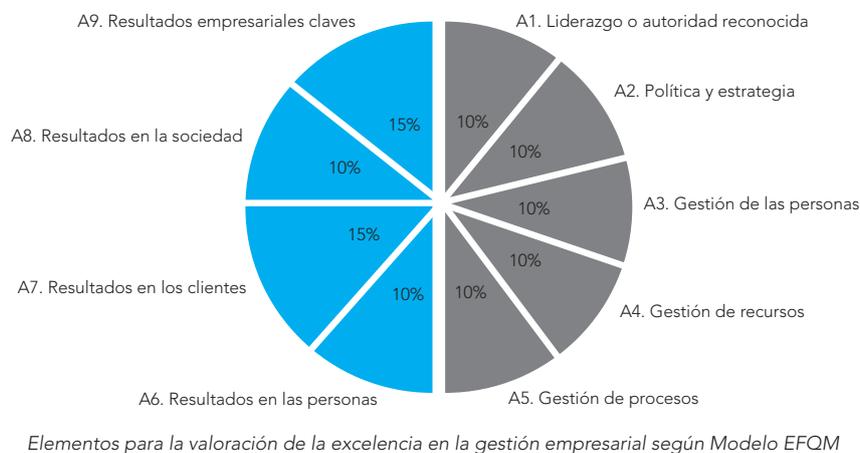
---

Hablar de excelencia empresarial es hablar de los elementos diferenciadores que permiten a las empresas destacar de la vulgaridad para poder adaptarse a los contextos cambiantes en los que haya de operar en un mundo globalizado y con altas exigencias de competitividad.

La prevención de riesgos laborales y la atención a las condiciones de trabajo habrían de formar parte sustancial del sistema general de gestión empresarial y como tal, integrarse plenamente al mismo y encontrar su propio nivel de excelencia, contribuyendo de la mejor

manera posible a la sostenibilidad de la organización. La presente NTP pretende aportar información útil a empresas que tengan este objetivo y al mismo tiempo quieran conocer qué prácticas diferenciales las caracterizan y cómo se interrelacionan para contribuir exitosamente tanto a la "salud" de las personas como de la organización.

Esta NTP presenta los resultados del estudio de campo realizado en el año 2011 en 50 empresas que se desenvuelven en el camino de la excelencia, sobre la contribución de la eficacia del sistema de prevención de riesgos laborales al éxito empresarial. Se exponen las mejores prácticas identificadas en excelencia según el Modelo EFQM, y en la siguiente, las mejores prácticas preventivas, así como las reflexiones derivadas de ellas.



## NTP 967

### Eficacia preventiva y excelencia empresarial II): buenas prácticas en gestión preventiva

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/961a972/ntp-967w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví, Sr. Xavier Poy Quintana y M<sup>a</sup> Teresa Ruiz-Escribano Taravilla

**Páginas:** Ver Documento Completo

#### Texto:

Esta NTP complementa a la NTP 966 en la que se presentaron los resultados del estudio de campo sobre la contribución de la eficacia del sistema de Prevención de Riesgos Laborales al éxito empresarial, realizado en el año 2011 en 50 empresas que se desenvuelven en el camino de la excelencia. En esta se exponen las mejores prácticas preventivas identificadas, así como las reflexiones derivadas de ellas, obteniendo como conclusión que las organizaciones que destacan en la excelencia empresarial muestran un nivel más avanzado en la gestión de la prevención y la seguridad y salud de los trabajadores.

Las cuatro motivaciones más importantes para la prevención son la reducción de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, la satisfacción de los trabajadores, la responsabilidad social y el cumplimiento con la legislación. Las organizaciones con mayor nivel de excelencia otorgan mayor importancia relativa que el resto de empresas a la reducción de costes y al valor intangible que representa la mejora de la imagen empresarial.

#### Conclusiones interesantes para el estudio:

“Conclusiones, Las organizaciones que destacan en la excelencia empresarial muestran un nivel más avanzado en la gestión de la prevención y la seguridad y salud de los trabajadores. Se ha observado que existe una correlación positiva entre ambos conceptos hasta el punto que la prevención de riesgos laborales es una condición necesaria irrenunciable para alcanzar la excelencia empresarial. Cualquier organización que busque la excelencia empresarial debe trabajar por la seguridad y salud de los trabajadores mediante la definición de estándares internos por encima de los requisitos mínimos reglamentariamente exigibles.

Las cuatro motivaciones más importantes para la prevención son la reducción de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, la satisfacción de los trabajadores, la responsabilidad social y el cumplimiento con la legislación. Las organizaciones con mayor nivel de excelencia otorgan mayor importancia relativa que el resto de empresas a la reducción de costes y al valor intangible que representa la mejora de la imagen empresarial.

Los aspectos de gestión que más diferencian a una organización excelente en PRL son el compromiso de la dirección y la integración de la prevención en todos los niveles y todas las actividades. El compromiso con la prevención debe estar materializado por una parte a través de recursos económicos y humanos y por otra parte a través de la implicación directa de la dirección en actividades preventivas.”

---

#### NTP 982

#### Análisis coste beneficio en la acción preventiva (I): bases conceptuales

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/961a972/ntp-982w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví y Carles Salas Ollé

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

“El primer deber del negocio es sobrevivir y el principio guía de la economía no es la maximización del beneficio, sino la evitación de pérdidas”.

El análisis coste-beneficio es algo intrínseco a cualquier sistema de gestión. Sin embargo, al hablar de los sistemas de prevención de riesgos laborales no se ha contado con modelos validados sobre la eficacia de los necesarios tipos de análisis.

En esta NTP se plantean una serie de reflexiones y criterios de actuación a fin de acometer la integración del análisis coste beneficio en la gestión de la acción preventiva y poder estimar su rentabilidad económica y social, complementando anteriores NTP que han ido tratando diferentes aspectos sobre este tema. Algo que es del todo necesario para responder a exigencias legales y a los principios requeridos de eficiencia en la gestión empresarial.

A continuación se exponen algunos extractos del documento relevantes:

“A la estela de estos métodos clásicos y siguiendo el iniciado por Heinrich, Frank E. Bird definió una relación piramidal entre accidentes graves y accidentes sin lesiones similar a la de Heinrich pero con distinta proporcionalidad (1/600), y definió la teoría de costes de accidentalidad del “iceberg”, el método CTP (Control Total de Pérdidas) que se origina a partir del análisis estadístico de 1.753.498 accidentes / incidentes de 297 empresas pertenecientes a 21 ramas industriales diferentes.

El modelo se concreta en 20 elementos, que se des componen en 127 puntos y 800 criterios a mejorar y se basa en un enfoque que pretende abarcar el estudio de todas las pérdidas, por todos los conceptos que se producen en una organización, englobando a la prevención de accidentes en su totalidad como un tipo de pérdida específica, y efectuando el control, no sólo de las lesiones y enfermedades profesionales, sino también de los daños a las máquinas e instalaciones, los materiales, los daños al medio ambiente, la seguridad del producto, etc.”

---

### NTP 983

### Análisis coste beneficio en la acción preventiva (II): estrategias de medición

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/961a972/ntp-983w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví y Carles Salas Ollé

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

Nota Técnica de Prevención que complementa a la NTP 982 en el que se plantearon una serie de reflexiones y criterios de actuación a fin de acometer la integración del análisis coste beneficio en la gestión de la acción preventiva para poder estimar su rentabilidad económica y su contribución al bien común. En la presente NTP se describen estrategias de medición, obteniendo como conclusión que los costes de las deficiencias, los errores y las inoperancias son inmensos en las organizaciones y suelen estar descontrolados. Además, los accidentes y demás daños derivados del trabajo son entre estos considerables, y pueden tener repercusiones desmedidas e incluso trascendentes. Por tanto, evaluarlos es una acuciante necesidad para iniciar el proceso de control de costes ocultos y asumir una actitud responsable hacia las personas y la propia organización.

A continuación se exponen algunas de las conclusiones más significativas:

“La buena administración de los recursos es esencial para el éxito empresarial. Los costes de las deficiencias, los errores y las inoperancias son inmensos en las organizaciones y suelen estar descontrolados. A su vez, los accidentes y demás daños derivados del trabajo son entre estos considerables, y pueden tener repercusiones desmedidas e incluso trascendentes. Evaluarlos es una acuciante necesidad para iniciar el proceso de control de costes ocultos y asumir una actitud responsable hacia las personas y la propia organización.

La integración del cálculo de costes en la gestión preventiva no es algo nuevo, pero no ha impregnado aun las actuaciones de los gestores de la prevención, quienes deberían hablar el mismo lenguaje económico que los gestores de empresa.

La gestión de la PRL es tan importante como cualquier otro ámbito de la gestión empresarial, aportando notorios beneficios sociales y económicos que hay que demostrar. Los profesionales de la prevención no podemos seguir albergando nuestras mayores dosis de argumentación rentabilista en cuestiones estratégicas o intangibles. Es necesario buscar el consenso en cuanto a misión y visión entre empresarios y prevencionistas para la medición de los beneficios directos de la acción preventiva y las utilidades sociales generadas.

De este modo, se proponen dos objetivos, el objetivo primero es integrar los costes de AT en la gestión habitual de la PRL. Este objetivo debe plantearse desde la perspectiva de que el sistema de cálculo de costes cumpla una serie de requisitos básicos como: que sea simple, realista, consensuado con RRHH de empresa u otros departamentos implicados en la gestión de personal y nóminas, integrable en la investigación de accidentes e incidentes de trabajo, basado en métodos y conceptos económicos contrastados, y adaptable a cada realidad empresarial. Y, que además, permita que la aplicación por parte de los técnicos de PRL sea meticulosa, lógica y coherente.”

---

**NTP 984**

**Análisis coste beneficio en la acción preventiva (III): caso práctico**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/961a972/ntp-984w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

---

Nota Técnica de Prevención que complementa a las NTP 982 y NTP 983, en los que se plantearon una serie de reflexiones y criterios de actuación a fin de acometer la integración del análisis coste beneficio en la gestión de la acción preventiva para poder estimar su rentabilidad económica y su contribución al bien común. En la presente NTP se presenta un sencillo caso práctico de aplicación para facilitar una aproximación a su aprendizaje.

A continuación se indica la Introducción de la Nota Técnica, donde se explica las prácticas llevadas a cabo:

#### “Introducción

Se recoge a continuación un caso práctico basado en una experiencia vivida en una determinada empresa, con retoques para evitar su identificación, y al mismo tiempo, poder extraer un mayor valor didáctico. El ejercicio plantea una aproximación para iniciarse ante este tipo de análisis. No puede considerarse un caso completo que permita profundizar en el conjunto de variables socioeconómicas disponibles en una organización y estimar con total rigor el análisis coste beneficio de la acción preventiva. Por ejemplo, no se ha incorporado el recomendable análisis de los costes derivados de incumplimientos reglamentarios y que podrían ser considerables, como los recargos de prestaciones a la Seguridad Social por accidentes graves. El ejercicio plantea en algunos casos, como se verá, estimaciones de valor orientativo que permitan realizar cálculos cuando no se dispone de suficiente información. Simplemente se ha pretendido que el lector empiece a familiarizarse en este tipo de análisis y tome conciencia de su importancia y el reconocimiento que puede encontrar dentro de la propia organización para el buen desarrollo de la acción preventiva mediante un lenguaje que todo buen gestor habría de conocer. Se aportan informaciones, sobre auditorías previas realizadas en base al Modelo EFQM de Excelencia empresarial y el sistema preventivo implantado, con el fin de disponer de un conocimiento de la cultura empresarial existente, y poder plantear estrategias de actuación. La solución propuesta es solo un esquema de análisis que podría ser presentado como anexo al informe de síntesis y conclusiones a presentar al director de la empresa en cuestión. Este caso práctico fue desarrollado en el curso sobre “Rentabilidad de la acción preventiva” impartido en el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo en el año 2012 y que se ha ampliado en las siguientes ediciones. El objetivo de esta actividad es por tanto, realizar una primera aproximación a la rentabilidad de la acción preventiva, a partir de la evolución sucedida en una organización en proceso de implantación de su sistema preventivo, que luego se describe, con los datos e informaciones que también se facilitan.”

---

#### NTP 1008

#### Lugares excelentes para trabajar

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1008a1019/ntp-1008.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Iñiqui Sierra Orbegozo y Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

Una organización es excelente cuando responde con creces al conjunto dispar de expectativas generadas con sus clientes y con las personas y colectivos con los que interactúa e incluso pudiera llegar a relacionarse. Representa ir siempre y en todo más allá de lo nor-

malmente esperado. Por tanto, la excelencia está en realidad en cuidar los detalles para sorprender favorablemente tanto a los de fuera como a los de dentro de la propia organización, procurando además hacerlo de manera continuada.

Este documento sintetiza el Modelo internacional "Great Place to Work", GPTW y que se ha convertido en uno de los referentes en el proceso de construcción de la excelencia en el lugar de trabajo. Se describen sus características esenciales que son tratadas desde la perspectiva de los trabajadores y de la propia empresa como el Modelo establece, y finalmente, se realiza una primera aproximación para identificar la posible contribución de la intervención psicosocial, fruto de la evaluación de los riesgos psicosociales, a la construcción de tal excelencia en las organizaciones.

A continuación se exponen algunos conceptos significativos:

"Características del modelo GPTW:

El modelo de Great Place to Work, a diferencia de muchos otros modelos ha pasado de ser un estudio empírico basado en la experiencia de campo en muchísimas empresas a un modelo ya sustentado en conceptos teóricos. A partir de la investigación de Robert Levering y Milton Moskowitz se valoró que para analizar excelentes entornos de trabajo habría que hacerlo desde dos puntos de vista. El punto de vista del empleado o trabajador y el punto de vista de la empresa, estando ambos obviamente ligados."

---

**NTP 1025**

### **Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (I): bases conceptuales**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1008a1019/ntp-1025w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví, Bernardo Díaz Almeida y M<sup>a</sup> Victoria Ruiz Naranjo

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

---

Nota Técnica de Prevención donde se explica el desarrollo del potencial liderazgo transformador de la prevención de riesgos laborales para el logro de la "salud" y la sostenibilidad empresarial.

La identificación y el desarrollo del liderazgo constituyen hoy una de las principales preocupaciones de las organizaciones en vistas a su eficaz contribución al éxito empresarial en un mundo convulso y en permanente evolución. Su carencia es causa determinante de fracaso de muchas organizaciones, de ahí la importancia de este grupo de Notas Técnicas.

Esta nota se completa con documentos dedicados tanto a las bases de actuación en la empresa, y a las estrategias y a una aplicación práctica para la evaluación del liderazgo or-

ganizacional desde dos perspectivas: la de la excelencia empresarial y la de atención a las condiciones de trabajo según criterios del INSST, con su mutua interrelación.

A continuación se detallan extractos del documento significativos:

“Elementos significativos en el proceso de motivación

Veamos algunos elementos a tener en cuenta en el necesario proceso motivacional en la línea expuesta, y que debería también ser “auto motivacional” ya que las personas en condiciones de entornos saludables se motivan por si mismas hacia metas de mayor dimensión y trascendencia. Existen diferentes teorías o principios sobre el proceso de motivación, todos de interés. Veamos los que consideramos más relevantes. No nos detendremos en la escala de necesidades de Maslow por ser muy conocida.

La teoría de las necesidades adquiridas plantea que las personas están motivadas por tres necesidades, la de logro, la de poder y la de afiliación, aunque en diferentes grados. Respecto a la primera, habría de tener en cuenta el estímulo que puede representar la asignación de tareas no rutinarias con retroalimentación rápida de su desempeño y la creciente responsabilidad demandada con el correspondiente incremento de competencias. Respecto al segundo aspecto, destacar que las personas deberían controlar su trabajo lo máximo posible, estando incluidas en los procesos de decisión que les afectan. Y respecto a la afiliación, hay que tener en cuenta que las personas necesitan sentirse aceptadas grupalmente en el trabajo, para lo cual deberían en lo posible trabajar en equipo por el bien de la organización y para obtener satisfacción del gusto de compartir y de los logros colectivos alcanzados, lo que demanda apoyo interno de los propios compañeros y del reconocimiento de la organización.”

---

**NTP 1026**

**Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (II): bases de actuación**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1008a1019/ntp-1026w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví, Bernardo Díaz Almeida y M<sup>a</sup> Victoria Ruiz Naranjo

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:**

---

Nota Técnica dedicada a las bases de actuación para desarrollar el liderazgo transformador en prevención y que éste pueda convertirse en eje de sostenibilidad de las organizaciones. En este documento se exponen unas reflexiones de carácter estratégico y una aplicación práctica para la evaluación del liderazgo organizacional desde dos perspectivas: la de la excelencia empresarial y la perspectiva de la atención a las condiciones de trabajo según criterios del INSST, con su mutua interrelación.

A continuación se exponen extractos del documento significativos:

“Fueron citados como fundamentos sobre los que debiera asentarse el liderazgo en la NTP 817, y sobre los cuales habrían de desarrollarse los cinco atributos esenciales evaluables también a través de los comportamientos, y que son los que lo reafirman y consolidan(5AS): Sensibilidad, Serenidad, Sencillez, Sinceridad y Seriedad. Volveremos sobre ello más adelante. Veamos a continuación cada uno de tales componentes personales y competenciales de los líderes efectivos.

Componentes fundamentales del liderazgo transformador junto a los cinco atributos (5AS): sensibilidad, serenidad, sinceridad, sencillez y seriedad.”



**NTP 1027:**

**Liderazgo transformador y condiciones de trabajo (III): estrategias y caso práctico**

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1008a1019/ntp-1027w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví, Bernardo Díaz Almeida y M<sup>a</sup> Victoria Ruiz Naranjo

**Páginas:** Ver Documento Completo

**Texto:**

Nota Técnica donde se exponen una serie de reflexiones sobre estrategias facilitadoras del liderazgo transformador de la prevención de riesgos laborales, junto a un caso práctico para la evaluación del liderazgo organizacional desde dos perspectivas: la de la excelencia empresarial y la perspectiva de la atención a las condiciones de trabajo según criterios del INSST, con su mutua interrelación. Esta Nota Técnica complementa a la NTP 1025 y NTP 1026, en los que se expusieron las bases conceptuales y de actuación para que el liderazgo pueda convertirse en eje de transformación y de sostenibilidad de las organizaciones.

A continuación aparecen las conclusiones destacadas en esta NTP:

#### “Conclusiones

La aplicación del Modelo EFQM simplificado sobre el agente facilitador “Liderazgo”, da claras muestras de insuficiencia, al no haber sido asumido de manera fehaciente un compromiso por el respeto a valores morales en el seno de la empresa y ofrecerse una visión de futuro en total coherencia con los mismos; la no asunción de manera sistematizada de la mejora continua y la innovación en todos los ámbitos como principio esencial de gestión; el limitado apoyo a los trabajadores para su desarrollo profesional en coherencia con los intereses empresariales, y finalmente, la falta de flexibilidad y adaptación a los necesarios cambios. No obstante, ha de resultar relativamente fácil implantar las necesarias mejoras en tales aspectos, aprovechando el desarrollo previsible de los sistemas de calidad y prevención de riesgos laborales, actuando ante los mismos de manera comprometida y eficaz, más allá de lo reglamentariamente establecido, y optimizando los esfuerzos que se vienen realizando.

La aplicación del Modelo del INSHT sobre “Liderazgo y condiciones de trabajo”, aunque muestra un comportamiento ligeramente inferior al que sería considerado aceptable, se constata que aprovechando debidamente las aportaciones que se desprenden del sistema de prevención de riesgos laborales y de atención a las condiciones de trabajo, habrían de reforzarse los atributos de Sinceridad, clave en estos momentos de incertidumbre, y Seriedad, cuidando de dar un mejor cumplimiento a los compromisos colectivos adquiridos y razonando en todo caso cualquier demora justificada. Cabe destacar que el interés mostrado hacia los trabajadores y sus condiciones de trabajo, de ser debidamente gestionado, habría de ser determinante en la mejora de la eficiencia, en su implicación en el proyecto de empresa y en la sostenibilidad de la organización.”

---

#### NTP 1043

#### Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial (I)

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1043a1054/ntp-1043w-m.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví y Xavier Poy Quintana

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

Esta NTP presenta los resultados del estudio de campo realizado en el año 2013 en 65 empresas que se desenvuelven en el camino de la excelencia, respecto a la interrelación entre la eficacia del sistema de prevención de riesgos laborales y las acciones de Responsabilidad Social (RS), así como su contribución al éxito empresarial. Supone una continuación de las NTP 643 y 644 sobre “Responsabilidad Social Empresarial” y las NTP 966 y 967 sobre “Eficacia preventiva y Excelencia empresarial”. Se expone aquí la metodología de actuación seguida para la identificación y clasificación de las acciones de RS y las conclusiones

del estudio. En la siguiente se exponen las mejores prácticas identificadas, así como las reflexiones que se derivan de las mismas.

A continuación se exponen extractos del documento significativos:

“Las prácticas de Responsabilidad Social son múltiples. Solo hay que consultar la Guía sobre esta materia: ISO 26.000-2010, no certificable, que muestra una amplia relación de buenas prácticas en esta materia. De lo que se trata es que la empresa responsable a la vez que competitiva desarrolle una política y un plan de actuación en este campo. El punto de partida para desarrollar tal plan de actuación tal como se apunta en la NTP 644 sobre RSE es:

- Analizar las actuaciones de responsabilidad social que la empresa viene aplicando, a veces sin tener conciencia de ello y sin una gestión al respecto;
- Analizar el impacto social y ambiental de la actividad empresarial;
- Tomar en consideración los intereses de los interlocutores sociales y en especial, los trabajadores; y finalmente,
- Conocer qué están haciendo al respecto otras empresas de referencia, y en particular las del sector.”

De acciones de responsabilidad social pueden aplicarse muchas, por ello la empresa debería tomar a priori con ciencia de lo que es prioritario porque responde mejor a obligaciones morales y a los intereses de trabajadores y de empresa. Habría para ello, luego, formular proyectos de actuación en este campo con acciones de RS seleccionadas, implantarlos, disponer de indicadores para el correcto seguimiento de las acciones emprendidas y evaluar los resultados en un proceso de mejora continua....”

---

#### NTP 1044

### Eficacia preventiva y responsabilidad social empresarial (II): buenas prácticas

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/1043a1054/ntp-1044w.pdf>

**Autor:** INSST

**Redactores:** Manuel Bestratén Belloví y Xavier Poy Quintana

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

Esta NTP complementa a la NTP 1043 en la cual se han presentado los resultados del “Estudio de campo sobre la integración de la Prevención de Riesgos Laborales a la Política de Responsabilidad Social y su contribución al éxito empresarial”, realizado en el año 2013 en 65 empresas. En esta NTP se exponen las mejores prácticas en Responsabilidad Social Empresarial identificadas, así como las reflexiones derivadas de ellas que se pueden agrupar en: 1.- Ejecución de cuantiosas acciones de Responsabilidad Social sin ser percibidas como tales, 2.- Escasa sistematización de la gestión de la Responsabilidad Social, 3.- Importancia de la coherencia al aplicar políticas de Responsabilidad Social y 4.- Los valores de los fundadores y propietarios son la piedra fundamental de la Responsabilidad Social Empresarial.

A continuación se indican extractos significativos del documento:

“Conclusiones relevantes del estudio

- Una mejor gestión de la Responsabilidad Social Empresarial mejora las condiciones de trabajo y contribuye de manera positiva a una mejor gestión de la Prevención de Riesgos Laborales.
- Una empresa socialmente responsable debe garantizar un nivel de calidad en la gestión de la Prevención de Riesgos Laborales que supera los mínimos legales de una manera clara y evidente para cualquier trabajador propio o persona externa.
- La motivación más importante que impulsa la Responsabilidad Social Empresarial es alcanzar la Excelencia como organización, y en segundo lugar, el orgullo de pertenencia de los trabajadores.
- Las empresas excelentes dan mayor importancia relativa que el resto de organizaciones a los valores éticos y morales y al liderazgo de la Dirección. Los valores que fundamentan la Responsabilidad Social Empresarial son la honestidad contable, la lealtad entre personas, el respeto al medioambiente y la tolerancia social.
- Las organizaciones realizan gran cantidad de acciones de Responsabilidad Social Empresarial si bien no siempre son percibidas como tales. Las organizaciones excelentes lo formalizan en un sistema de gestión y lo consideran un factor de éxito empresarial.
- La Responsabilidad Social Empresarial debe ejecutarse de manera coherente, centrándose en acciones en beneficio directo de los trabajadores y del medio inmediato de manera prioritaria, ante otras acciones más alejadas del entorno local, aunque también pudieran ser de interés.”

## b. Gestión de Competencias

---

### ¿Qué es la gestión por competencias?

<http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

**Autor:** Tomás Rubió, director del Máster en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones de la UPF Barcelona School of Management.

**Páginas:** 1

---

**Texto:** “Gestión por competencias” Explica este concepto básico sobre Management Tomàs Rubió, director del Máster en Dirección de Recursos Humanos en las Organizaciones de la UPF Barcelona School of Management.

---

“La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio. En un sistema de gestión por com-

petencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa.”

Por otro lado, dentro de la gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas:

- **Selección:** obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- **Formación y desarrollo:** nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.
- **Planes de carrera y sucesión:** tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- **Política retributiva:** de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

En definitiva, con este sistema los profesionales de Recursos Humanos contamos con un perfil de competencias orientado al desarrollo de las personas, y lo tenemos, en buenas medidas, tomando en consideración las valoraciones y demandas de la dirección. En cualquier caso para lograr el desarrollo de un modo efectivo además de tener en cuenta la evaluación, deberemos contar con las herramientas y motivaciones necesarias que permitan alcanzarlo con solidez y garantía de éxito.

---

## Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de los Recursos Humanos

<http://www.tirant.com/derecho/libro/gestion-por-competencias-javier-fernandez-lopez-9788420545707>

<https://es.scribd.com/document/263614807/Gestion-por-competencia-Un-modelo-estrategico-pa-Javier-Fernandez-pdf>

**Autor:** Javier Fernández López. Editorial Prentice Hall. Metodología integral de dirección de recursos humanos basada en competencias.

**Páginas:** 21-22

---

**Texto:** La gestión por competencias, como metodología de dirección de personas, juega un papel esencial: aprender más rápido que los rivales es la única ventaja competitiva sostenible. En consecuencia, hay que adaptar los elementos tradicionales de la dirección de recursos humanos (selección, formación, retribución...) al nuevo paradigma de conocimiento. Javier Fernández presenta una metodología integral de dirección de recursos humanos basada en Competencias y ofrece las claves para que la gestión de personas añada valor estratégico a las empresas.

---

## 2.1. Fundamentos, beneficios y principios

La forma de gestionar las personas en la organización, la relación de ésta con sus empleados y sus implicaciones con el entorno de negocios han variado sustancialmente. Se requiere cada vez en mayor medida, flexibilidad para recomponer las operaciones según las necesidades cambiantes del negocio e interés y compromiso del trabajador con las tareas encomendadas, siempre la que dirección haya merecido su confianza.

En la actualidad, la empresa para adaptarse a su entorno, define las estrategias necesarias y diseña la estructura organizativa más idónea para poder cumplir esta estrategia. Operativamente hablando, la empresa desarrolla una estrategia de actuación que considera adecuada para producir bienes o prestar servicios. Esta estrategia se plasma en una determinada estructura organizativa que da respuesta a la forma de organizar las tareas y funciones dentro de la organización.

La empresa, tradicionalmente ha confiado en los puestos de trabajo como el medio para desarrollar sus funciones. Una vez diseñados dichos puestos y sus características asociadas, las personas son seleccionadas a partir de su perfil para desempeñarlos. Este modelo, el más idóneo cuando el entorno es estable y predecible, se vuelve disfuncional al multiplicarse los cambios y la velocidad a la que se generan. La previsión pierde valor porque las organizaciones deben adaptarse a las condiciones externas; cuando se terminan de formalizar los planes de acción, las bases sobre las que se han establecido ya no son válidas.

La relación ante los cambios sigue, por tanto, un criterio de "arriba-abajo". Se crean estructuras organizativas adaptadas a los requerimientos de la estrategia corporativa. A medida que llegamos hasta los puestos de trabajo y a las personas que los ocupan se comprueba la creciente dificultad de introducir los cambios. Movilizar a las personas, modificar sus actitudes, cambiar su formación o el sistema de recompensas que les motiva, son medidas muy duras que generan y encuentra resistencia. De hecho las personas son el aspecto menos gestionado y por lo tanto, más inmovilista del modelo empresarial.

La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptar a las necesidades de la organización de la empresa. En la forma en que actualmente se elaboran las estrategias y se traducen las necesidades de recursos humanos, no se tienen en cuenta los recursos disponibles y no se considera su potencial para enfrentarse a los cambios.

El modelo de gestión por competencias y ocupaciones, facilita la separación entre la organización del trabajo y la gestión de las personas, manteniendo el equilibrio mediante un elemento común, los perfiles de competencias."

---

## Socialización

<https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>

**Autor:** Debra L. Nelson y James Campbell Quick

**Páginas:** 21-22

---

**Texto:** Artículo sobre el desarrollo de la carrera profesional, teniendo como referencia los factores psicosociales y de Organización

---

“El proceso mediante el cual las personas ajenas a una organización se integran en la misma se conoce como socialización organizativa. Mientras que la atención de los estudios iniciales de la socialización se centraba en determinados indicadores de ajuste, como la satisfacción y el rendimiento en el puesto de trabajo, en investigaciones más recientes se ha subrayado la asociación entre la socialización organizativa y el estrés en el trabajo.

### La socialización como factor moderador del estrés en el trabajo

La incorporación a una organización es una experiencia intrínsecamente estresor. Los recién llegados deben afrontar múltiples factores de estrés, como el conflicto y la ambigüedad de roles, los conflictos entre las obligaciones laborales y las responsabilidades domésticas, la política, la falta de tiempo y la sobrecarga de trabajo. Estos factores de estrés pueden producir síntomas de estrés. Sin embargo, los estudios realizados en el decenio de 1980 demuestran que un proceso de socialización adecuadamente gestionado puede contribuir a moderar la correlación entre los estresores y las tensiones. Las investigaciones recientes del problema de la socialización han puesto de relieve dos dimensiones específicas:

1. adquisición de información durante la socialización;
2. apoyo de los supervisores durante el proceso.

La información adquirida por los recién llegados durante el proceso de socialización contribuye a moderar el considerable grado de incertidumbre que acompaña a sus esfuerzos por dominar las nuevas, tareas, roles y relaciones personales. A menudo, esta información se adquiere a través de programas de “orientación para la socialización”. En ausencia de programas formales, o complementariamente a los mismos (allí donde existen), la socialización se produce de modo informal. Las investigaciones recientes apuntan a que los recién llegados que se esfuerzan por conseguir información se integran mejor en la organización (Morrison 1993). Por otra parte, los recién llegados que infravaloran los efectos de los factores de estrés en su nuevo puesto de trabajo manifiestan mayores síntomas de estrés negativo (“distress”) (Nelson y Sutton 1991).

El apoyo de los supervisores durante el proceso de socialización es particularmente importante. Los recién llegados que gozan del apoyo de sus supervisores muestran menor grado de estrés ocasionado por la frustración de sus aspiraciones (Fisher 1985) y menores síntomas psicológicos de estrés negativo (Nelson y Quick 1991). El apoyo de los superviso-

res puede contribuir, al menos, de tres formas, a que los recién incorporados superen los factores de estrés. En primer lugar, los supervisores pueden prestar un apoyo instrumental (como la fijación de un horario flexible) que contribuya a moderar los efectos de un determinado factor de estrés. En segundo lugar, pueden prestar un apoyo moral que refuerce el ánimo del recién llegado para luchar contra los factores de estrés. Por último, los supervisores pueden contribuir de forma importante a que los nuevos trabajadores comprendan mejor su nuevo entorno (Louis 1980). Por ejemplo, pueden presentar las distintas situaciones a los recién llegados de forma que les ayude a valorarlas como amenazadoras o no.

En resumen, los esfuerzos de socialización que aportan a los nuevos miembros información suficiente y el apoyo de sus supervisores pueden prevenir que esta situación estresora genere un estrés negativo.

#### Evaluación de la socialización organizativa

El proceso de socialización organizativa es un fenómeno dinámico, interactivo y comunicativo que se desarrolla en el tiempo. Esta complejidad explica la dificultad de evaluar los esfuerzos de socialización. Se han propuesto dos métodos generales al respecto. El primero es el basado en los modelos de las etapas de la socialización (Feldman 1976; Nelson 1987). Según estos modelos, la socialización constituye un proceso de transición de varias etapas, cada una de las cuales se caracteriza por una serie de variables clave. El segundo método se centra en las diversas estrategias de socialización que las organizaciones utilizan para ayudar a los recién llegados (Van Maanen y Schein 1979).

Ambos métodos parten del criterio de que existen varios resultados que marcan el éxito de la socialización: rendimiento, satisfacción en el puesto de trabajo, identificación con la organización, interés por el trabajo e intención de permanecer en la organización. Si la socialización modera el estrés, los síntomas de estrés negativo (concretamente, la presencia de un bajo nivel de estrés negativo) se deben incluir entre los indicadores del éxito de la socialización.

#### Efectos de la socialización en la salud

Dado que la relación entre socialización y estrés sólo ha empezado a estudiarse en épocas recientes, en pocos estudios se han investigado sus efectos en la salud. No obstante, los resultados de las investigaciones realizadas apuntan a una asociación entre el proceso de socialización y la aparición de síntomas de estrés negativo. Los recién llegados que han valorado como positiva su interacción con los supervisores y otros nuevos miembros han acusado menores síntomas de tensión psicológica del tipo de la depresión y la falta de concentración (Nelson y Quick 1991). Además, los que han previsto con mayor realismo los efectos de los factores de estrés han acusado menores niveles de síntomas tanto psicológicos (por ejemplo: irritabilidad) como fisiológicos (por ejemplo: náuseas o dolores de cabeza).

Puesto que la socialización es una experiencia estresora, sus efectos sobre la salud constituyen variables dignas de examen. Faltan estudios orientados en un amplio espectro de consecuencias para la salud, en los que se combinen los autoinformes de los síntomas de estrés negativo con medidas objetivas de salud.”

---

## Etapas de la Carrera Profesional

<https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>

**Autor:** Kari Lindström

**Páginas:** 21-22

---

**Texto:** Publicación sobre el desarrollo de la carrera profesional, teniendo como referencia los factores psicosociales y de Organización

---

### “Introducción

El sistema de etapas de la carrera responde a una determinada perspectiva del desarrollo profesional. Al abordar la cuestión de las etapas de la carrera profesional, los investigadores suelen inspirarse en el modelo de Levinson de las etapas de desarrollo de la vida humana (Levinson 1986). Según este modelo, la vida de las personas pasa por distintas etapas, separadas por unos períodos de transición. En cada etapa se emprende una nueva actividad vital y se produce un ajuste psicológico (Ornstein, Cron y Slocum 1989). De esta forma, se pueden definir unas etapas específicas de la carrera profesional que, por regla general, se corresponden con las edades cronológicas. Aunque los tramos de edad correlacionados con cada etapa de la carrera varían sensiblemente de uno a otro estudio empírico, la etapa inicial de la carrera se suele hacer coincidir con el tramo de edad comprendido entre los 20 y los 34 años; la etapa intermedia, entre los 35 y los 50; y la última etapa de la carrera comprende entre los 50 y los 65 años”

“...Resumiendo los resultados de las investigaciones de los efectos moderadores de las distintas etapas de la carrera: la etapa inicial de ésta se caracteriza por un bajo nivel de compromiso con la organización, asociado a un elevado índice de rotación del personal, y por la presencia de estresores asociados a la percepción de problemas de salud y síntomas somáticos. Los resultados observados en la etapa intermedia son un tanto contradictorios: unas veces se produce una relación directa entre satisfacción en el trabajo y rendimiento; otras, esta relación es de signo inverso. En esta etapa, las demandas del trabajo y el escaso nivel de control del mismo están relacionados con la frecuencia de los síntomas comunicados en determinadas categorías de trabajadores. En la fase final de la carrera profesional, el compromiso con la organización se correlaciona con un bajo nivel de absentismo y un mejor rendimiento. Los hallazgos relativos a la correlación entre los factores de estrés en el trabajo y la tensión se muestran incoherentes en esta última etapa. Existen, ciertamente, indicios de que una prevención efectiva contribuye a reducir los síntomas de tensión relacionada con el trabajo en la etapa final de la carrera.

### Actuaciones

Unas medidas prácticas de ayuda a la gente para afrontar mejor las demandas específicas de cada una de las etapas de la carrera tendrían consecuencias beneficiosas. Especialmente útil sería la orientación profesional al inicio de la vida profesional. También se han recomen-

dado las actuaciones orientadas a reducir los efectos negativos de la fase de estabilización de la carrera, ya que esta etapa puede resultar frustrante o, por el contrario, ofrecer la posibilidad de afrontar nuevas metas o de replantearse los objetivos personales (Weiner, Remer y Remer 1992). Los resultados de las exploraciones médicas realizadas en función de la edad de los trabajadores por los servicios de salud en el trabajo demuestran que los problemas de salud relacionados con el trabajo que provocan la disminución de la capacidad laboral se incrementan gradualmente y evolucionan cualitativamente con la edad. Así, mientras que en las dos primeras etapas de la carrera esos problemas se asocian a la necesidad de afrontar la sobrecarga de trabajo, hacia finales de la etapa intermedia y en la última fase de la carrera se complican progresivamente con la merma de las facultades psíquicas y de la salud física, circunstancias que ilustran la importancia de una intervención institucional precoz a escala individual (Lindström, Kaihilahti y Torstila 1988). Sin embargo, tanto en la investigación como en la actuación práctica es preciso tomar en consideración los patrones de movilidad y de rotación del personal, así como el rol que desempeña la propia profesión (y la situación de que se disfruta en la misma) en el desarrollo de la carrera personal.”

### c. Liderazgo e Inteligencia Emocional

---

#### El deber y rol de un líder frente a una situación de cambio cultural de una organización

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=431>

**Autor:** [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

**Texto:** Ensayo donde se trata de aportar algo de luz en el complejo entramado de dificultades que encuentra un líder ante un cambio cultural organizacional.

---

(...)

El Líder ha de convencer y conmovir, ha de ser capaz de actuar, debe tener la visión y capacidad de conseguir lo adecuado

La llegada de nuevos competidores, globalizados, ha significado replanteamiento de la estructura de precios (si es que estos son más baratos) y de calidad (si es que son mejores en sus atributos). Ya no basta con un producto que cumpla las tres (3) B.

La globalización del mercado mundial, como se señala en los Ensayos No.2 y No.3 anteriores del autor, ha significado cambios, entre otros, en los estilos de trabajo personal y en los procesos de negocios al interior de las organizaciones.

Este cambio o evolución de los sistemas no puede ser posible sin la debida participación de uno o más gestores de cambio en la organización. Estamos hablando del Líder o de los Líderes; en definitiva, estamos hablando de Liderazgo Organizacional. Tampoco puede ser hecho sin la participación de personas que desean ser consideradas como tal:

“Los seres humanos aborrecen ser mal tratados. Ansían ser tratados como personas, poseer autodeterminación, tener control sobre su destino,..., triunfar, asumir responsabilidad, tomar sus propias decisiones con autonomía e iniciativa, y que los demás reconozcan sus capacidades.” (Abraham Maslow)

Este Líder, del que hablamos, se requiere que exista o surja para superar momentos definitivos claves para la subsistencia de la organización. El Líder es aquel que se requiere para poder enfrentar y facilitar los nuevos desafíos a los que se ve enfrentada la Dirección u Administración de la Organización, es aquel que tiene la habilidad de convencer y motivar a las personas, es aquel que surge como respuesta a las necesidades de las personas para superar las dificultades, la incertidumbre laboral y para el logro de sus objetivos.

Cuando se plantea la necesidad de realizar cambios en los procesos de negocios dentro de una organización, surgen reacciones contrarias en forma inmediata. La gente no gusta del cambio cuando desconoce qué es lo que hay detrás del mismo.

La Administración debe tener mucho cuidado en no apresurarse en imponer instrucciones sin analizarlas previo a su implementación; sobreestimar el grado al cual se pueden forzar cambios y subestimar la dificultad para impulsar a las personas para producir este cambio puede ser una muy mala experiencia.

Las personas se niegan, implícitamente o explícitamente, a colaborar en el desarrollo e implementación de nuevas políticas o estilos de hacer las cosas, cuando hay incertidumbre. La situación se vuelve más crítica cuando parte de la jefatura toma la misma actitud; y peor aún, si esta jefatura es un líder para un gran número de subordinados. Esto último es crítico, la jefatura debe ser un aliado más que un opositor. Por lo tanto, esto debe ser resuelto y para lograrlo, se plantean dos (2) alternativas para solucionar el percance, las cuales son:

1. La imposición de la jerarquía para un cambio de actitud de la jefatura renuente.
2. El convencimiento de la jefatura por negociación o diálogo para lograr un cambio por convicción y no por imposición.

Si analizamos la 1ª Alternativa, se tiene una instrucción u orden directa del mando superior; se acepta sí o sí. Es el orden jerárquico el que se impone, el poder sobre el poder. Por ejemplo, un Gerente General sobre un Gerente o un Gerente sobre un Supervisor; que puede ser perfectamente el caso planteado. En algunas tendencias, podría ser considerado como un líder que base su influencia en los demás en una comunicación unilateral descendente. Ciertamente, no es este el tipo de líder que más pudiera gustar; pero, a veces es necesario, sobre todo en ambientes difíciles en donde hay mucha resistencia al cambio.

Para la 2ª Alternativa, se requiere capacidad o poder de convencimiento, habilidad para desarrollar una buena comunicación bilateral, inteligencia para involucrar socio-emocionalmente y competencia para lograr los objetivos.

También es posible que se pueda dar una combinación armónica de la 1ª y 2ª Alternativas. Sin embargo, no se va a discutir esta 3ª Alternativa en el presente Ensayo No.4.

Una vez superada la 1ª resistencia de la jefatura señalada, debería comenzar una espiral de trabajo conjunto con un objetivo común, con una visión común del futuro organizacional, el que incluye su futuro y el de sus subordinados.

Con esto, el camino hacia el logro de los objetivos, aún cuando es ríspido, es menos dificultoso. Por lo mismo, esto lleva a suponer que el esfuerzo común de la Administración y la Supervisión (jefaturas), por metas comunes, debiera tener una mayor probabilidad de ser logrado.

Sin embargo, nada será posible de lograr, si el líder no basa su éxito colectivo en el respeto y consideración de las personas a quienes llega y lo rodean; "hoy día el factor decisivo es cada vez más el hombre mismo".

El respeto por el líder no se adquiere ni se compra, se gana con esfuerzo y tiempo. La sinceridad en la comunicación y el respeto por los demás es fundamental; aprender a escuchar y entender a quien se escucha permite crear un diálogo que finalmente puede llegar a transformarse en un compromiso entre las partes.

El líder que se tiene, este líder que sabe estar con la gente, con los empleados u operadores, se ha ganado la confianza de ellos por mérito, por su esfuerzo de años, por respeto a las personas y sus familias. Pero, ojo, esto no significa que no sea fuerte o no tenga carácter cuando haya que tenerlo; muchos tienden confundir y pensar esto como un signo de debilidad y se caen en sus apreciaciones."

---

## Vivir es un asunto urgente

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/vivir-es-un-asunto-urgente#>  
<http://www.marioalonsopuig.com/>

**Autor:** Dr. Mario Alonso Puig, especialista en Cirugía General del Aparato Digestivo, fellow en Cirugía por la Facultad de Medicina de la Universidad de Harvard en Boston y Miembro de la Academia de las Ciencias de Nueva York. Miembro del World Economic Forum's Global Agenda Council on New Models of Leadership 2011. Actualmente imparte conferencias y cursos sobre Liderazgo, Comunicación Creatividad y Gestión del Estrés, a nivel nacional e internacional para múltiples universidades, empresas e instituciones.

**Editorial:** Aguilar.

**Páginas:** 121-128

---

**Texto:** capítulo "Yo tengo razón, tú te equivocas" Muchos de nuestros esquemas mentales, de los cuales no somos conscientes, afectan de una manera tan profunda a nuestra percepción de la realidad, a aquello que es capaz de registrar nuestro cerebro, que precisamos revisar algunos de ellos, porque el mapa mental, aquellas ideas, conceptos y creencias que nos fueron útiles en el pasado, puede que ya no lo sean para llevarnos hacia el futuro que buscamos. El pasado es una fuente de información y de experiencias, y no una bola de cristal que determina nuestro porvenir. Entre lo que estuvo en el pasado y lo que estará en el futuro actúan nuestra libertad, nuestra capacidad de apasionarnos y de elegir.

---

“Muchas veces creemos que lo que percibe una persona durante una conversación es aquello que oímos que decimos y no aquello que sentimos mientras hablamos.”

“En mi opinión, el verdadero problema para no conectar es presentar nuestro punto de vista como verdad irrefutable. Cuando uno hace esto, deja de tener humildad y se vuelve arrogante, aunque intente disimularlo. Ni el mejor maquillaje del mundo puede disimular cómo nos sentimos y eso queramos o no, se transmite. La otra persona, lo capta y reacciona.

(...)

Para conectar no es necesario estar de acuerdo con la otra persona, lo que sí es necesario es intentar comprender desde qué punto de vista, desde qué perspectiva esa persona contempla la realidad. “La humildad no es una virtud glamurosa y sin embargo eso no la hace menos necesaria. Humildad viene de humus que es lo que fertiliza la tierra. La humildad simplemente nos dice que solo tenemos acceso a un punto de vista y no a la realidad en su conjunto, y menos a la que contempla otra persona y que por tanto, si queremos conectar y comprender, necesitamos preguntar y escuchar. Es de esta manera cómo podemos recibir nuevas perspectivas, nuevos descubrimientos y sorprendentes aprendizajes.

---

### Resumen jornadas: “Entrenando nuestro cerebro”

<http://blog.esuelavivirmejor.com/entrenando-nuestro-cerebro-con-marta-romo/>  
<https://principiodeuncomienzo.wordpress.com/tag/marta-romo/>

**Autor:** Marta Romo. Socia-Directora de Be-Up, Licenciada en Pedagogía por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en Dirección de Recursos Humanos por la Escuela de Negocios CEU. Coach Profesional. Trainer en Neurofeedback Dinámico Neuroptimal©, por Zengar Institute Inc (Canadá). Formada en Neurociencia aplicada al Liderazgo y la Creatividad por la Universidad de Chicago. Especializada en Neuropsicoeducación Miembro del Neuroleadership Institute Terapeuta Gestalt por la AETG.

**Páginas:** 1

---

**Texto:** Extracto de entrevista a Marta Romo, autora del libro “Entrenando nuestro cerebro.”

(...) Estas son las 5 ideas-fuerza en el entrenamiento saludable de nuestro cerebro:

- 1) Cuida el descanso. “El día de mañana no empieza cuando te levantas, sino cuando te acuestas”. Romo considera fundamental la consolidación nocturna. De hecho, investigaciones como la llevada a cabo por el Instituto Nacional de la Salud de los EE.UU revelan que las células cerebrales usan el tiempo de dormir para eliminar toxinas, restaurando una función cerebral sana; ¿Cuántas horas has dormido en tus últimos 7 días?
- 2) El juego. “El error es igual a aprendizaje” aseguró Romo. Y para equivocarnos, necesitamos jugar. Y no solo de niños. Un ejemplo: en un zoológico cuando un elefante deja de jugar significa que tiene una enfermedad mortal. ¿Cuál fue la última vez que jugaste a algo?

- 3) Atención 100%. Romo se refirió a ello como actitud contemplativa. "Si no nos entrenamos, tendemos a estar en el pasado y en el futuro, pero no en el presente. Solo vale el 100%". Y reclamó un entrenamiento diario de 15 minutos. En este punto, la pedagoga introdujo el concepto de Brain Fitness, un conjunto de técnicas para mantener el cerebro en forma que nació en Estados Unidos. ¿Estás leyendo este artículo con tu atención plena en el mismo?
- 4) La actividad física. La BDNF es una sustancia que se segrega haciendo deporte y que es vital para la regeneración neuronal. En este artículo de Cristina Sáez podemos aprender más acerca de esta sustancia: ¡A tus neuronas les va el deporte! ¿Cuántos días a la semana haces algo de ejercicio?
- 5) No hacer nada. Una manera de recargar las pilas de nuestra fuerza de voluntad -según explicó Romo- es no hacer absolutamente nada. Nos hemos amoldado a un tipo de rutina en la que parece que si no llenas todos tus días de mil actividades significa que estás desperdiciando tu vida. Sin embargo, el cerebro también se "recarga" con ratos, momentos de no hacer nada.

---

### El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional

<https://www.gestiopolis.com/liderazgo-lider-resonante-crea-mas-goleman-boyatzis/>

**Autor:** Daniel Goleman, psicólogo de fama mundial, Codirector del Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, en la Universidad de Rutgers; Richard Boyatzis, catedrático del comportamiento organizativo, psicología y ciencias cognitivas de la Universidad de Case western Reserve y de Recursos humanos en Esade; Annie McKee, profesora de la Universidad de Pennsylvania y fundadora del Teleos Leadership Institute.

**Editorial:** DeBolsillo

**Páginas:** 49-51

---

**Texto:** Daniel Goleman y Richard Boyatzis en su libro "El Líder Resonante Crea más" señalan la importancia del conocimiento de las emociones y como aprovecharlas para ser más exitosos dentro de la organización.

---

"Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores en cuyo caso la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Por eso el indicador más claro del impacto emocional y comercial provocado por el liderazgo disonante en el entorno laboral, reside en el alto grado de malestar de los empleados y en la disminución de su rendimiento."

Uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo que exhiben sus subordinados. Como afirma uno de los axiomas fundamentales del liderazgo primal, la resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo." En este sentido, las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen las relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema.

Así pues, las emociones constituyen el aglutinante fundamental de un equipo que compromete a sus integrantes con una determinada organización. El modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos, depende de su grado de inteligencia emocional.

En este sentido, los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo. También hay que decir que este tipo de líderes sabe movilizar, cuando ello es preciso, el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando la empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en sus subordinados cierto grado de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender unos de otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen. El vínculo emocional que se establece en tal caso permite que los integrantes del grupo permanezcan centrados en su actividad aun en medio del cambio y la incertidumbre. Pero lo más importante de todo es que la conexión emocional con los demás infunde un significado especial al trabajo.

Todos sabemos lo que se siente al compartir el entusiasmo y la satisfacción que acompaña al trabajo bien hecho, sentimientos que llevan a las personas a emprender proyectos que van más allá del alcance de cualquier individuo aislado. Y el líder emocionalmente inteligente es la persona que conoce perfectamente el modo de establecer este tipo de vínculos. Cuando por el contrario, el líder que carece que resonancia, sus subordinados se "limitan" a llevar a cabo su trabajo sin dar lo mejor de sí mismos."

---

## Héroes cotidianos

**Autor:** Pilar Jericó. Doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales. Miembro del Top Ten Management Spain, premio Manager Forum Speaker 2009, escritora y conferenciante.

**Editorial:** Planeta ([www.pilarjerico.com](http://www.pilarjerico.com))

**Páginas:** 120-164

---

**Texto:** Héroes cotidianos es un libro que trata sobre métodos y sobre el poder que cada uno tenemos para salir adelante con ilusión. Por ello, es una invitación para desarrollar el valor que todos llevamos dentro. Así, funcionamos no conforme la realidad externa sino como nuestro organismo la interpreta, por lo que el primer paso para abordar las dificultades es a partir del supuesto que somos creadores de realidad. Los mapas mentales tienen sentido porque son creados por nuestro cerebro para procesar más eficientemente. No existe una única realidad sino tantas como personas, y nuestra forma de interpretar la realidad depende de nosotros mismos y del contexto en el que nos movemos o hemos crecido.

---

Capítulo: "Aprendemos nuevos hábitos, ganamos nuevos recursos"

"Los hábitos crean ciertos automatismos que cuesta abandonar, aunque algunos puedan ser perjudiciales como el tabaco, el alcohol o cierto tipo de relaciones afectivas. Y el moti-

vo, es muy sencillo: somos seres de hábitos como ya dijo Aristóteles hace veinticinco siglos. Pero el entorno cambia. Si siempre haces lo mismo, llegarás siempre al mismo sitio.

*Un proceso de aprendizaje solo se completa si incorporas nuevos hábitos a tu manera de pensar, de sentir o de actuar, en definitiva a tu modo de ver la realidad. (...) En resumen, si no puede olvidar los antiguos hábitos, tendrás que buscar otros más saludables con los que sustituirlos y así dar contenido al tiempo excedente."*

Comprometerse con las personas que te rodean ya sean familia, amigos, compañeros o sociedad, significa actuar no sólo basándote en tus propios intereses, sino también teniendo en cuenta las necesidades de los otros. Y esta actuación es un acto de inteligencia. Si tú te comprometes, existen altas posibilidades de que los que te rodean lo hagan contigo.

Me sorprende a veces cómo en la empresa se habla de falta de compromiso de los trabajadores, cuando muchos directivos no son ningún ejemplo de ello. Por eso, piensa qué tipo de compromiso le pedirías a las personas de tu entorno y reflexiona sobre tu disponibilidad hacia ellos.

Si crees que la relación es asimétrica, algo falla en la ecuación: o no has elegido a las personas adecuadas o quizá no te estés comprometiendo lo suficiente. Una buena idea es indagar en los motivos, porque seguro que los hay, antes que caer en la queja o victimismo."

---

### **Fish. La eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación**

<http://www.pnlnet.com/libro-stephen-lundin-harry-paul-y-john-christensen-fish/>  
<https://www.gestiopolis.com/fish-resena-libro-motivacion-stephen-lundin-harry-paul/>

**Autor:** Stephen C. Lundin, Ph.D. Harry Paul y John Christensen.

**Editorial:** Empresa Activa

**Páginas:**

---

**Texto:** Fish (la eficacia de un equipo radica en su capacidad de Motivación), es un libro que trata acerca de la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo. La historia se desarrolla en una pescadería (Pike Place) y en las originales claves de motivar a sus empleados -compañeros- y clientes. La publicación, de los autores de Stephen C. Lundin, Harry Paul y Jhon Chritesen, postula que el mundo podría ser mucho mejor si todos nos esforzáramos un poco cambiando nuestra actitud.

---

"Estas palabras claves son: Elegir la Actitud, Alegrarles el Día, Estar Presentes, y por último y no menos importante Jugar. Al fusionar esta palabras podremos obtener una visión de lo que buscamos, vale decir, que un trabajo sea agradable, está relacionado principal y directamente con estas palabras, y haciendo uso de estas es que podremos lograrlo de tal manera que la motivación en nuestras actividades y tareas sea algo del día a día.

No obstante, si analizamos estas palabras en base al éxito de un equipo, a la dependencia de esto para que se logre dicho éxito, también nos daremos cuenta de que son estos

elementos de los que depende el éxito de este, en otras palabras, cuando nos referimos a estos conceptos, sabemos que estamos hablando de personas, es por ello que la dependencia es inmediata, ya que el éxito dependerá de las personas que conformen dicho equipo de trabajo, por ende, son las personas las que hacen o harán uso de esto para sí mismo como para ser aplicados en su trabajo, además de que son las personas las que hacen o forman un ambiente de trabajo que como factor, clima laboral, también será relevante al momento de considerar el éxito de equipo de trabajo.

Sin embargo, esta dependencia de la que hablo no solo está ligada a los factores elementales o claves descritos, si no que a otros factores determinantes, que deben ser aplicados en un trabajo de este tipo (equipo), tales como: La Escucha Activa, La Sinergia, Compromiso, La Colaboración, La Coerción, La Confianza, El Compañerismo, El Respeto, etc.

Por lo tanto y siguiendo esta directriz el éxito del trabajo en equipo depende en primera instancia de las personas, ya que sea donde sea, lugar, donde se lleva a cabo el trabajo, si las personas practican activamente todo lo anteriormente desarrollado, esto se dará por seguro, por ende los resultados obtenidos en el proceso y fin de las actividad será excelente.”

---

## Qué hacen los líderes

<http://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>  
<https://educatic2011.files.wordpress.com/2010/10/kotter-2005.pdf>

**Autor:** John P. Kotter. Autoridad mundial en el campo del liderazgo. Titular de la cátedra de liderazgo Konosuke Matsushita de la Harvard Business School, conferenciante habitual en congresos de alta dirección de todo el mundo.

**Editorial:** Gestión 2000.

**Páginas:** 41-65

---

**Texto:** Escogiendo las estrategias del cambio. Artículo escrito en colaboración con Leonard A. Schelesinger, profesor de la Harvard Business School.

---

“Debe tenerse en cuenta que no hay nada más difícil de llevar a cabo, ni cuyo éxito sea más dudoso ni más peligroso de gestionar, que iniciar un nuevo orden de cosas.

Hoy en día, son cada vez más directivos que tienen que entenderse con la expedición de nuevas regulaciones gubernamentales, el surgimiento de nuevos productos, el crecimiento de su propia empresa, el aumento de la competencia, los nuevos desarrollos tecnológicos y una fuerza laboral que cambia constantemente. Como consecuencia, en muchas empresas o divisiones de grandes corporaciones se está viendo la necesidad de introducir, por lo menos una vez al año, cambios moderados en la organización y grandes cambios cada cuatro o cinco años.

No son muchos los intentos de cambio corporativo que estén condenados a fracasar, pero tampoco son muchos los que probablemente tienen éxito. Casi siempre surgen problemas,

se gasta más tiempo del que se quería o esperaba, se resiente la motivación de los empleados o el cambio cuesta mucho en cuanto se refiere a tiempo de los directivos o trastorno emocional. De ahí que en muchas organizaciones, ni siquiera hayan intentado hacer el cambio necesario. Los directivos involucrados simplemente no se sienten capaces de llevarlo a cabo con éxito.

En este artículo describimos primero las distintas causas de resistencia al cambio. Luego, diseñamos una manera sistemática de seleccionar una estrategia y de organizar una serie de aproximaciones específicas para poner en práctica un programa de cambios. (...)

### Cómo diagnosticar una resistencia

Es frecuente que, cuando se intenta cambiar una organización, se despierte entre la gente cierta resistencia. Aunque generalmente, los directivos experimentados son conscientes de ello, sorprende ver cuán pocos se toman el tiempo necesario para calcular sistemáticamente, antes de intentar el cambio, quiénes podrían resistir la iniciativa del cambio y por qué motivos. En vez de hacer eso, y guiándose por experiencias pasadas, suponen simplemente que "los que con seguridad se resistirán al cambio serán los ingenieros, por lo independientes y desconfiados."

Un enfoque tan limitado puede ocasionar serios problemas. Puesto que diversos individuos o grupos reaccionan de distinto modo frente al cambio, la correcta apreciación de esto casi nunca es intuitivamente obvia y requiere, por tanto, una consideración cuidadosa.

Es natural que todo aquel que resulte afectado por un cambio experimente cierto trastorno emocional. Hasta los cambios que aparentemente son "positivos" o "racionales" involucran pérdida o incertidumbre. A pesar de todo, y por diversos motivos, tanto los individuos de los grupos reaccionan frente al cambio de maneras muy distintas, desde resistirse pasivamente hasta tratar de impedirlo o adoptarlo sinceramente.

Para predecir de qué manera podría ser resistido, los directivos deben tener en cuenta las cuatro razones más comunes por las que la gente se resiste al cambio, que son: no querer perder algo que se considera valioso, no comprender la naturaleza y las implicaciones del cambio, creer que el cambio no tiene sentido para la organización y tener una baja tolerancia al cambio."

---

## El desafío de liderar procesos de transformación

<https://luishuete.com/2012/06/el-desafio-de-liderar-procesos-de-transformacion/>

**Autor:** Luis Huete; Pensador de referencia en el management internacional. Vicerrector y Tesorero de la International Academy of Management y miembro de los Consejos de Administración de las empresas Epikurean Resorts and Lifestyles en Tailandia, y Altia en España. Conferenciante y Escritor habitual en prensa de negocios.

**Páginas:** 1

---

**Texto:** Artículo que nos sirve de hoja de ruta para que los líderes impulsen los procesos de transformación y que tengan éxito.

---

(...)

“Por el contrario, el desafío de un proceso de transformación es la puesta en escena de lo mejor de las capacidades de gestión y liderazgo de los máximos responsables de la empresa. Gestionar es el manejo de la complejidad. Liderar es el manejo del cambio. Gestionar requiere de directivos muy pegados al terreno y al presente. Liderar en cambio requiere de personas apegadas al futuro y capaces de pensar de forma innovadora. Los procesos de transformación ponen a prueba las capacidades de gestionar y de liderar de los máximos responsables de nuestras empresas. Es el último de los servicios que pueden hacer por sus organizaciones.

1. **El sentimiento de urgencia del equipo directivo.** Los procesos de cambio requieren de una dosis de inconformismo e insatisfacción con el status quo actual en el equipo de dirección. Los procesos de transformación no se hacen sin un sentimiento de urgencia.
2. **La involucración y la personalidad de sus impulsores.** La involucración y el poder formal e informal del impulsor del cambio condicionan la probabilidad de éxito del mismo.
3. **La creación de una coalición que guíe el proceso.** El impulsor del cambio ha de lograr rodearse de un grupo de personas influyentes en la organización que se involucren personalmente en el éxito del proceso.
4. **El diseño de una nueva visión de futuro que dé foco al proceso.** Un elemento de los procesos de transformación es la reformulación de la visión, misión y valores de la empresa.
5. **El rediseño de los modelos de negocio.** Los modelos de negocio son el corazón de la estrategia. Los modelos de negocio sientan la base de la posición de la empresa en costes y precios medios con respecto a la competencia. El proceso de transformación de una empresa requiere cuestionar su modelo de negocio, al menos el modelo comercial.
6. **El diseño de una hoja de ruta y la estimación realista de los tiempos.** Una hoja de ruta con los elementos y etapas claves del proceso de cambio es un nuevo logro en el proceso de transformación de una empresa.
7. **La comunicación interna;** El éxito de un proceso de transformación requiere que el sentimiento de urgencia se comparta en toda la organización y de la creación de una masa crítica de empleados que lo apoyen.
8. **El diseño de oleadas de proyectos de corto plazo y la guerra de guerrillas contra los obstáculos;** Los proyectos de corto plazo tienen como finalidad el incremento de la credibilidad de la agenda reformista, la conquista de terreno para avances más profundos y el entrenamiento del equipo encargado del mismo.
9. **La puesta en marcha de proyectos de largo plazo que anclen el proceso de cambio en la organización;** El proceso de transformación ha de enraizarse en la cultura y en los sistemas de gestión de la empresa para que perdure en el tiempo.
10. **Enriquecer la marca con los nuevos valores del proceso de cambio;** Los cambios son profundos cuando influyen en la identidad, en la manera de pensar de la organización sobre sí misma. Por eso el último de los elementos de un proceso de cambio es hacer que los nuevos valores que aportan los reformistas pasen a enriquecer los atributos de la marca con la que la empresa se posiciona en el mercado”.

---

## Psicología Positiva y Coaching: ¿Un Maridaje Saludable?

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2015/02/>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

### Texto:

---

“La Psicología Positiva es una aproximación de la psicología que enfatiza el optimismo y el funcionamiento humano positivo en lugar de centrarse en la psicopatología y disfunción. El objetivo no es remediar los déficits, sino impulsar las fortalezas”.

“Se trata de centrarse en los aspectos positivos del comportamiento humano”

“El Coaching Psicológico se centra en facilitar el logro de objetivos, en mejorar el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los clientes en su vida personal y en el ámbito de trabajo”.

---

## Liderazgo Positivo y Transformador, Líder como Coach...: Algunas claves para ser un buen líder

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2014/>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

### Texto:

---

“La PsiPos ha demostrado que el líder positivo y transformador es dos veces más efectivo y los equipos que lidera son dos veces más efectivos alcanzando cuotas mayores de bienestar psicológico y felicidad en el trabajo”.

“Estudia las fortalezas personales, las emociones positivas, las virtudes, el optimismo, el engagement, el liderazgo positivo, las prácticas saludables en las organizaciones, las empresas positivas, el coaching psicológico o psico-coaching...”.

“Características principales de un líder positivo

- Innovador, retador y resiliente. Debe estar preparado para aceptar los riesgos, para innovar y experimentar para llegar a realizar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Además reta a sus colaboradores y les plantea objetivos desafiantes, metas y retos que van más allá de lo ordinario... En la época que vivimos los líderes han de apoyar en todo momento, especialmente en la adversidad y en los momentos más difíciles. Por eso entendemos que es también resiliente y actúa como modelo de resiliencia a seguir por sus colaboradores. Es un Líder HERO (Healthy and Resilient).

- Visión conjunta compartida. El líder debe ser capaz de ir más allá del presente, tener una expectativa positiva y optimista de futuro que le guíe y le motive a actuar para llegar a conseguir las metas colectivas. La visión clara de futuro impulsa hacia adelante. En este sentido el líder acompaña al colaborador y al equipo a conseguir sus objetivos alineados y compatibles con los objetivos de la organización.
- Transformar a las personas y equipos. El líder positivo transforma sus colaboradores y a los equipos, les ayuda a sacar la mejor versión de sí mismos, a reinventarse si es necesario. En este proceso la comunicación es fundamental, una comunicación positiva. Además anima y apoya mostrando a las personas que son capaces de triunfar y reconocer el esfuerzo realizado mediante el lenguaje positivo. Es necesario cambiar las conversaciones en las organizaciones a más positivas. La Indagación apreciativa y las preguntas poderosas son técnicas eficaces para conseguir estos objetivos.
- 'Facilitador de la autodeterminación y del auto-liderazgo. El líder debe "empoderar" a cada uno de los miembros del grupo para producir resultados extraordinarios. De este modo facilita la autodeterminación y el auto-liderazgo de sus colaboradores.
- Emocionalmente inteligente. Es capaz de regular las propias emociones y las emociones de sus colaboradores, generador de emociones positivas en el equipo que son recursos indispensables para afrontar eficazmente situaciones futuras adversas generando equipos más resilientes... La empatía, la compasión y la influencia positiva son competencias emocionales clave del líder positivo...".

---

### **Píldora + 1: Practica tus fortalezas**

[http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/02/pildora-1-practica-tus-fortalezas\\_20.html](http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/02/pildora-1-practica-tus-fortalezas_20.html)

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

"Busca el sentido a la vida y vive así una vida auténtica. ¡Puedes empezar por identificar cuáles son tus principales fortalezas y talentos y utilizarlos cada día de la semana de maneras diversas, en lugares y contextos diversos, se creativo! Al cabo de tres semanas empezarás a sentir los cambios. Ves la vida de otra manera, y ella te "mira" a ti también distinto. Un nuevo inicio. Intentarlo ya que ser feliz está, en parte, en nuestras manos.

---

### **Píldora +2: Amabilidad**

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/02/pildora-2-amabilidad.html>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

....“Los así llamados “actos de bondad” se han investigado desde la psicología positiva, y se ha encontrado que practicar actos de bondad hacia los demás (por ejemplo visitando a un familiar anciano o donando sangre) provoca un aumento en los niveles de felicidad propios (Boehm y Lyubomirsky, 2009).

Pero ¿por qué estos efectos positivos en los actos de bondad? A continuación enumero algunos de esos efectos tan positivos:

- 1) Los actos de bondad generan efectos positivos porque la persona que los hace obtienen retroalimentación (feedback) positivo inmediato ya que el que recibe el acto le agradece, aprecia lo hecho, etc. Esto es motivador en sí mismo ya que supone una apreciación de lo realizado.
- 2) Los actos de bondad estimulan la reciprocidad y la interacción social positiva, por ejemplo ayudando a los demás. Las personas somos sociales por naturaleza y el hacer algo por los demás nos hace interactuar de manera positiva con el otro puesto que la acción es en sí misma de carácter positivo (ayuda). (p.ej., ayudando a los demás)
- 3) Además el hecho de realizar actos de bondad y amabilidad hacia los demás mejora los niveles de autoconcepto personal, ya que ayuda a vernos a nosotros mismos como más altruistas.
- 4) Y como consecuencia, esa mejora del autoconcepto hace que se incrementen nuestros niveles de autoestima y confianza en nosotros mismos.”

---

### Píldora + 3: Gratitud

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/03/pildora-3-gratitud.html>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

“La emoción de gratitud se vincula al agradecimiento que es la conducta y acción de agradecer. Generalmente la persona que siente gratitud desea agradecer el beneficio recibido, que podemos expresar de diversas formas, desde una simple manifestación verbal (“Muchas gracias por...”), un email (“Te escribo para agradecerte por...”), un regalo un retweet, un “me gusta” en Facebook...

Te aconsejo que inviertas en expresar gratitud hacia los demás. Esto te ayudará a saborear experiencias vitales positivas, reforzar su autoestima, y construir networking. ¡Además es un buen antídoto a las emociones negativas o tóxicas porque no deja que se manifiesten, son incompatibles! ¿Por qué? porque el expresar gratitud te hace sentir emociones positivas como alegría, satisfacción, orgullo, aceptación... y estas bloquean el sentimiento y la expresión de las emociones negativas inhibiendo la sensación de la envidia, celos o ira. Es increíble ¿verdad? Pero además la investigación sobre los efectos positivos de expresar gratitud revela que:

- 1) Se incrementa la felicidad en las personas que expresan estos sentimientos de gratitud (Seligman et al., 2005)
- 2) Estimula la conducta moral y prosocial, como ayudar y crear vínculos sociales (Grant et al., 2010)
- 3) Produce una cascada de beneficios psicológicos y sociales...

Este último efecto es el más sorprendente a mi juicio, porque la gratitud fomenta espirales virtuosas de positividad. Los estudios llevados a cabo por Bárbara Fredrikson en USA evidencian que la gratitud hace recíprocas las conductas bondadosas, refuerza las acciones morales de tipo social, y aumenta la experiencia de elevación (o el deseo de convertirse en una mejor persona) a través de espirales positivas de ganancias.

Te propongo dos actividades que puedes hacer para expresar gratitud y sentir sus efectos positivos. La primera la llamaremos "El email de gratitud". Es sencillo. Se trata de escribir un email a una persona a la cual estás agradecido porque una vez hizo algo por ti, o porque es muy o fue muy importante en tu vida, y nunca le has expresado esa gratitud que sientes. Un estudio reciente publicado en la prestigiosa revista *Journal of Happiness Studies* (Toepfer et al., 2012) reveló que escribir cartas de gratitud incrementó los niveles de felicidad y redujo síntomas depresivos en las personas que escribían esas cartas.

La otra actividad se llama "El diario de gratitud". Esta actividad tiene efectos a más largo plazo. Durante una semana, antes de ir a dormir escribe en un diario, puede ser en tu Smartphone, tres cosas por las que has estado agradecido en ese día (ej. una conversación agradable, una sorpresa positiva, que ha salido el sol, ¡que estás vivo!...). En un experimento realizado por Martin Seligman se encontró que las puntuaciones de felicidad de los participantes aumentaron y continuaron aumentando a medida que se realizaban exámenes periódicos después del experimento. De hecho, se encontró que los mayores beneficios por lo general solían ocurrir aproximadamente seis meses después de comenzar el tratamiento. Este ejercicio tuvo tanto éxito que, aunque a los participantes solo se les pidió seguir con el diario durante una semana, muchos de los participantes continuaron realizándolo mucho tiempo después de que el estudio había terminado."

---

## Píldora + 4: Aprender a Perdonar

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/03/pildora-4-aprender-perdonar.html>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

..." en el día internacional de la Felicidad quiero recordar que perdonar a los demás es una de las acciones positivas que mas felicidad nos da, y a la vez, nos hace desprender energía negativa que tanto daño nos hace. Una vez escuché que un minuto de pensamientos negativos, nos genera 6 horas de toxinas en el cuerpo. Cuando perdonamos nos desprendemos de

esas toxinas de modo inmediato porque la acción positiva del perdón implica suprimir o mitigar los deseos de venganza y represalia en respuesta a un abuso ya sea un insulto, una ofensa, una traición, que puede ser causado por favoritismo, violencia, acoso o retroalimentación destructiva por parte de algún familiar, amigos, compañeros de trabajo, jefe o los clientes.

La investigación científica señala que las personas que perdonan son más felices, saludables, agradables y serenas, así como menos ansiosas, deprimidas y neuróticas (McCullough, 2001). Por ejemplo, Hebl y Enright (1993) encontraron que un grupo de mujeres de edad avanzada, que se sentían perjudicadas por una experiencia interpersonal abusiva pero que aprendieron a perdonar, mostraron un menor nivel de ansiedad y un mayor autoestima.

¿Qué prácticas saludables podemos hacer al respecto? La investigación realizada por Sonja Lyubomirsky ofrece ejemplos de maneras de perdonar, por ejemplo:

- 1) Escribir una carta o un email de perdón a alguien que nos hizo daño. El simple hecho de escribir la carta, de narrar las propias experiencias al perdonar es beneficioso para uno mismo, psicológicamente hablando. La carta o el email puedes finalmente enviarlo al destinatario o no, ya que el beneficio ya lo tienes :). Si lo envías finalmente, también se sentirá bien el otro, iniciando quizá una espiral virtuosa de acciones positivas mutuas.
- 2) Empatizar con el "agresor" y concederle el perdón imaginariamente también tiene beneficios psicológicos. La empatía o capacidad para ponerte en el lugar del otro es una práctica muy útil en el desarrollo personal y la propia inteligencia emocional. El mecanismo psicológico subyacente a empatizar con el agresor es similar a escribir la carta o el email, ya que una se siente "aliviada" como si se hubiera quitado un gran peso de encima...
- 3) La práctica de la compasión hacia la persona que te hizo daño. Compasión no es lástima o pena por otro o por uno mismo (auto-lástima) sino amor hacia sí mismo (compasión hacia uno mismo) o compasión hacia los demás, junto con un deseo de que el otro o uno mismo estemos libres de sufrimiento. Mediante la práctica continuada del Mindfulness o meditación de origen budista, es posible llegar a desarrollar esta fortaleza de carácter. Primero es necesario practicar la compasión hacia uno mismo como mecanismo para aliviar el sufrimiento psicológico, y luego, con la práctica la compasión hacia la persona que te hizo daño, para continuar con la práctica del perdón.

Es importante destacar que el perdón no significa olvido, ni liberación de culpa a quién nos hizo daño. Es un mecanismo que permite liberarnos del sufrimiento que dejó esa acción negativa en el corazón. Para alcanzar la calma y la paz interior, para ser un poco más felices".

---

## Píldora + 5: Compartir buenas noticias

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/04/>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

### Texto:

---

“Las buenas noticias nos hacen sentir alegría, entusiasmo, júbilo..., pero al compartirlas con los demás volvemos a sentirnos tan bien como cuando las recibimos, y además, y no menos importante, contagiamos nuestro buen feeling a los demás. Creo que esta es una vía de comunicación que deberíamos trabajar más, tanto a nivel personal como profesional.

La investigación científica ha demostrado que el intercambio de buenas noticias o hablar a otros acerca de las experiencias positivas, tiene resultados positivos ya que permite (1) aumentar las emociones positivas y (2) recordar esa experiencia y disfrutarla a lo largo plazo (Gable, Reis, Impett, y Asher, 2004). En un estudio experimental realizado recientemente por Reis y colegas en 2010 en la prestigiosa revista *Journal of Personality and Social Psychology*, encontramos que compartir buenas noticias con otros aumenta el valor percibido de los acontecimientos, especialmente cuando los otros responden con entusiasmo a nuestras buenas noticias. Además, las respuestas entusiastas a compartir buenas noticias promueven el desarrollo de la confianza y la orientación prosocial hacia el otro. Lo interesante de este estudio, es que el mismo mecanismo psicológico ocurre cuando compartimos noticias con desconocidos que con conocidos. Curioso ¿verdad?

Un mecanismo psicológico que explica los beneficios de compartir buenas noticias es el “contagio emocional”. A la mayoría de nosotros nos es familiar la frase “estamos en la misma onda” cuando nos referimos a compartir con otros algún gusto, hobby o preferencia. También es posible el caso de sintonizar emociones con otras personas en determinadas circunstancias. Por ejemplo, nos sentimos alegres en una reunión de amigos, y tristes en un entierro. Tendemos a reír en el cine cuando oímos a otras personas que se ríen también, contagiándonos sus emociones, o si somos amantes del deporte, nos alegramos cuando nuestro equipo gana la liga.

En estos casos, podemos decir que de una forma u otra “captamos” las emociones de los que nos rodean y las hacemos nuestras. Este fenómeno se ha denominado en Psicología “contagio emocional”, y se definió ya en 1994 por Hatfield, Cacioppo, y Rapson como “la tendencia a imitar y sincronizar automáticamente las expresiones faciales, las vocalizaciones, las posturas y los movimientos con los de otra persona y, por consiguiente, a converger juntos emocionalmente”. La investigación psicológica de hecho confirma, que las personas imitan automáticamente las expresiones faciales, voces, y posturas de los demás durante el transcurso de las interacciones.

También existe otra manera de capturar las emociones de los demás, ya que el contagio emocional puede producirse a través de un proceso más consciente de identificación empática. Es decir, al ser empáticos y ponernos en la “piel del otro”, podemos auto-inducirnos las emociones que está sintiendo el otro. Por ejemplo, cuando somos conscientes de que otra persona se siente triste o feliz, puede desencadenar en nosotros recuerdos de otros momentos en que nos hemos sentido de esa manera, y despertar emociones similares. En estos procesos empáticos tienen mucho que decir nuestras “neuronas espejo” que serán objetivo de otra de mis píldoras positivas futuras.

El compartir buenas noticias, especialmente ahora con la que está cayendo ahí fuera... creo que debería ser una obligación en las organizaciones. No se trata de disfrazar la realidad, sino de realizar una búsqueda activa de aquellas cosas positivas que también pasan en las empresas día a día, y que precisamente porque estamos afectados por el "efecto de focalización" de las emociones negativas no somos capaces de ver lo positivo que también nos pasa.

Muchas veces lo esencial es invisible a los ojos... Yo siempre digo que la botella no está ni medio vacía ni medio llena, ni por la mitad... Existe otra manera de ver la botella y es verla 100% llena: mitad de agua, mitad de aire. Pero cuando todo alrededor se derrumba, tendemos a ser presas de la focalización en lo que nos va mal y solo tenemos ojos para eso. Nos centramos solo en nosotros mismos, lamiendo las llagas, y perdiendo oportunidades que hay alrededor nuestro.

---

### **Píldora + 6: Buscar sentido a lo que hacemos**

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/06/>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

"El trabajo es uno de los pilares fundamentales de nuestra vida. Gran parte de nuestra vida se estructura en base al trabajo: nos formamos durante la etapa temprana en un trabajo o profesión, pasamos a ser agentes activos de trabajo en la madurez, y luego en la edad avanzada, el abandono del trabajo para dar paso a la jubilación es el centro de atención. Pero si nos fijamos ¡cuán importante es el trabajo en nuestras vidas! Sobre todo en una sociedad como la actual, en donde tener un trabajo se convierte para muchas personas en el bien máspreciado, y perderlo la peor de las pesadillas.

En este contexto, me digo una y otra vez lo importante que es hacer algo que tenga sentido para nosotros, que le dé un significado a nuestras vidas, que hagamos algo que aporte valor, no solo a nosotros mismos sino a los demás, a la sociedad. Hay que buscar algo que nos diga algo, que nos remueva por dentro, que nos apasione, que nos haga vibrar, que estemos en flow mientras lo hacemos, que nos vayamos a dormir con la idea de que el día ha merecido la pena ser vivido, y que mañana el futuro nos permitirá seguir haciendo aquello que amamos.

La pasión por el trabajo, la ilusión por lo que hacemos, la hemos denominado los psicólogos: engagement por el trabajo. Podríamos traducirlo por Enganche positivo en el trabajo o entrega psicológica por el trabajo. Recuerdo aquí una frase que decía Pablo Picasso: Cuando pinto, el pincel pinta solo. ¿Qué bonita idea verdad? Hacer algo con tanta pasión que las cosas parece que se sucedan unas a otras sin apenas esfuerzo. Pero a la vez invertimos gran cantidad de energía en lo que hacemos (vigor) persistiendo aunque aparezcan

obstáculos, con gran orgullo y sentido de lo que hacemos (dedicación) y totalmente absorbidos en la tarea (absorción) observamos que el tiempo pasa volando, y que hemos disfrutado con ello.

Los trabajadores engaged tratan de mantener una visión positiva de una vida significativa, y desarrollan un gran sentido vital, que se manifiesta por el deseo de sentir que nuestra vida es útil, valiosa y que tiene un propósito. La ausencia de sentido genera un vacío, y una insatisfacción profunda.

Cuando el trabajo que hacemos carece de sentido y significado tendemos a distanciarnos psicológicamente de él, y con el tiempo puede llevar a que la persona desarrolle el síndrome de burnout o quemarse por el trabajo. Agotamiento emocional, distancia mental del trabajo, y una creencia profunda de que somos ineficaces en lo que hacemos. El burnout es uno de las negras pesadillas que nos puede pasar. Invertir tanto tiempo de nuestra vida en algo que carece de sentido y significado para uno mismo es de las peores cosas que nos pueden pasar...

Hay testimonios de personas que han conseguido mantener su salud mental en situaciones extremas, como en campos de concentración, debido a esa búsqueda de sentido en la vida... Por ejemplo Viktor Frankl, psiquiatra de origen judío, fue deportado junto con su esposa y padres a un campo de concentración y pasó por varios de ellos desde 1942 a 1945. Viktor Frankl sobrevivió al holocausto, pero su esposa y padres fallecieron allí. Una frase célebre de Viktor Frankl es: Si no está en tus manos cambiar una situación que te produce dolor, siempre podrás escoger la actitud con la que afrontes ese sufrimiento.... Bonita e inspiradora frase verdad? Tras su liberación, regresó a Viena. En 1945 escribió su famoso libro "El hombre en busca de sentido" donde describe la vida del prisionero de un campo de concentración nazi, desde la perspectiva de un psiquiatra. En la obra, altamente recomendada por mi parte, expone que, incluso en condiciones de vida extremas de deshumanización y sufrimiento, el ser humano puede encontrar una razón para vivir, basada en su dimensión espiritual."...

---

## Píldora + 7: Cuidar las relaciones con los demás...

<http://marisasalanova.blogspot.com.es/2013/10/>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

"Es importante que aprendamos a tomar tiempo para relajarnos practicando nuestros hobbies con los amigos, y equilibrar así nuestra vida familiar y laboral. En el trabajo invierte tiempo con tus compañeros y amigos, toma un café con ellos, comparte tus preocupaciones y tus éxitos, escucha activamente y da apoyo a los demás. Ya verás cómo solo preocupándote de "dar" a los demás, recibirás recompensas infinitas a corto, medio y largo plazo.

A veces estamos tan ocupados en el día a día, en nuestras preocupaciones cotidianas, en alcanzar esos objetivos diarios, e ir tachando en nuestras listas de tareas pendientes, que no prestamos atención al momento presente en cuanto a las interacciones con los demás se refiere. Ese “buenos días” al vecino con el que compartimos el ascensor todas las mañanas, la sonrisa limpia y pura de la panadera que todos los días nos recibe con una agradable cara, los alumnos que están allí siempre dispuestos a aprender y mejorar día a día....

Si lo pensamos bien, pasamos más del 90% de nuestro tiempo en interacción con los demás, bien cara a cara, o bien vía correo electrónico, redes sociales o teléfono. No podemos escapar a nuestra condición de “animales sociales”, es una necesidad básica del ser humano en formar parte de un grupo, la membresía y nuestra identidad social se forja desde nuestra infancia por el contacto y las interacciones con los demás.

Debemos cultivar la “conexión afectiva” con los demás, ya que esta es la base primordial en la que se apoya nuestra extraordinaria capacidad para comunicarnos, relacionarnos, convivir conectados afectivamente y apoyarnos unos a otros. La mayoría de los científicos coinciden en que el deseo humano para formar y preservar los vínculos sociales tiene una base evolutiva. Como seres humanos no habríamos sido capaces de sobrevivir sin estar integrados en un grupo social. Por tanto - no es sorprendente que - las personas se sientan felices de forma natural cuando están socialmente integradas, tengan familiares y amigos, y participen en relaciones íntimas.

Y en esos grupos sociales nos gusta sentirnos acompañados cuando las cosas no nos van bien, pero también intercambiar experiencias positivas con los demás. En un post anterior hablamos de esto precisamente. Lo más probable es que el hecho de sentirnos bien es la razón por la cual nos gusta comunicar las buenas noticias a los demás, pues nos hace sentir aún mejor. Los acontecimientos positivos que son compartidos tienen más probabilidades de ser recordados. Parece que un estilo de respuesta activo y constructivo a las buenas noticias implica entusiasmo (ej., “¡Cuéntame más sobre esto por favor!”).

Además de cultivar la conexión afectiva con los demás y compartir lo bueno, otra forma de intervenir positivamente en las personas es dar apoyo social a los demás. Hay distintas maneras de dar apoyo ya sea proporcionando ayuda práctica, asistencia, apoyo emocional o información. Un aspecto a tener en cuenta en el apoyo social es que en múltiples ocasiones no es requerido y por tanto, es necesario saber si los otros necesitan este apoyo por nuestra parte. En ocasiones nos piden simplemente “estar ahí” acompañando a los demás en su experiencia. En otras ocasiones, nos piden explícitamente guía o asesoramiento. La investigación ha puesto de manifiesto que el apoyo social no solicitado puede tener en algunas ocasiones efectos contraproducentes, ya que justo se produce lo que llamamos “norma perversa” al tener justo los efectos opuestos que pretendíamos obtener en la persona.

En el ámbito laboral las relaciones sociales son fundamentales hoy día donde el networking es estratégico para nuestro desarrollo como personas y también como profesionales. En nuestros estudios hemos comprobado diversas formas de fomentar y cuidar las relaciones sociales en el lugar de trabajo como son: (1) socializarse durante las pausas de trabajo en lugar de aislarnos en nosotros mismos, (2) hablando no solo de trabajo sino también sobre

asuntos personales, (3) ser leal y auténtico con los demás, (4) escucharlos de manera activa, y (5), darles información útil cuando es solicitada.

Finalmente, señalar que las relaciones sociales positivas son uno de los cinco componentes en el nuevo modelo PERMA de la Felicidad de Martin Seligman, que entiende que para que las personas lleguen a Florecer (flourishing) como personas y seres humanos, siendo este el máximo elemento de la felicidad deberían desarrollar estos cinco componentes que constituyen su Modelo de felicidad:

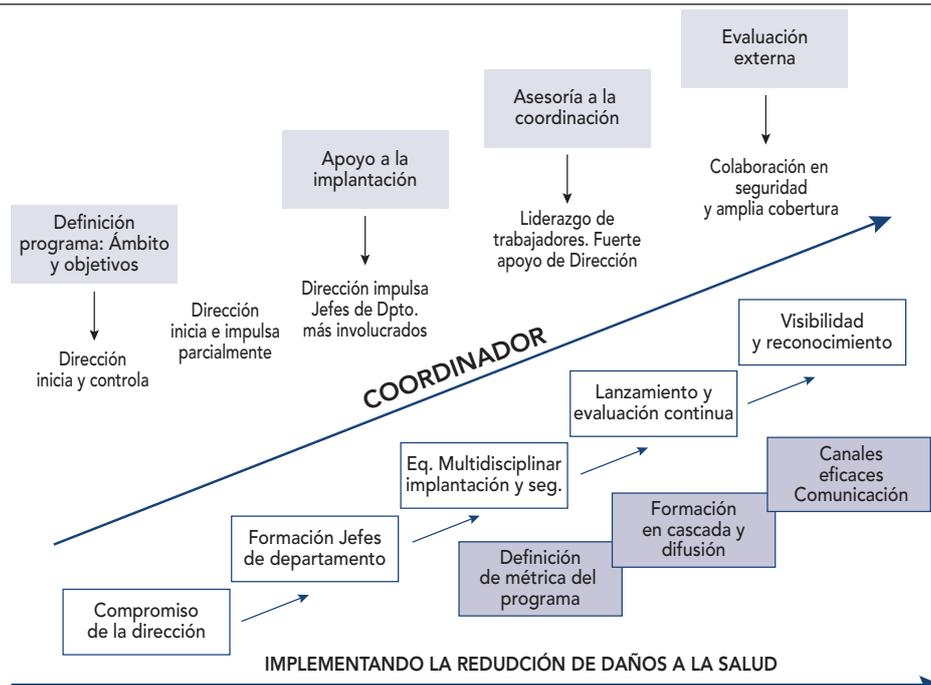
1. P (Positive emotions) aumentar las emociones positivas en el pasado, en el presente y en el futuro.
2. E (Engagement) se trata de la puesta en práctica de las fortalezas personales con el objetivo de desarrollar un mayor número de experiencias óptimas, de flujo de conciencia ("flow").
3. R (positive RELATIONS) dedicar tiempo a nutrir las relaciones fomenta la sensación de apoyo y compañía que influye directamente en la percepción de bienestar.
4. M (Meaning) que incluiría el sentido de la vida y el desarrollo de objetivos que van más allá de uno mismo
5. A (Acomplishment) metas que nos motive conseguir." ...

## Seguridad basada en conductas mediante liderazgo en seguridad

<http://www.seguridadypromociondelasalud.com/n130/es/articulo2.html>

**Autor:** Seguridad y Medioambiente

**Páginas:**



**Texto:**

---

“El liderazgo como estrategia

Un sistema de este tipo genera efectos sinérgicos relacionados principalmente con el compromiso en la organización y sus efectos pueden ser notables en áreas como calidad, productividad, etc. También se pueden aprovechar las estructuras y cultura de estas áreas específicas para potenciar los resultados del programa.

En resumen, una compañía donde las personas desarrollan su conducta a través del liderazgo dispone de una sólida base para el éxito en cualquiera de sus retos y oportunidades a medio y largo plazo” ...

---

**Liderazgo “transformacional”: investigación actual y retos futuros**

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2871/2344>

**Autor:** Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova, Isabel M. Martínez

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

...“A partir de la revisión bibliográfica realizada entendemos que las últimas teorías contemplan al liderazgo transformacional, no solo como una clave para comprender la relación líder-seguidor, sino también como un factor decisivo a la hora de alcanzar resultados organizacionales excelentes.

A partir del ejercicio de liderazgo transformacional se puede contribuir a la motivación de los seguidores y equipos de trabajo, obteniendo resultados organizacionales óptimos. Se posiciona así este tipo de liderazgo como un recurso social indispensable para potenciar y formar dentro de las organizaciones.

Las investigaciones respecto al liderazgo transformacional dejan en evidencia que las estructuras de las organizaciones no solo necesitan líderes para motivar a los individuos, también es necesario considerar a los equipos de trabajo en su conjunto. Esta aseveración deja abierta la puerta a futuras investigaciones que no solo se centren en los objetivos individuales, ya que estos deben estar alineados con una misión compartida en la gestión de los recursos humanos, en el establecimiento de un clima positivo de confianza, apoyo y coordinación de tareas, de manera tal que se pueda contribuir además a la productividad de la organización, sino también al bienestar psicológico de los trabajadores y equipos de trabajo.” ...

#### d. Gestión del Cambio

---

### El poder de los hábitos

<https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/el-poder-de-los-habitos>

**Autor:** Charles Duhigg.

**Páginas:** resumen del libro. Caso Starbucks

---

**Texto:** Por qué hacemos lo que hacemos en la vida y en la empresa.

---

“Algunos hábitos tienen el poder de iniciar una reacción en cadena, cambiando otros hábitos a medida que se instauran en la vida de una persona o en una organización. Es decir, algunos hábitos importan más que otros para rehacer los negocios y la vida. Son “hábitos básicos”: son los hábitos que más importan, aquellos que, cuando empiezan a cambiar, desplazan y rehacen otros patrones.

Si nos concentramos en cambiar y en cultivar los hábitos esenciales, podemos producir cambios generalizados. Sin embargo, identificar los hábitos básicos es engañoso. Para descubrirlos se ha de saber dónde se tiene que mirar. Detectar los hábitos básicos significa buscar ciertas características. Los hábitos básicos ofrecen lo que conocemos dentro de la literatura académica como “pequeños triunfos”. Ayudan a que florezcan otros hábitos creando nuevas estructuras y establecen sistemas de trabajo en los que el cambio se vuelve contagioso.

Los pequeños triunfos son justamente lo que parecen y forman parte del proceso en que los hábitos básicos crean cambios generalizados. Un gran número de investigaciones han demostrado que los pequeños triunfos tienen un poder enorme, una influencia desproporcionada para lo que son los logros de las propias victorias. Cuando se ha logrado un pequeño triunfo, se ponen en marcha las fuerzas para lograr otro pequeño triunfo.

Los pequeños triunfos alimentan cambios transformadores elevando las pequeñas ventajas a patrones que convencen a las personas de que pueden lograr cosas aún mayores.”

“...Algunos empleados, concretamente al enfrentarse a situaciones de estrés o de incertidumbre, respondían mal y su autocontrol se esfumaba. Por ejemplo, cuando un cliente empezaba a gritarles, un empleado normalmente tranquilo perdía la compostura.

Lo que realmente necesitaban los empleados eran instrucciones claras respecto a cómo manejar los puntos de inflexión: una rutina para que siguieran adelante cuando sus músculos de fuerza de voluntad empezaban a flojear. Así que la compañía desarrolló material de formación nuevo con rutinas para los momentos en que sus empleados tenían que enfrentarse a una situación difícil. Los manuales enseñaban a los trabajadores a responder a señales específicas, como un cliente que grita o una cola larga en caja. Los directivos enseñaron a los empleados mediante juegos de rol hasta que sus respuestas se volvieron automáticas.

Así es como la fuerza de voluntad se convierte en un hábito: eligiendo un tipo de conducta con antelación y, luego, siguiendo esa rutina cuando llegue el punto de inflexión. Starbucks no es la única compañía que utiliza estos métodos de formación. Lo que hacen todas ellas es centrarse en un determinado hábito básico que acaba influyendo en los demás aspectos de la organización.

---

### “Catalizar el cambio de la cultura “organizacional”

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosIFRS/Deloitte%20Review/Catalizador%20cambio%20Junio%202016.pdf>

**Autor:** Deloitte UniversityPress. Ajit Kambil. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:** Necesidad de un liderazgo catalizador que sea capaz de desarrollar un ejercicio transformacional de la cultura de la organización.

---

“El CEO y el resto de los directores ejecutivos tienen diferentes roles para catalizar el cambio cultural. Los CEO necesitan apropiarse de la narrativa y ser el campeón y el patrocinador del cambio cultural a nivel de toda la compañía.

Otros directores ejecutivos, si bien generalmente tienen alcance limitado para liderar el cambio cultural en sus propias áreas de responsabilidad, tienen que apoyar al CEO para que implemente el cambio cultural a nivel de toda la compañía.

En mis laboratorios de transición a menudo he sido golpeado por qué tan a menudo la cultura es identificada como un asunto espinoso que impacta el desempeño corporativo, y, a pesar de esto, la carencia de una definición sistemática de cultura, de los valores deseables, y de los enfoques para cambiar la cultura. A menudo, incluso no ha habido una discusión sistemática al interior del equipo de liderazgo. Los análisis de los resultados, comportamientos, y creencias pueden ser una manera para hacer hipótesis de los elementos clave de la cultura.

Hoy, las compañías pueden ir más allá del anterior análisis para usar una variedad de enfoques provenientes de encuestas a empleados, procesamiento del lenguaje natural de las revisiones de clientes, y otras fuentes de datos de Internet sobre la compañía para triangular y validar las hipótesis acerca de la cultura de la compañía a través de los stakeholders clave.

Si bien los CEO se tienen que apropiarse del liderazgo de los esfuerzos del cambio de cultura, considero que todos los directores ejecutivos tienen y pueden jugar un rol vital a través de los pasos del cambio de cultura articulados en este ensayo.

Pueden trabajar juntos para denominar y repudiar las creencias que ya no le sirven bien a la compañía. Pueden trabajar juntos para crear narrativas creíbles que replanteen las creencias que se orientan hacia resultados más productivos. Pueden trabajar juntos el modelo

a seguir y transmitir las creencias y los comportamientos nuevos y comunicar y reforzar las creencias y comportamientos deseables en el lugar de trabajo.

Este artículo se ha centrado en el cambio de cultura, pero no todos los atributos culturales son malos. En efecto muchas creencias tales como una en el anterior ejemplo de “nosotros somos especiales” en el contexto de I&D y desarrollo de producto fueron vitales para crear productos innovadores y diferenciados que hicieron de esta cultura una fuente de ventaja competitiva.

Por lo tanto es importante tener claro cómo trabajar con y utilizar la cultura actual para ventaja competitiva antes de buscar transformarla. Esta es la razón por la cual es importante para usted como ejecutivo que ingresa diagnostique la cultura prevaleciente.

Sus prioridades para la transición ya sea tienen que ajustarse de manera sistemática dentro de ella y aprovechar la cultura prevaleciente por ventaja competitiva o usted tendrá que establecer estrategias para transformar la cultura para ejecutar de manera efectiva sus prioridades. En el último caso, usted tiene que decidir si los costos y las franjas de tiempo para manifestar el cambio cultural son excedidos por los beneficios que fluyen de la nueva cultura.”

---

## 10 principios para liderar la transformación y el cambio

<http://andres-ortega.com/10-principios-para-liderar-la-transformacion-y-el-cambio/>

**Autor:** Andrés Ortega Martínez. Sociólogo. Mejor Blog en 2011 y 2015. Experto en Gestión de Personas. Coach.

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

**Texto:** Necesidad de liderar un proceso de cambio y transformación cultural.

---

“Pero que la alquimia no pueda resolver el problema sobre cómo abordar el proceso de transformación cultural necesario no es excusa para reflexionar en profundidad sobre una serie de principios que bien entendidos pueden ser claves para liderar la transformación...

1. El cambio no se produce por pensar en innovar, sino por innovar en nuestra forma de pensar...Pensar en innovar es una obviedad. La velocidad de transformación será directamente proporcional a la capacidad de la organización para pensar de forma diferente.
2. El líder de la empresa del S.XXI no debe predecir el futuro, sino asumir que liderará una realidad impredecible... El liderazgo visionario es un modelo insuficiente para liderar el cambio ante la complejidad. Lo razonable no es tratar de predecir el futuro, sino preparar a la organización para navegar en un contexto empresarial impredecible, inestable e incierto...siempre.
3. Una organización inicia su proceso de transformación cuando la cultura de la colaboración supera al paradigma del control y conexión se convierte en sinónimo de gestión... El control y la fiscalización son mecanismos que ralentizan profundamente la transformación. En un entorno empresarial global y conectado, la cultura de la colaboración es el principal acelerador de cualquier proceso de transformación.

4. Nos han educado pensando que al equivocarnos estamos perdidos, cuando perderse es la mejor forma de encontrar nuevos caminos...La penalización del error es un freno para liderar el cambio. Desterrar la creencia de que el error es perjudicial resulta crucial para impulsar una transformación cultural. Equivocarse no es perderse, sino más bien encontrar nuevos caminos...
5. En la empresa del S.XXI un profesional no debe preocuparse por adaptarse al cambio... debe ocuparse de crearlo...La competencia "adaptación al cambio" es una reliquia del pasado. La competencia más valiosa que cualquier empresa debe fomentar en sus profesionales será la de crear, impulsar y dinamizar el cambio...
6. Un líder es genuinamente transformador cuando lo primero que pone en cuestión es... a él mismo...  
El ejercicio más importante para poder impulsar el cambio en la organización es la autocrítica constante. El líder que mejor puede impulsar un proceso de cambio es el que tiene la capacidad de cuestionarse su propio estilo de liderazgo.
7. En tiempos de transformación el talento más valioso es el de poder identificar, saber reconocer y querer liberar el talento de los demás...Liderar un cambio no es una tarea individual sino colectiva. El éxito de un proceso de transformación reside en la capacidad de conectar el talento de toda la organización; por ello, el talento más valioso para liderar el cambio es identificar y liberar el talento de los demás...
8. El aprendizaje más importante en un proceso de transformación es aprender a aprender de otra manera...Una de las claves para liderar el cambio no será aprender nuevos conceptos, procesos y metodologías, sino comprender que la forma de aprenderlos será diferente. En la empresa del S.XXI liderar el cambio pasa por aprender a aprender de otra manera.
9. En la empresa del S.XXI la digitalización de la conversación es una condición imprescindible para la transformación...En un mercado digitalmente conectado, liderar el cambio implica fomentar y multiplicar conversaciones. Para ello, los entornos 2.0 en forma de tecnología social son vehículos esenciales para transportar las ideas y los comportamientos que aceleran la transformación.
10. Si lo único que no cambia es el cambio no hay nada más "seguro" que estar en constante transformación...

---

## Artículo ¿Cambiar la cultura de una empresa para acelerar la transformación?

<http://www.elmundo.es/economia/2017/03/24/58d565feca474120368b4606.html>

**Autor:** Marta Muñoz Méndez-Villamil es Directora de Análisis y Operaciones de IDC España.  
**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:** La autora nos ofrece la necesidad de un cambio en la cultura corporativa como desafío irremediable en esta era de incertidumbre a la que nos enfrentamos hoy en día.

---

"En estos tiempos de auge de la transformación corporativa es fácil olvidarse de la que puede ser, quizás, la primera barrera dominante en el camino de la compañía hacia la digitalización total. No es la tecnología, ni el presupuesto necesariamente. Es algo mucho

más profundo que eso e inherente al ser humano. Hace unos días dirigí un almuerzo de negocios con un grupo de empresas usuarias de tecnología. El tema del debate sobre el almuerzo se centró en la transformación digital y el enrevesado viaje que muchas empresas - grandes y pequeñas - deben soportar para llegar a lo que podría parecer una línea de meta en constante movimiento.

Durante el transcurso del debate, alguien lanzó una pregunta de la que nadie se percató, o al menos así lo fingieron, tal vez debido a las muchas discrepancias que podrían surgir a la hora de responder: "¿Puedes cambiar la cultura de una empresa para acelerar y garantizar la evolución hacia la transformación?".

Este es mi intento de arrojar luz y tratar de dar mi opinión- muy personal - sobre este tema.

Entre las muchas barreras que identificamos dentro de la industria TIC a lo largo del viaje hacia la transformación, la necesidad de un cambio en la cultura corporativa se menciona a menudo en la lista de desafíos que las empresas enfrentan hoy en día. A menudo detrás de elementos más obvios y tangibles como presupuestos restringidos, los desafíos de trabajar tanto con sistemas heredados como con nuevos sistemas y arquitecturas de TI, o incluso con reestructuraciones organizativas.

Y, sin embargo, la cultura corporativa es quizás el elemento más retador dentro de esta lista de barreras. Es, de hecho, un tema decisivo que puede hacer inclinarse la balanza hacia el éxito o hacia el fracaso del proceso de transformación, incluso cuando se cuenta con la mejor y más atractiva estrategia.

¿Puedes cambiar una cultura? ¿Puedes cambiar algo que está tan intrínsecamente ligado a la identidad personal de los individuos y tan arraigado en el ADN de la empresa como la forma en que esos individuos han estado operando con la maquinaria y procesos de una empresa durante años o incluso décadas? Desde luego, sí. Eso creo. Sin embargo, la tarea en cuestión no es fácil y, en mi opinión, está fuertemente ligada a los estilos de liderazgo y vinculada a otros factores, como el hecho de proporcionar a los empleados la mejor tecnología disponible y herramientas optimizadas para realizar sus trabajos de una manera más rápida, más eficiente y digitalizada; es importante también identificar casos de uso claros para maximizar el impacto y el éxito de esa transformación; y, por último, asegurar la mejor conectividad entre los muchos dispositivos y ubicaciones.

### Los estilos de liderazgo importan

Un estilo de liderazgo que fomenta y empuja el uso de soluciones, herramientas, dispositivos y procesos innovadores en toda la fuerza de trabajo es crucial para asegurar el éxito de cualquier iniciativa de transformación. Sin embargo, este estilo tiene que permitir errores y fracasos en el camino, en un viaje donde "dos pasos adelante y un paso atrás" pueden tener lugar sin desalentar ni tener consecuencias para los empleados involucrados. Al proporcionar una red de seguridad para los fallos o un ambiente controlado en el que poner a prueba estas nuevas soluciones y procesos, los líderes de las empresas están enviando un mensaje claro al resto de la compañía: el continuo apoyo y el entendimiento de que

el cambio en la cultura corporativa no es solo una tarea individual, sino una más amplia y profunda a nivel empresarial.

La mayoría de las persona se sentiría tranquila con este entorno. Y, al no querer fallar, estarán dispuestos a probar nuevas herramientas, procesos y soluciones que pueden llevar a una mayor innovación. Porque, seamos honestos, a nadie le gusta el fracaso. La mayoría de nosotros valoramos las recompensas de un trabajo exitoso, el reconocimiento y la apreciación de un trabajo que, no solo tiene éxito, sino que también añade valor a la empresa o al cliente final.

En mi experiencia, un gran número de personas realmente trabajará hacia la excelencia y pondrá un esfuerzo adicional para lograr un resultado exitoso si sienten que son apoyados por su equipo de gestión, si se les da el margen de maniobra suficiente y la confianza para permitirles tomar sus propias decisiones y probar nuevas soluciones, nuevas ideas; Para colaborar más allá de los límites de sus equipos inmediatos. Por lo tanto, un estilo de liderazgo que refuerza y promueve la proactividad es clave para la innovación y para asegurar el éxito de una estrategia de transformación.

Los estilos de liderazgo, pueden, por lo tanto, cambiar las culturas corporativas... y por lo tanto, la transformación.

---

## El cambio de observador. La transformación de los espacios de trabajo

<http://www.observatoriorh.com/productividad/cambio-observador-la-transformacion-los-espacios-trabajo.html>

**Autor:** Covadonga G. Quintana. Socia pulg&go. Entrevista realizada por Maite Sáenz.

**Páginas:** 1

---

**Texto:** La autora nos ofrece de forma sencilla cómo desde un cambio en la mirada, en el observador, se llegan a transformar los contextos profesionales y entornos de trabajo.

---

“La era de medir productividad ha pasado; estamos en la era del talento, de las personas como piedra angular del cambio. Hablamos mucho de tendencias en los espacios de oficinas y términos como hotelling, hot desking, knowmads inundan nuestro vocabulario reforzando la idea de que la oficina eres tú, está donde tú estás y ya no es un espacio asignado y fijo donde trabajar. Los dispositivos móviles han sido -en gran parte- responsables de esta pérdida del sentimiento de propiedad de un espacio fijo asignado. Y muchas organizaciones incorporan a su nueva sede todas estas nuevas tendencias sin realizar la primera fase del proceso: cambiar el observador.

El cambio de observador es una de las herramientas de coaching ontológico más potentes y que ya estamos incorporando a la hora de diseñar espacios de trabajo. El observador que cada uno de nosotros somos cuando abordamos un nuevo objetivo de cambio puede suponer una resistencia o un nuevo aprendizaje transformacional.

“No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos”

Por eso, todo proceso de transformación del espacio de trabajo debe tener en cuenta 3 pilares base: personas, procesos y espacio. Si estos 3 pilares no están alineados es complejo realizar un cambio en las formas de trabajo por muy tendencia que sea:

- Las personas, porque como eje principal tienen su propio observador, sus propias creencias y juicios limitantes en relación al cambio de formas de trabajo. Cuántas veces hemos escuchado esas creencias de estatus asociado a tener despacho, o el juicio de “contar conmigo” asociado a tener un puesto asignado en la oficina. Las personas son uno de los principales obstáculos de cambio y de incorporación de nuevas distinciones.
- Los procesos, porque la digitalización de las empresas es uno de los retos de los próximos años. Solo el 12% de las empresas de España están digitalizadas. Este proceso permite optimizar flujos, toma de decisiones y manejo de información hacia un objetivo para anticiparse y entender dónde están las oportunidades de negocio. La digitalización genera nuevos flujos de comunicación entre equipos que, indudablemente, crean nuevos modelos de ocupación.
- Y el tercer pilar, el espacio de trabajo, que debe estar alineado a ese nuevo observador que son las personas, tras un proceso de análisis de creencias e incorporación de otras nuevas, y el cambio de procesos y modelos de trabajo. El espacio debe dar respuestas, ser una herramienta facilitadora que contribuya con éxito a la mejora del clima, refuerce el sentimiento de pertenencia y ancle cultura y valores (como los anclajes de PNL) a la par de mejorar las funciones on y off: colaborar crear, concentrarse, relajarse, desconectar...

Podemos quedarnos en un mero aprendizaje de primer nivel o realmente ser capaces de pasar a un aprendizaje transformacional; irnos a un cambio de observador que nos permita disfrutar del nuevo espacio y diseñar primando personas, clima y bienestar, anclando a través del diseño y del modelo de ocupación, valores de empresa y orgullo de pertenencia.

---

## La gestión en un tiempo de grandes cambios

<http://emprendedoresnews.com/tips/peter-drucker-el-hombre-que-pensaba-en-circulos.html>  
<http://www.expansion.com/especiales/20aniversario/20protagonistas/druker.html>

**Autor:** Peter Drücker. Es posiblemente el pensador y escritor más influyente en el ámbito de los negocios y de la administración de empresas. Además de periodista y economista, ha sido profesor de Política y de Filosofía en la Universidad de Bennington, profesor de Management en la Escuela Superior de Administración de Empresas de la Universidad de Nueva York y desde 1971 es profesor de Ciencias Sociales en la Universidad de Claremont.  
**Páginas:** 14-27

---

**Texto:** Entrevista con The Harvard Business Review (HBR) realizada por T. George Harris.

La gestión del cambio es una preocupación fundamental en el pensamiento económico de los años noventa. **Drucker** propone en estos ensayos originales y artículos una serie de relevantes consideraciones sobre esta cuestión.

“HBR: Peter, usted siempre lleva las ideas a lo esencial, allí donde la gente trabaja y vive. Ahora necesitamos saber en qué forma pueden actuar los directivos en la sociedad poscapitalista.

Peter Drücker: Hay que aprender a dirigir en situaciones donde no se tiene autoridad de mando, donde no controlas ni te controlan. Ese es el cambio fundamental. Los libros de texto de la gestión siguen hablando de principalmente de dirigir a los subordinados, pero ya no se evalúa a un ejecutivo según el número de personas que dependen jerárquicamente de él o de ella. Ese baremo no tiene tanta importancia como la complejidad del trabajo, la información que utiliza y genera y las diferentes clases de relaciones que son necesarias para realizarse ese trabajo. De forma similar, las noticias empresariales, siguen refiriéndose a la dirección de filiales, pero esta es la orientación controladora de los años cincuenta o sesenta. La realidad es que las empresas multinacionales se están convirtiendo rápidamente en una especie en peligro de extinción. Antes, las empresas solían crecer de una de estas dos maneras: desde las raíces o por adquisición. En ambos casos, el director tenía todo el control. Hay empresas que crecen mediante alianzas, todo tipo de asociaciones peligrosas y agrupaciones de empresas que, por cierto, casi nadie entiende. Este nuevo tipo de crecimiento desasosiega al director o directora tradicional, que cree que él o ella deben ser dueños de las fuentes y de los mercados o controlarlos.

HBR: ¿Cuál es el resultado de una falta de comunicación?

Peter Drücker: Cuando no nos comunicamos, no conseguimos hacer aquello que hacemos bien. Déjeme que le ponga un ejemplo: Los ingenieros de mi clase sin excepción, dicen que emplean más de la mitad de su tiempo redactando y puliendo informes; en otras palabras, haciendo aquello para lo que están peor capacitados. Ni siquiera saben que hay que escribir y volver a escribir y escribir de nuevo. Pero hay tantos especialistas en lengua inglesa como queramos para hacer esa tarea. La gente no suele prestar atención a sus puntos fuertes. Por ejemplo, después de pensarlo un buen rato, un ingeniero me dijo que era realmente bueno haciendo el primer diseño, la idea básica, pero no completando los detalles para conseguir el producto final. Hasta aquel momento, no se lo había dicho a nadie, ni siquiera a él mismo.

HBR: Hábleme más de su idea de la responsabilidad de la información y de cómo encaja en la sociedad poscapitalista.

Peter Drücker: Demasiados directores creen que los especialistas informáticos saben qué información necesitan para hacer su trabajo y qué información deben a quién. La información de los ordenadores tiende a concentrarse demasiado en la información interna, no en las fuentes y clientes externos que cuentan. En la organización de hoy, hemos de asumir la responsabilidad de la información porque es nuestra principal herramienta de trabajo. Pero la mayoría no sabe cómo utilizarla. Pocos están alfabetizados en información.

(...)

Y ya que hablamos de palabras, he dejado de sentirme cómodo con la palabra jefe, porque implica que hay subordinados; cada vez estoy usando más a menudo la palabra ejecutivo

porque implica responsabilidad en un terreno, no necesariamente dominio sobre personas. La palabra patrono, que surgió en la Segunda Guerra Mundial, es útil porque puede usarse para indicar un cometido mentor, alguien que puede respaldarte en una decisión.

Las nuevas organizaciones han de ir más allá de las polaridades jerárquicas para alcanzar una fusión con las relaciones de mentor y patrocinador. En la organización tradicional, la organización de los últimos cien años, el esqueleto, la estructura interna, era una combinación de jerarquía y poder. En la organización que nace, tiene que ser la comprensión mutua y la responsabilidad.”

#### e. Motivación en el Trabajo

---

### ¿Cómo generar motivación en sus empleados para lograr mejores resultados?

<http://www.glocalthinking.com/como-generar-motivacion-en-sus-empleados-para-lograr-los-mejores-resultados/>

**Autor:** Equipo Editorial Latam. Glocal Thinking. Editorial Meta4

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:** Beneficios de tener a nuestro lado a empleados y colaboradores con alta motivación.

“La alta rotación de personal es un problema el cual, en muchos casos, no se le presta la debida atención y que tiene efectos negativos en las organizaciones. No solamente afecta en el ambiente laboral, sino que también representa un impacto en la parte económica dado el costo considerable que implica. Por esta razón, resulta cada vez más necesario generar buenas prácticas para motivar a los empleados con el fin de evitar este tipo de situaciones y mejorar notablemente los resultados.

En los últimos años mucho se ha hablado de la prioridad que las organizaciones deben tener en contar con colaboradores competitivos y motivados que hagan efectivo el cumplimiento de sus objetivos. Esta tendencia está demostrando que un empleado motivado y enfocado en su trabajo es más productivo y, en consecuencia directa, ofrece un mayor rendimiento a la empresa.

Por ello, más allá de contar con buenas oportunidades de desarrollo dentro de la compañía, las organizaciones deben brindar estímulos o condiciones que fomenten la motivación en sus colaboradores logrando así empleados más comprometidos y productivos.

Revisar si los perfiles de los empleados son acordes con los cargos en los que se encuentran ubicados evitará que la desmotivación llegue a las personas que no se sienten valoradas o que por el contrario están sobrevaloradas y dará paso a una mayor productividad en las diferentes áreas.

Otra de las estrategias para conservar al capital humano es brindar capacitación y crecimiento dentro de la organización. Una empresa que gestiona adecuadamente los recursos

humanos logra llevar un control sobre las necesidades que tienen sus colaboradores y sobre las nuevas oportunidades que les puede brindar a nivel profesional.

La tecnología puede ser una aliada para llevar este control, obtener una visión integral sobre los profesionales que trabajan en la organización, entender y potencializar los talentos de las personas que trabajan en la misma.

Asimismo, tener a los empleados en cuenta para las decisiones que deben tomarse, dar reconocimientos respectivos cuando consigan el éxito de sus objetivos y trabajar en hacerlos sentir parte de la compañía, son acciones que contribuirán a aumentar el grado de motivación y en efecto se podrá conseguir reducir el nivel de la rotación del personal.

Mantener esta motivación en los empleados de una empresa, permitirá que la misma continúe creciendo en su mercado, garantizando mayor productividad y cumplimiento de objetivos.

---

### **"Artículo: 20 trucos para incrementar la motivación en el trabajo"**

<http://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/37757.html>

**Autor:** Maite Sáenz Periodista especializada en el análisis y la creación de contenidos de gestión, liderazgo y dirección de personas en las organizaciones. ORH Grupo Editorial de Conocimiento y Gestión es su proyecto profesional y vital, en el que refleja su forma de entender las relaciones empresa-empleado.

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:** La autora nos expone veinte claves relacionadas con la motivación en el ámbito profesional.

---

"Se acaba de difundir una guía de 20 puntos para conseguir que el trabajo, al que dedicamos las tres cuartas partes de nuestros días a día, sea un lugar en el que despleguemos y encontremos energía positiva:

1. Reconoce el buen trabajo, eso siempre genera "buen rollo" en el equipo.
2. Establece metas cortas y medibles, ya que el feedback continuo estimula la motivación.
3. Escucha a todos, incluido a ti mismo, porque así entenderás mejor los "porqués" y encontrarás razones para los "para qué".
4. Piensa siempre en positivo, que es de lo que se alimenta la iniciativa.
5. Mantente bien alimentado para que no se resientan nuestros niveles de atención y de rendimiento.
6. Realiza descansos regularmente que permitan refrescar a mente, mantener la concentración y aflorar la creatividad.
7. Mantente en forma, porque la "mens sana" necesita también de un "corpore sano".
8. Encuentra tu propósito profesional para darle "sentido y sensibilidad" a lo que haces.
9. Sé transparente con los demás porque así construirás relaciones de confianza.

10. Sé claro y preciso para que todos sepan qué esperas de ellos y qué eres capaz de aportar.
11. Visualiza tus metas y compártelas porque así serán un poquito más realizables para tí y para los demás.
12. Actualiza tus conocimientos y habilidades para reforzar tu cotización en la empresa y tu confianza en tí mismo.
13. Proporciona sensación de seguridad generando expectativas razonables.
14. Disfruta de mayor autonomía y favorece el empowerment en los demás, eso siempre es signo de confianza.
15. Genera confianza en el equipo liderando con tu ejemplo.
16. Incentiva el trabajo colectivo para aprovechar el valor de la inteligencia del grupo.
17. Ofrece beneficios sociales que respondan a los momentos vitales de los miembros de tu equipo
18. Cambia el escenario de trabajo con simples gestos como ordenar la mesa, poner flores o celebrar una reunión fuera del entorno habitual.
19. Relájate, ¡no todo es para ayer!
20. Diviértete ¡todo lo que puedas!

---

### Técnicas de motivación: 10 tips para impulsar la satisfacción laboral

<https://capitalismoconsciente.es/blog/tecnicas-motivacion-10-tips-impulsar-la-satisfaccion-laboral/>

**Autor:** Redacción de Capitalismo Consciente España

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:** El artículo pone en valor la motivación laboral, y da una serie de consejos para conseguir esta motivación en el entorno de trabajo.

---

“Según un estudio de la Harvard Business School, el 85% de los profesionales se sienten menos implicados y conectados con sus trabajos a los seis meses de ocupar sus puestos. Sin embargo, el bienestar del capital humano es clave en el éxito empresarial y, por ello, las compañías deben velar por reforzar la satisfacción de sus empleados desarrollando técnicas de motivación en el seno de las organizaciones.

#### El impacto de una alta motivación laboral

¿Para qué sirven estas técnicas de motivación? Como ponen de manifiesto numerosos trabajos científicos, existe una correlación directa entre la motivación de los empleados y su mejor desempeño profesional, optimización del ambiente laboral, mejor tolerancia al estrés, más capacidad innovadora o mayor productividad, entre otros beneficios.

Así, según el conocido estudio Happiness and Productivity de la Universidad de Warwick, las plantillas satisfechas son un 12% más productivas y resultan un 31% más eficientes, según otro trabajo del Wall Street Journal y Opener Institute for People.

Por su parte, una investigación de la consultora Crecimiento Sustentable pone de manifiesto que los trabajadores que se consideran felices en su empleo reflejan hasta un 33% más de niveles de energía y dinamismo, además de permanecer más fieles a la compañía, reduciendo las tasas de rotación, según otro estudio de los psicólogos Sonja Lyubomirsky, Laura King y Ed Diener.

Es más, Shawn Achor, en su obra *The Happiness Advantage*, llega a la conclusión tras años de estudio de que un capital humano satisfecho y motivado consigue mejores resultados en ventas y potencia su capacidad de trabajo en equipo.

Ahora bien, ¿a qué nos referimos con motivación? Como explica Daniel Pink en su libro *Drive: the Surprising Truth About What Motivates Us*, el dinero puede ser un desencadenante de la motivación, pero una vez que el trabajador se siente satisfecho con el salario, el compromiso e implicación se irá apagando si no se activan otros alicientes intrínsecos. De hecho, según datos de la consultora Edenred, solo el 12% de los profesionales que abandonan su empresa por otra ganan más en la segunda.

Como consecuencia, los esfuerzos de las empresas conscientes deben ir en un doble sentido que alimente tanto la motivación extrínseca como la intrínseca, en función de su propia idiosincrasia, pues cada caso presenta sus propias necesidades y soluciones. Como señala Brian Robertson, autor de *Holocracy*, "los comportamientos saludables en un ambiente patológico se convierten en comportamiento patológicos en un ambiente saludable"

---

## 7 Técnicas para mejorar la motivación de equipos

<http://www.danielcolombo.com/7-tecnicas-para-mejorar-la-motivacion-de-equipos-por-daniel-colombo/>

**Autor:** Daniel Colombo. Coaching, comunicación, motivación y liderazgo

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto:

---

"La motivación es una herramienta estratégica para mejorar el clima interno en cualquier tipo de organización y empresas, junto con los elementos más precisos de análisis como los salarios y las condiciones laborales."

### "7 herramientas

Las organizaciones que se superan, crecen y trascienden sus propios límites son aquellas que utilizan una mixtura de recursos para motivar, fidelizar y retener al conjunto del equipo que consideran valioso.

Como se observará a continuación, muchos de estos aspectos no requieren de desembolsos adicionales; otros, sí. Aun así, infinidad de compañías se niegan a trabajar en la mejora permanente de las condiciones internas para la motivación de sus equipos.

Aquí, algunas estrategias que funcionan siempre que se las sostenga en el tiempo, y no sean políticas aisladas o espasmódicas:

- Comunicación interna. Observada a veces como “el patito feo” de las empresas, es clave y fundamental para establecer equipos bien consolidados. Se estima que el 60% de los problemas organizacionales parte de una mala comunicación.
- Políticas claras. Un error frecuente es que, en ciertos tipos de conducción unipersonal o centralista, el líder no establece políticas, porque tiene miedo de perder el control. Esto produce una erosión que mella la voluntad y predisposición del equipo; aparece la confusión, y se deriva en decepción respecto a la expectativa colaborativa.
- Procedimientos y procesos. La falta de toma de decisiones, o las contradicciones al hacerlo y el cambio permanente de rumbo, son la pauta de la falta de estos dos recursos claves para la organización. Independientemente del tamaño de la operación, cada acción que repercuta de menor a mayor en el resultado global necesita una norma y un procedimiento; los que, ineludiblemente, deben estar bien comunicados, aceptados, supervisados y evaluados permanentemente.
- Remuneración apropiada. Este aspecto depende del segmento de negocio u operación, de la experiencia del capital humano y de los objetivos de la organización. Una problemática frecuente son los desvíos, ajustes “a dedo”, acomodos de los más cercanos al dueño o líderes, en detrimento del resto del staff. La remuneración necesita ser equilibrada, a valores de mercado, y en lo posible, integrar una parte fija y otra variable en función de resultados -para lo que es indispensable que haya una normativa clara y concisa, y bien comunicada y suscripta por cada colaborador-.
- Salario emocional. Además del pago en las condiciones que se acuerden, se deberá sumar el salario compuesto por distintos tipos de estímulos no retributivos, que agregan valor. Algunos ejemplos son: capacitaciones, días libres, home-office y trabajo a distancia, asociación en un proyecto especial, acciones de voluntariado, espacios de recreación y descanso, tecnología a cargo de la empresa, becas y otros estímulos. Esto contribuye de manera decisiva en el reclutamiento, permanencia y fidelización de las personas, incluyendo las nuevas generaciones.
- Condiciones básicas de equipamiento y entorno. La psicología de los espacios de trabajo es otro eslabón esencial para mejorar la motivación de equipos. Ayuda incorporar colores, luz natural o iluminación acorde, políticas de horarios y compensaciones por jornadas extendidas y actividades especiales -en condiciones previamente consensuadas con cada empleado-, plantas, mobiliario y tecnología moderna y ágil, comedor, guardería, y acciones de relacionamiento informal fuera de los horarios convencionales. Aquí se pueden incluir programas de coaching, trabajo de desarrollo de equipos (team building), y también yoga, gimnasia en la empresa y cualquier otra actividad que sume valor. Para que funcionen necesitan ser analizadas en el conjunto de edades e intereses de las personas.
- Oportunidades de desarrollo. Involucra todo lo que propone la organización para que sus colaboradores se sientan contenidos, entusiasmados y que elijan quedarse, porque ven dentro que hay distintos aspectos en los que pueden aprender, expandirse, sumar su participación y, a la vez, que son tenidos en cuenta.”

---

## Motivación laboral, ¡Siempre hacia arriba!

<https://ehorus.com/es/motivacion-laboral/>

**Autor:** Robin Izquierdo

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

**Texto:** Estrategias para la mejora de la motivación en el entorno de trabajo.

---

“Hace ya bastantes años tuve una experiencia muy curiosa en una entrevista de trabajo. Antes de entrar en el despacho en el que se llevaba a cabo, pasé al lado de una sala en la que se distribuían alrededor de 15 personas dispuestas en mesas con teléfonos y ordenadores. Lo insólito no se encontraba en el lugar, en la iluminación o en el mobiliario, sino en el ruido.

El ruido era absolutamente ensordecedor. La sala estaba dirigida por una persona que no paraba de gritar frases supuestamente motivadoras: “¡Vamos chicos, hay que vender muchísimo más!”, “¡Hay que ir a muerte a por ellos!” (refiriéndose, supuestamente, a sus clientes), y otras que será mejor no reproducir en este artículo.

Algunas personas no entienden bien en qué consiste la motivación laboral. Motivar no es gritar, como comer no es atragantarse. Hoy vamos a ver ideas para mejorar la motivación laboral, mucho más saludables que vocear e insultar durante toda la mañana. Con educación, y sin gritos.

### Da ejemplo

De cara a tus empleados, tú eres la referencia. Seas el dueño de la empresa, seas directivo, las personas que tengas a tu alrededor podrán percibir si lo estás dando todo por tu empresa. O como decía Confucio, que de esto sabía un rato: “Cuando el gobernante mismo obra rectamente, ejercerá influencia sobre el pueblo sin dar órdenes, y cuando el gobernante mismo no obra rectamente, todas sus órdenes serán inútiles.”

### Escucha a tus trabajadores, pide opiniones

Hay pocas formas de motivar mejor a una persona que mostrándole el respeto que supone tener su opinión en cuenta. Hazles participar, saber que su trabajo y sus ideas sirven para algo, y tendrán mucha más energía para lidiar con el día a día. Para lograrlo, existen múltiples técnicas. Desde preguntar cara a cara, hasta programar reuniones participativas, pasando por soluciones para fomentar la comunicación interna de la empresa, como colocar un buzón de sugerencias, o mejor aún, implementar un software con herramienta de ticketing. Si quieres saber más acerca de esto último, puedes echar un vistazo a Integria IMS un software que incluye una funcionalidad de help desk, desarrollado por Ártica Soluciones Tecnológicas, los creadores de eHorus.

### Distribuye bien las tareas

Llevar a cabo tareas para las que no se está preparado puede conducir al miedo y la apatía.

Si ubicas a tus empleados dentro de la empresa en función de las tareas que mejor puedan llevar a cabo, no solo estarán más capacitados y harán mejor su trabajo, sino que trabajarán con más seguridad y más ganas.

### Reconoce su trabajo

Una palabra de elogio no cuesta esfuerzo ni dinero, y puede generar grandes beneficios. El reconocimiento del trabajo bien hecho es una cuestión de justicia, y además mejora el ambiente y genera entusiasmo extra. ¿Qué más se puede pedir?

### Aprende a utilizar el “Efecto Pigmalión”

¡Si no sabes lo que es el efecto Pigmalión, ya estás tardando en entrar en este artículo! Un brevísimo resumen: si te esfuerzas en ver a tus empleados con buenos ojos, si crees en ellos, si elogias su trabajo, si eres amable y si utilizas un lenguaje positivo, tanto ellos como tu empresa lo terminarán agradeciendo.

### Determina objetivos

Para que las personas no nos perdamos en un mar de incertidumbre, necesitamos tener objetivos bien definidos. En la empresa, eso se traduce en dos aspectos. En primer lugar, hay que definir bien los objetivos de la empresa en su conjunto, comunicar en qué dirección navega el barco y cómo se pretende llegar a buen puerto. En segundo lugar, explicar al trabajador qué se espera de él y lo importante que su trabajo es para que las metas de la empresa se cumplan. Consíguelo y se sentirá más motivado e integrado.

### Proporciona buenas condiciones de trabajo

Además de los acicates psicológicos o emocionales, las personas vivimos en un mundo físico que debe resultarnos agradable. Trabajar en un lugar oscuro, húmedo o ruidoso afecta al ánimo de cualquiera. Proporciona un lugar de trabajo digno, cómodo y funcional. Y no olvides facilitar las herramientas precisas para llevar a cabo el trabajo, incluida la tecnología que sea necesaria. Todo ello también redundará en un mejor estado de ánimo.

### Ofrece un salario justo

Se puede decir que es la motivación de base. ¿O es que tú te sentirías muy estimulado cobrando menos de lo que mereces? El esfuerzo hay que pagarlo, y hay que hacerlo dignamente. A veces no resultará sencillo determinar lo que es un salario justo, porque es algo que dependerá de varios factores. Esto también forma parte de tu trabajo, así que ponte manos a la obra.

### Ofrece incentivos

Además de un salario justo, que es una condición fundamental, los incentivos pueden suponer un empuje extra. Hay decenas de tipos distintos, desde pagas extra hasta comple-

mentos salariales en función de objetivos, pasando por estímulos no monetarios, como premiar con viajes, días libres, etc. Descubre el tipo de incentivo que más estimula a tus trabajadores y ofréceselo.

#### Facilita un horario flexible

Promover condiciones flexibles en el trabajo supone valorizar enormemente el puesto en el que se ofrecen. La opción del teletrabajo o un horario adaptable a las necesidades del trabajador, que, recordemos, habitualmente tendrá familia, amigos, aficiones, etc. (lo que viene a ser una vida) será algo muy valorado y hará sentir mayor aprecio por la empresa y el puesto de trabajo. Si consigues que tus trabajadores puedan conciliar su vida laboral con la familiar y la personal, su motivación aumentará.

#### Promueve buen ambiente y trabajo en equipo

El buen ambiente genera apego, bienestar, y por supuesto, motivación. Sentirse parte de un equipo bien cohesionado supone un impulso extra para lograr objetivos. Para conseguirlo, existen múltiples técnicas, como la gamificación del trabajo. Si quieres saber más acerca del tema, puedes entrar aquí.”

### f. Seguridad basada en el Comportamiento

---

#### Seguridad basada en el comportamiento. Poder, saber y querer trabajar seguro

<http://prevencionar.com/2016/06/05/seguridad-basada-comportamiento-poder-saber-querer-trabajar-seguro/>

**Autor:** Dolores Rico

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

....”La **SBC** es una *herramienta de gestión basada en la observación de las conductas seguras* en el lugar de trabajo y cuya *finalidad es reforzar y mejorar el desempeño* o comportamiento **seguro** de todos los componentes de una organización.”...

”Según la Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro, *para que una persona trabaje segura ¿qué condiciones deben darse?*

*Las tres condiciones son necesarias y ninguna de ellas condición suficiente. Este “sencillo” modelo, nos permite diagnosticar e intervenir para realizar una correcta integración y planificación de la PRL. Nos permite detectar e identificar en qué condiciones debemos actuar y qué acciones preventivas podemos desarrollar de manera eficaz.*

La **SBC**, desde el ámbito de la Psicología de la Seguridad y Salud Laboral es una metodología o herramienta de gestión *dirigida establecer, mantener y aumentar el comportamiento se-*

**guro.** La **SBC** nos permite **actuar sobre el Factor Humano**, sobre el **“Querer trabajar seguro”**. Trata de **“educar” a los trabajadores** y arraigarles en los principios básicos de la PRL de forma que la **seguridad y salud sea un valor en las personas y como un valor de la organización**.

Entonces...esta **metodología puede aplicarse en organizaciones** donde dispongan de un **Sistema de Gestión de la Prevención consolidado**, donde las **condiciones de seguridad e higiene estén superadas**, donde se haya **“empoderado” a los trabajadores sobre los riesgos**, su identificación, las medidas preventivas y protectoras aplicables...Es decir, **organizaciones donde se puede trabajar seguro y donde sus trabajadores saben trabajar seguro**. Esta metodología no tiene mucho sentido en organizaciones con equipos, maquinaria, condiciones ambientales deficientes, métodos de trabajo inseguros .. o para suplir las deficiencias en materia de información y formación...

### Los 7 principios y fundamentos básicos de la SBC

#### I. Basada en la observación de la conducta/comportamiento

Los programas de SBC se basan en observar el comportamiento real, tangible y observable de los trabajadores y esto incluye tanto observar lo que la gente hace como aquello que deja de hacer. La observación debe permitir diferenciar entre comportamientos seguros e inseguros.

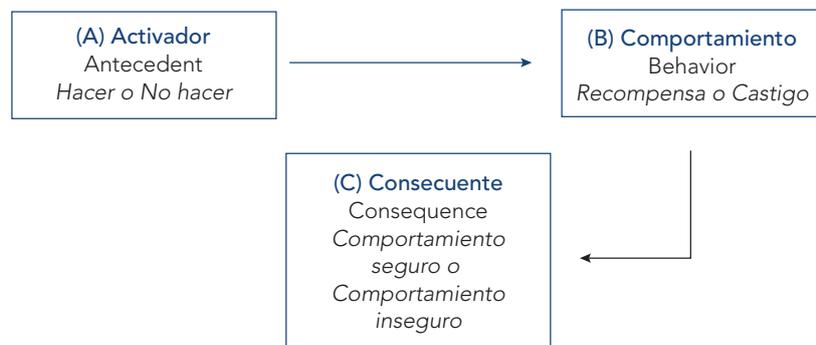
El proceso de observación en un programa de SBC debe ser permanente, e incluir observaciones planeadas y no planeadas.

#### II. Basada en la observación de factores externos

Debemos observar aquellos elementos tangibles, medibles, factores externos que afectan al comportamiento como la interacción social, la supervisión, la gestión directiva, el liderazgo...ya que estos factores pueden promover o aceptar comportamientos de riesgo y por tanto inseguros.

#### III. Dirigir con activadores y motivar con consecuentes

¿Por qué hacemos algo? Porque queremos algo, porque esperamos una recompensa.



Modelo básico de aprendizaje ABC (Antecedent-Behavior-Consequence)

Un activador es un estímulo que percibido por el usuario, desencadena una determinada conducta o comportamiento. El activador funciona porque el usuario ha aprendido que si realiza esa conducta después de presentarse ese activador obtendrá una recompensa o evitará un castigo. Los activadores son de especial importancia ya que su fuerza o poder radica en la fuerza de las consecuencias que desencadene.

Los programas de SBC tienen como objetivo diseñar y trabajar secuencias ABC.

#### IV. Orientada a consecuencias positivas

Se trata de motivar el comportamiento seguro a través de consecuencias positivas. La SBC trata de identificar las consecuencias que están reforzando a los comportamientos inseguros y eliminarlas o reducirlas. En otro orden, la SBC tendrá que crear o potenciar a aquellas consecuencias que refuercen a los comportamientos seguros.

#### V. Aplicar método científico de control

Aplicar un método de control cuantificable, riguroso y de manera continua que permita determinar objetivamente si los resultados obtenidos con el programa son positivos, en qué términos, incluso su valor económico.

Esta es una característica imprescindible de esta herramienta de gestión, la medición del desempeño.

Para ello se puede emplear la secuencia **DOIT**;

|   |  |
|---|--|
| D | Definir las conductas objetivo, las conductas clave. |
| O | Observar las conductas para tener la línea base.     |
| I | Intervenir sobre las conductas.                      |
| T | Realizar test, esto es, medir el impacto del método. |

#### VI. Basada en la mejora continua. Utilizar los resultados para retroalimentar el sistema

Los resultados deben servir para la mejora continua del programa. Un programa de SBC debe ser flexible e ir adaptándose según los resultados en aras a una mayor eficacia del mismo. La secuencia DOIT, es similar al conocido ciclo de mejora continua PDCA (Plan, Do, Check, Act) permitiendo introducir o adaptar no solo la fase de intervención sino también en el reenfoque de las observaciones o en las conductas objetivo.

#### VII. Considerar los sentimientos y emociones

Un cambio en el comportamiento es eficaz si este es sostenido en el tiempo. Para que sea sostenible en el tiempo el nuevo comportamiento debe inducir a su vez a un cambio en la conducta cognitiva y sus actitudes. Por ello es importante enfatizar y desarrollar sentimien-

tos positivos, consolidar las actitudes positivas y estimular el aprendizaje y participación favoreciendo el autocontrol de la seguridad.

### Las claves del éxito en un programa de SBC

Para que un programa de SBC tenga éxito se debe:

- Ejercer un liderazgo visible y ejemplar por parte de la dirección de la organización.
- Contar con el compromiso de la dirección de la organización.
- Observar y escuchar de forma activa y proactiva.
- Influir.
- Realizar acciones.
- Medir.
- Contar con los recursos necesarios para su diseño, desarrollo, implantación y seguimiento.
- Contar con la participación de las personas de la organización a nivel estratégico (Gerencia, Dirección), a nivel táctico (Mandos intermedios, Supervisores..) y a nivel operativo (trabajadores).

Hemos visto de manera resumida qué esta metodología y los principios sobre los que se asienta. Es una **metodología eficaz para intervenir** a nivel de psicología de la Seguridad y Salud **en la siniestralidad laboral** pero que tiene cierto grado de complejidad en su diseño, desarrollo, implantación y seguimiento por lo que es recomendable contar con expertos con conocimiento y experiencia en el desarrollo de programas de SBC. Sin duda una **metodología de gran interés para los prevenciónistas**...

---

## Seguridad Basada en Comportamiento (SBC)

<http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Jaime%20Cabrera.pdf>

**Autor:** Jaime Cabrera Larco

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

---

## Seguridad Basada en Comportamiento (SBC), un Concepto importante a conocer

<http://nuevagerencia.com/que-es-la-seguridad-basada-en-el-comportamiento-sbc/>

**Autor:** Jesús Araque

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

“La Seguridad Basada en el Comportamiento fue desarrollada en Estados Unidos denominada: Behavior Based Safety. La SBC es una herramienta de gestión cuyo foco es el

comportamiento de los trabajadores, basada en un proceso de cambio de su actitud hacia la seguridad, salud y el medioambiente, buscando la incorporación de estos como valores. Se sustenta en el amplio consenso respecto a que la conducta humana es un factor de importancia significativa en la causalidad de los incidentes y accidentes, si bien no es el único factor, y en la evidencia hallada que demuestra que el comportamiento impacta tanto en los accidentes laborales, ambientales, viales e incluso domésticos, así como también en desvíos con impacto en la calidad.

La SBC no debe reemplazar a los componentes tradicionales de un Sistema de Gestión de la Seguridad, sino que es más efectiva aun cuando se integra en el Sistema de Gestión de la Seguridad de una empresa, ya que como herramienta complementa al mismo y aumenta su eficacia.

El desempeño en el trabajo es responsabilidad de la dirección, uno de cuyos desafíos es la prevención de accidentes e incidentes y la reducción de los costos asociados. Pero en muchos casos la dirección o gerencia no posee experiencia en la implementación de proyectos de gestión de cambios en el comportamiento, o simplemente carece de tiempo para hacerlo.

La SBC tiene como objetivo brindar a las gerencias y los empleados el poder para reducir y prevenir las lesiones en el ambiente de trabajo, mejorar el desempeño en seguridad y promover la conciencia sobre la seguridad y salud. Generando una nueva actitud positiva por parte de los trabajadores, desterrando así la cultura de aceptar a los accidentes, incidentes y desvíos como parte del trabajo.

Dado que el cambio en el comportamiento de las personas no se reduce exclusivamente al ámbito laboral, esta también se traslada al hogar, compartiéndose con la familia y el entorno de los trabajadores; mejorando así la cultura de prevención en el entorno social.

Como resultado de la implementación de la SBC se obtienen prácticas de trabajo seguras.

#### #Seguridad

Como resultado de la implementación de la SBC se obtienen prácticas de trabajo seguras, un cambio en la cultura de los empleados basados en la retroalimentación y el refuerzo positivo sobre los comportamientos inseguros detectados y una mejora, sustentable en el tiempo, en el desempeño de la seguridad.

Algunos Beneficios de Implementar SBC en la Organización:

- Disminución significativa de accidentes de trabajo, causado por actos inseguros.
- Estimula un enfoque proactivo.
- Aumenta la participación del trabajador, y el sentido de pertenencia.
- Promueve la cultura de auto cuidado.
- Extiende y complementa el proceso tradicional de observación de seguridad.

- Conecta el liderazgo y al sistema existente de administración de seguridad.
- Genera un valor personal por la seguridad."

## Trabajo, rendimiento y bienestar: una propuesta actual de organización positiva

[http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/939/1/TFG\\_MontillaSegovia%2CSergio.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/939/1/TFG_MontillaSegovia%2CSergio.pdf)

**Autor:** Sergio Montilla Segovia

**Páginas:**

### Texto:

"El modelo de la seguridad basada en el comportamiento se fundamenta en la "Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro" (Meliá, 2007), quien plantea que deben darse tres condiciones para que una persona trabaje de forma segura: debe poder trabajar seguro; debe saber trabajar seguro y debe querer trabajar seguro. Estas tres condiciones son requisito para que se emitan comportamientos seguros y dependen de factores técnicos y humanos. Dicho modelo permite además de evaluar riesgos, intervenirlos en función de que factores de cada grupo estén fallando.



## FNP 42: La actitud preventiva. (05/2007)

<https://www.insst.es/documents/94886/378393/FP+Revista+SST+42.+La+actitud+preventiva+-+A%C3%B1o+2007>

**Autor:** INSHT

**Páginas:** 62 - 63

### Texto:

En la ficha se analizan tres factores que pueden influir en la actitud preventiva de los trabajadores: La existencia de un obstáculo para un comportamiento seguro, el bloqueo de la acción preventiva y la estimulación de un comportamiento seguro.

#### “Obstáculos para un comportamiento seguro”

- Obstáculo 1. Idea de falsa seguridad por parte del trabajador, porque no surja en él el sentimiento de inseguridad.
- Obstáculo 2. El trabajador aunque conoce el riesgo cree que no puede hacer nada por evitarlo.
- Obstáculo 3. Cuando el método de trabajo entra en conflicto con otras necesidades o fuentes de satisfacción como: cumplir con el trabajo, ser valorado, tener buena imagen, etc.
- Obstáculo 4. Las buenas y malas experiencias que se transforman en hábitos. En materia de seguridad este aprendizaje no es fiable porque en la mayoría de los casos no existe daño en un comportamiento contrario a la seguridad, y sin embargo haga ganar tiempo.

#### “¿Cómo reconocer dónde se bloquea la acción preventiva?”

- Es primordial descubrir lo que induce a comportarse de forma opuesta a la seguridad para poder aplicarlas medidas en ese punto preciso. Esto se consigue mediante el diálogo activo con las personas afectadas dando pruebas de comprensión sobre sus reflexiones y necesidades.

#### ¿Cómo estimular un comportamiento seguro?”

- A mayor comprensión del problema, mayor será la disposición a adoptar medidas de seguridad. Para ello se debe transmitir la información de forma concreta y con ejemplos.
- Asociar los peligros a las actuaciones preventivas. Convencer a la persona de que la medida es necesaria, les protege y es realizable.
- Inducir a la participación integrando a las personas afectadas. La participación aumenta el nivel de aplicación.
- Incorporar en la empresa una cultura de seguridad creíble que se viva de arriba abajo dentro de la organización.

Motivar los comportamientos conformes a la seguridad mediante recompensas. A través de los elogios y el rechazo hacia los comportamientos contrarios a la seguridad.

---

**Siete principios de la Seguridad Basada en los Comportamientos. Publicación INSHT Número 25(2003)**

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev\\_INSHT/2003/25/seccionTecTextComp11.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Rev_INSHT/2003/25/seccionTecTextComp11.pdf)

**Autor: Ricardo Montero Martínez**

**Páginas: 4 - 6**

---

### Texto:

---

El objetivo del artículo es exponer algunos de los principios básicos para desarrollar procesos de Gestión de la SBC basándose en el estudio de antecedentes y la propia experiencia del autor.

#### 1. Concéntrese en los comportamientos:

Los comportamientos son observables, pueden registrarse, acumularse en registros y así posibilita la creación de datos con los que se pueden emplear métodos estadísticos. Al cuantificar los comportamientos se obtiene un indicador que sirve para evaluar el estado de la seguridad, y que permitirá una gestión práctica predictiva de lo que podría pasar.

#### 2. Defina claramente a los comportamientos:

Describir las definiciones de los comportamientos de forma positiva y concisa permite que la persona tenga una guía clara en su actuación. La definición clara de sus responsabilidades, y de lo que se espera de él, generan un clima de confianza.

#### 3. Utilice el poder de las consecuencias:

El modelo que explica nuestros comportamientos según el conductismo aporta la siguiente secuencia: ANTECEDENTE-COMPROMISO-CONSECUENCIA. Las consecuencias tendrán un efecto mayor dependiendo del valor de sus tres atributos principales: Velocidad de aparición, Probabilidad de aparición y el Significado para el individuo.

- Retroalimentación y refuerzo: dos poderosas consecuencias.  
La Retroalimentación usada convenientemente ha demostrado tener más influencia en los comportamientos seguros que muchos de los antecedentes clásicos como: lemas, exhortaciones o políticas escritas de seguridad.

El refuerzo positivo es otra poderosa consecuencia. Fácil y sencillo, como reconocer públicamente que se ha alcanzado un logro.”

#### 4. Guíe con antecedentes:

Hay 2 antecedentes que se han demostrado muy útiles en la SBC:

- El entrenamiento en seguridad, en el cual la persona participe activamente llegará a tener una preparación superior para llegar a convertir en rutinarios los comportamientos deseables.
- Las metas, el alcanzar metas representa estar trabajando para algo que se quiere (mayor porcentaje de comportamientos seguros) en vez de evitar algo que no se quiere (Accidentes). Esto resulta más estimulante y logra mayor motivación que trabajar para evitar algo negativo.

#### 5. Potencie con participación:

La mayor eficacia se ha logrado donde ha sido mayor la participación y el compromiso. Un esfuerzo colaborativo tienen un efecto en la cultura hacia la seguridad positivo, donde las personas comienzan a sentirse no solo parte del problema, sino también de la solución.

#### 6. Mantenga la ética:

La SBC ofrece la oportunidad de ser éticos y humanos buscando un resultado que satisfice a todos los participantes en la organización.

#### 7. Diseñe una estrategia y siga un modelo:

El implementar a la SBC necesita diseñar una estrategia y seguir un método para la misma. Existen varios modelos descritos y consultores que pueden ayudar a implementar estas estrategias. El proceso inicial de aplicación de la SBC puede resumirse en 3 puntos de un ciclo:

- Definir los comportamientos.
- Medir el desempeño.

Influenciar al desempeño a través de antecedentes y consecuencias y a través de planes de acciones que corrijan a los factores que influyen en los comportamientos.

---

### NTP 386: Observaciones planteadas del trabajo

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_386.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_386.pdf)

**Autor:** Manuel Bestratén Belloví

**Páginas:** 1-8

---

#### Texto:

“Clases de observaciones y objetivos:

Es imprescindible para una mayor efectividad, que las observaciones del trabajo formen parte del sistema de gestión de los puestos de trabajo y para ello sean debidamente planteadas, organizadas y evaluadas.

Los objetivos de las observaciones planeadas son los siguientes:

- Identificar actos inseguros o deficientes y situaciones peligrosas derivadas fundamentalmente del comportamiento humano.
- Determinar necesidades específicas y efectividad de la formación y adiestramiento de los trabajadores.

- Verificar la necesidad, la idoneidad o las carencias de los procedimientos de trabajo.
- Corregir "in situ" de forma inmediata y por convencimiento situaciones y actos inseguros.
- Reconocer y "reforzar" hábitos y comportamientos eficaces y seguros, estén contemplados o no en los procedimientos de trabajo.
- En general, mejorar la calidad del trabajo, implicando directamente a los mandos.

Etapas de la observación planeada:

- El diseño del Sistema: Ha de ser diseñado de forma plenamente integrada al sistema de gestión del proceso productivo. No se trata de hacer algo totalmente novedoso, si no de aprovechar y rediseñar procedimientos ya existentes.
- Selección de tareas y personas a observar: Respecto a las personas a observar, aspecto también clave de la observación, cabe indicar la especial atención de los nuevos trabajadores, y de aquellos que hayan estado sujetos a un cambio de puesto de trabajo.
- También aquellos trabajadores que han tenido actuaciones deficientes o arriesgadas requieren mayor atención.
- Por otra parte, aquellos trabajadores que por su profesionalidad gozan de prestigio por la calidad de su trabajo merecen ser también, ya que posiblemente de ellos se obtendrán interesantes aportaciones para mejorar los métodos de trabajo.
- Asignación de funciones y responsabilidades: Es necesario que la dirección de la empresa defina claramente el papel que tienen las observaciones en su sistema de gestión, y luego asigne las funciones y responsabilidades de esta actividad.
- Programación de las observaciones: La programación anual se desarrollará de acuerdo a los objetivos establecidos.

Realización de las observaciones: Es necesario considerar una serie de pautas como:

- Concentrarse y prepararse para la observación.
- Eliminar distracciones o interrupciones.
- Captar la situación global del trabajo que se realiza.
- Recordar lo visto.
- Evitar supeditarse a ideas preconcebidas.

Evaluación y control del sistema: El documento en su mismo dispone de la información necesaria para generar indicadores cuantitativos y cualitativos con los que evaluar la actuación de los observadores y la eficacia del propio sistema."

---

## NTP 415: Actos inseguros en el trabajo: guía de intervención

[https://www.cnae.com/ficheros/files/prl/ntp\\_415.pdf](https://www.cnae.com/ficheros/files/prl/ntp_415.pdf)

**Autor:** José L. Espluga Trenc

**Páginas:** 1-9

---

### Texto:

---

En la presente NTP se desarrolla una guía para integrar los aspectos psicosociales relacionados con los comportamientos de los trabajadores en la gestión de riesgos de la empresa.

Se distinguen varias posibles situaciones que se pueden presentar a partir de un hecho observable

### Situaciones tipo A:

Donde se observa que los comportamientos del trabajador NO se adecuan a los procedimientos preventivos.

- Caso A.1: El trabajador no identifica los mismos factores de riesgo que el empresario.
- Caso A.2: El trabajador identifica los mismos factores de riesgo que el empresario, pero le asigna una estimación diferente.
- Caso A.3: El trabajador identifica los mismos factores de riesgo y los estima en el mismo sentido, pero no acepta cumplir los procedimientos.

Las causas del rechazo están vinculadas a las dimensiones psicosociales de la percepción del riesgo.

En el estudio de D. Zohar para identificar las dimensiones del clima organizacional relevantes para la configuración de las actitudes hacia la seguridad y obtuvo los ocho factores siguientes:

- Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
- Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
- Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
- Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad.
- Estatus percibido del oficial de seguridad.
- Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social.
- Estatus percibido del comité de seguridad y salud laboral.
- Este rechazo puede deberse a varios factores que habrá que identificar en cada caso. Pero se pueden mencionar algunos de ellos:
  - rechazo debido a que los procedimientos preventivos los ha decidido alguien con quien se tienen malas relaciones, o alguien a quien no se le otorga la suficiente legitimidad para hacerlo.
  - rechazo debido a que los procedimientos han sido impuestos de manera categórica, sin posibilidad de discusión ni alternativa.
  - rechazo debido a que la empresa no cumple sus compromisos (económicos, contractuales, etc.).
  - rechazo debido a que se percibe que la dirección no cree en la prevención de riesgos.
  - rechazo debido a que el grupo de referencia del trabajador en la empresa, por alguna razón, está en contra de los procedimientos preventivos.

- rechazo por la incomodidad de los equipos de protección.
- rechazo por desacuerdo con la estética de los equipos de prevención y protección.
- etc.

#### Situaciones tipo B:

Donde se observan que los comportamientos del trabajador Sí se adecuan a los procedimientos preventivos.

- Caso B.1: El trabajador sí se comporta de una manera adecuada pero no conoce el peligro ni los riesgos que lleva aparejados.
- Caso B.2: Cuando el trabajador sí se comporta de manera adecuada, y conoce los peligros, pero no estima el riesgo correspondiente.
- Caso B.3: En este caso los actos del trabajador son los adecuados a los procedimientos de prevención y, además, sus conocimientos sobre los peligros y riesgos de su puesto de trabajo y de la empresa coinciden con lo determinado por los criterios científico-técnicos de la misma.

Sobre las técnicas de intervención:

- Para los casos A.1 y A.2:
  - a) Habrá que hacer una completa Evaluación de Riesgos, además de:
    - proporcionar información a todos los individuos y grupos de la empresa, mediante carteles, fichas, documentos, charlas, etcétera.
    - proporcionar la formación adecuada (un buen plan formativo resulta imprescindible).
    - y, sobre todo, analizar las expectativas de los trabajadores respecto a los riesgos, incorporando sus puntos de vista a la valoración final
  - b) Potenciar las relaciones entre los diversos grupos o individuos, para ello habrá que:
    - proporcionar a todos una visión global de la empresa, de los procesos productivos, del contexto en el que se encuentra la empresa, etc.
    - establecer reuniones periódicas y frecuentes entre los diversos individuos o grupos.
    - establecer tiempos y espacios de descanso, que permitan las relaciones sociales.
    - propiciar actividades compartidas por diversos trabajadores de diversos sectores de la empresa.
    - etc.
- Para el caso A.3: Se deben tratar las relaciones en el seno de la empresa y los procesos de influencia social. Para ello habrá que:
  - Identificar los diferentes grupos que existen en la empresa, formales e informales, así como las relaciones que existen entre ellos y los posibles focos de conflicto y discrepancia.

- Analizar la naturaleza de las posibles discrepancias (identificar los aspectos cognitivos y los aspectos afectivos que las provocan).
  - Incorporar la participación de los trabajadores en el proceso que establezca estas medidas. Buscar el mayor consenso posible entre los grupos de la empresa para establecer los procedimientos de minimización de riesgos. No sirven solo los criterios técnicos, sino que es necesario contar con los puntos de vista de quien los tenga que poner en práctica.
  - Establecer canales formales que permitan la resolución de conflictos de relaciones en la empresa.
  - etc.
- Para los casos B.1 y B.2: Se debe establecer un plan de vigilancia que compruebe el conocimiento que tienen los trabajadores de los riesgos de su trabajo.

---

## Seguridad basada en el comportamiento

[https://www.uv.es/~meliajl/Papers/2007JLM\\_SBC.pdf](https://www.uv.es/~meliajl/Papers/2007JLM_SBC.pdf)

**Autor:** José L. Meliá

**Páginas:** 1-180

---

### Texto:

---

“La Teoría Tricondicional del Comportamiento Seguro y la Seguridad Basada en el Comportamiento”

Para que una persona trabaje seguro deben darse 3 condiciones:

1. Poder trabajar seguro, se refiere a elementos de ingeniería de la seguridad y de higiene industrial.
2. Saber cómo hacer el trabajo seguro, donde la información y la formación son las metodologías de intervención en seguridad imprescindibles.
3. Querer hacerlo, es decir, estar motivado o tener motivos para hacerlo. Los factores que hacen que cambie o permanezca un comportamiento pueden ser de naturaleza externa (observables) o interna. Son los pertenecientes a esta última categoría donde actúa la Psicología de la Seguridad y Salud Laboral para aplicar diferentes metodologías para establecer, mantener y aumentar el comportamiento seguro, la Seguridad Basada en el Comportamiento.

Es imprescindible diagnosticar en cuál o cuáles de las 3 se debe actuar dentro de una empresa para una correcta planificación de la prevención.

“Los siete principios clave de la SBC”

Geller (2005) ha enunciado siete principios clave en la BSC:

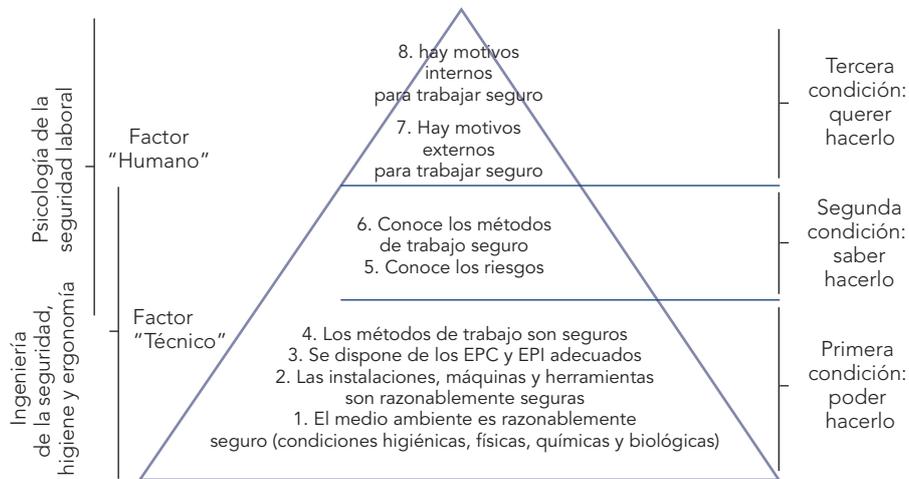


Figura 1

1. Intervenir sobre conducta observable:

Los programas de la SBC se basan en la observación de conductas para la intervención.

2. Observar factores externos observables (Para intervenir sobre conducta observable):

Para la intervención tangible de las conductas observables pueden distinguirse factores como las prácticas de interacción social, supervisión, gestión o dirección que pueden estimular comportamientos de riesgo, además estas conductas llevan asociadas recompensas tangibles e inmediatas para el trabajador.

3. Dirigir con activadores y motivar con consecuentes:

Los activadores funcionan porque la persona aprende que después de presentarse el activador recibirá una recompensa o evitará una consecuencia negativa. LSBC diseña secuencias que pueden ser aplicables al comportamiento individual.

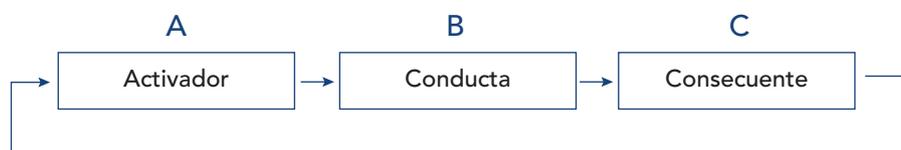


Figura 2. El modelo básico de aprendizaje ABC (Antecedent-Behavior-Consequence) esencial en el desarrollo y mantenimiento de las conductas seguras e inseguras.

4. Orientación a las consecuencias positivas para motivar el comportamiento:

Para evitar el comportamiento inseguro hay que determinar en el comportamiento seguro contrario a este y asociarle de manera contingente (aparezcan condicionalmente al comportamiento seguro, y no sean de libre disposición o al menos sean costosas su obtención) una consecuencias positivas.

5. Aplicar el método científico para controlar y mejorar la intervención:

Las intervenciones deben tener un método de control que permita decidir si la intervención ha producido resultados positivos.

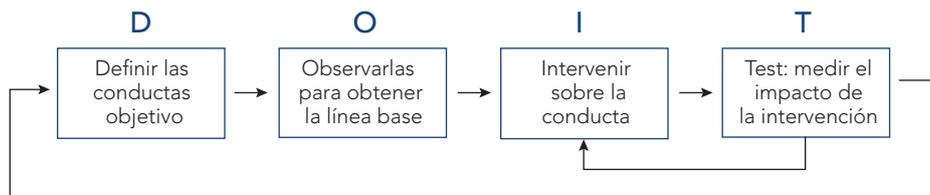


Figura 3. El método de trabajo en Seguridad Basada en el Comportamiento como una secuencia (DO IT), es decir, Definir, Observar, Intervenir y Testar.

El proceso DO IT puede aplicarse por profesionales de la prevención, pero de esta manera se controla externamente el comportamiento. El modelo ideal de las intervenciones es aquel que implica activamente al personal y estimula el máximo de participación, no siempre es fácil esta implantación pero al hacerlo se pueden obtener beneficios añadidos muy relevantes.

6. Utilizar los conocimientos teóricos para integrar la información y facilitar el programa. No para limitar posibilidades.

Concebir el proceso de intervención como un proceso de aprendizaje. Ajustando el desarrollo del proceso introduciendo mejoras y los cambios que sean necesarios en base a los resultados obtenidos en el control de resultados.

7. Diseñar las intervenciones con consideración de los sentimientos y actitudes:

Las metodologías de SBC son eficaces cuando son sostenibles en el tiempo, lo cual conlleva un cambio en la conducta cognitiva y en las actitudes. Estas intervenciones enfatizan y desarrollan sentimientos y actitudes positivas que estimulan el aprendizaje de los implicados y favorece el autocontrol de la seguridad.

“Condiciones y pasos básicos de un programa de Seguridad Basada en el Comportamiento”

1. Condiciones previas para aplicar SBC:

Para aplicar el programa es necesario reunir 2 grupos de condiciones:

a) Derivadas del Modelo Tricondicional:

- Que se den las condiciones para poder trabajar seguro.
- Que los empleados han recibido la debida formación e información sobre riesgos y seguridad.

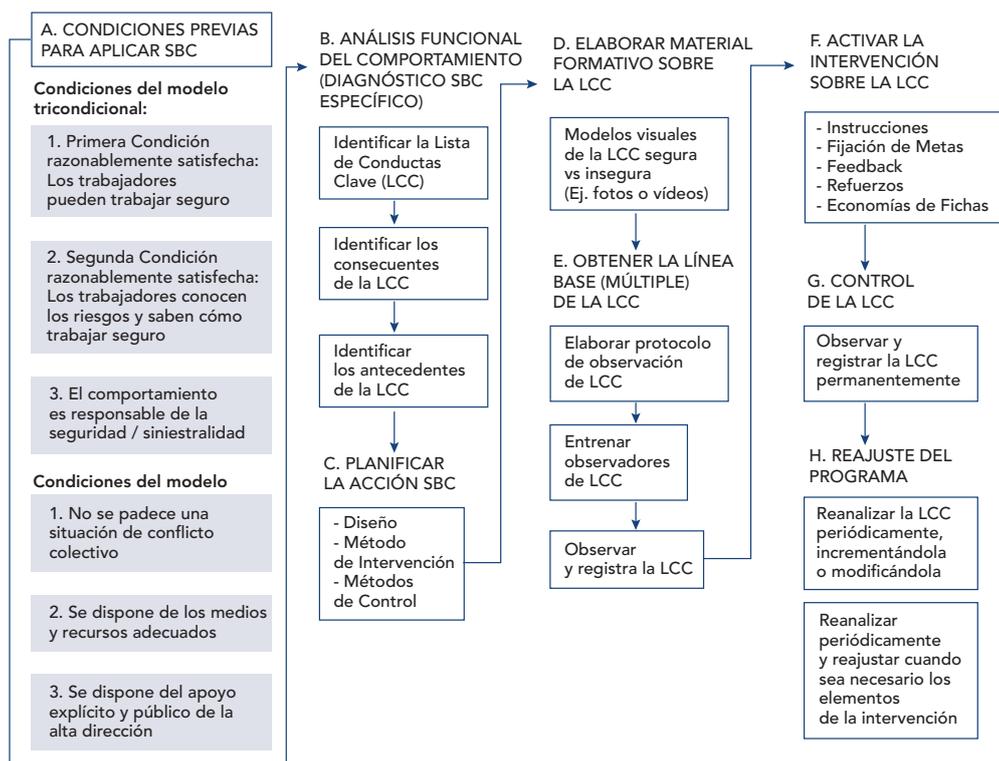
b) Cumplir 3 requisitos coyunturales:

- Es necesario cierta colaboración y buenas relaciones, por lo que no puede existir un conflicto importante.
- Disponer de los recursos humanos y económicos necesarios. Los programas más participativos resultan más costosos en términos horas/persona, aunque han demostrado su rentabilidad económica en términos de balance entre costes económicos y la reducción demostrada de la siniestralidad.

Contar con el apoyo explícito de la alta dirección.

2. Análisis funcional del comportamiento: Diagnóstico SBC específico:

Cuyo objetivo es identificar una Lista de Conductas Clave (LCC) y los antecedentes y consecuencias que influyen en las mismas.



3. Planificación de la acción Preventiva SBC.
4. Elaboración de material formativo sobre la lista de conducta clave.
5. Obtener la línea base (múltiple) de la LCC.
6. Activar la intervención sobre la LCC.
7. Control de la lista de conductas clave.
8. Reajuste del programa:

Mejoras necesarias para desarrollar y mantener vigentes los efectos o mejorarlos.

## g. Buenas Prácticas Preventivas

---

### Buenas Prácticas de Formación en Seguridad y Salud Laboral en el Sector de la Construcción

<http://www.trabajoenconstruccion.com/resources/subirarchivos/00066060archivo.pdf>

**Autor:** Fundación Laboral de la Construcción

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

El documento se detalla varios casos de buenas prácticas destacados en el sector de la construcción principalmente. A continuación se muestra el resumen de alguna de las prácticas más interesantes de las que aparecen en el informe.

#### "Práctica 5:

La administración pública finlandesa, con competencias en la contratación de obra civil para la construcción y mantenimiento de carreteras, ha diseñado una actividad formativa dirigida a los trabajadores de las empresas que se presentan a los concursos públicos para ejecutar este tipo de obra.

Para asegurar e incrementar el nivel de seguridad en esta actividad, considerada de alto riesgo en Finlandia, se han tenido en cuenta como destinatarios de la formación, no solo a los trabajadores sino también a los responsables de la seguridad de las empresas contratistas.

Con esa misma finalidad, se ha diseñado un segundo bloque en el que, con el mismo objetivo, aumentar la seguridad en las obras que se realizan en las vías públicas, se ha prestado atención a las áreas que, si bien no están en la ejecución, pueden influir en el modo en que se realiza.

En concreto, este bloque va dirigido a responsables y trabajadores de las áreas de diseño técnico de las obras, redacción de los pliegos técnicos que sirven de base para los contratos públicos y de las áreas de la administración encargadas de la seguridad vial, que tienen que intervenir cuando se producen obras en carretera, así como a los responsables de seguridad laboral en las empresas que realizan su actividad en vías públicas.

Como mecanismo de control se ha introducido, en los pliegos técnicos, criterios de selección que valoran a aquellas empresas que han realizado esta formación.

La evaluación realizada, mediante una encuesta a las empresas, ha permitido identificar mejoras en la visibilidad de las obras en carretera y un aumento de la concienciación respecto al riesgo.

### Práctica 7:

Las Jornadas de Motivación que organiza la Fundación Laboral de la Construcción en Castilla León, constituyen una iniciativa con la que se pretende dar respuesta a las dificultades y puntos débiles encontrados en el programa de visitas y seguimiento que venían realizando desde hace años, en concreto, la insuficiente atención al riesgo y al uso de medidas de protección individuales y colectivas.

Su organización, diseño y planificación parte: de una delimitación del objetivo que se persigue, centrado en la modificación de actitudes y concienciación ante el riesgo laboral; y de una selección de los destinatarios a los que se dirige (empresarios, jefes de obra y encargados).

Con la finalidad de dar una continuidad en el tiempo a esta formación, los contenidos se estructuran en tres bloques diferenciados que se abordan en convocatorias sucesivas. Los grupos de formación son homogéneos según la función, pero difieren por las empresas de las que proceden y por la propia formación inicial que aportan.

De cada empresa, puede acudir una, dos o las tres figuras a las que se destina esta jornada. Cuando se da este último caso, la FLC de Castilla y León, gracias a un acuerdo con la Junta de Castilla y León, entrega a la empresa el Certificado de empresa implicada.

Los contenidos que se abordan en las dinámicas están al servicio de la experimentación de distintas habilidades y actitudes que favorecen el desarrollo de las relaciones interpersonales, la potenciación de la motivación para un óptimo trabajo en equipo, así como del desarrollo de las funciones directivas o de supervisión desde una posición de liderazgo.

La metodología didáctica que se utiliza se basa en dinámicas que promueven el aprendizaje experiencial, que permite la reflexión y el análisis sobre habilidades y actitudes. Se trata, sobre todo, de comprobar cómo a partir del comportamiento individual se puede influir en el de los demás. A partir de aquí se fijan los procedimientos que motivan una actitud positiva hacia la prevención, para ello, es preciso promover la participación activa.

Este planteamiento exige un consultor/formador con amplia experiencia en dinámicas grupales, capaz de adaptar las estrategias de intervención a las características del grupo y las necesidades que van surgiendo.

La planificación de estas jornadas de motivación comienza con una fase de difusión a través de un mailing a las empresas. Con posterioridad se abre un período de inscripción que permite, a su finalización, definir, a partir de las inscripciones recibidas, determinar qué ciclo se hace de los tres y con qué destinatarios. Una vez adoptada esta decisión, se decide fecha y lugar, y se vuelve a comunicar a las empresas para que formalicen definitivamente la inscripción.

Los resultados obtenidos de la evaluación que se realiza al final de cada jornada, a través de los cuestionarios y los intercambios informales, permite comprobar que existe un alto

grado de satisfacción. Otro indicador, es el aumento de las inscripciones, especialmente de empresarios, que en principio fueron más reacios a este tipo de iniciativas.

Finalmente, de las observaciones que se realizan en el programa de visitas a las obras se obtiene una mejor disposición hacia los temas preventivos. Sin embargo, esta evaluación no se ha realizado de forma sistemática.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la organización de este tipo de jornadas, es la importancia de que sea realizada por una entidad reconocida por todos los actores implicados

Por otra parte, y en relación al proceso didáctico que tiene lugar durante la realización de las jornadas, se considera pertinente ahondar en los contenidos específicos del sector, no tanto para transmitir conocimientos, sino para acercar el aprendizaje experiencial de las habilidades que tiene lugar durante la celebración de las jornadas, al contexto real de trabajo de las empresas de la construcción.

#### Práctica 8:

El Instituto Navarro de Salud Laboral viene desarrollando desde su creación una labor de promoción de la cultura preventiva en la formación inicial.

A finales de los años noventa inició la edición de unos materiales didácticos a modo de folletos divulgativos para el sector de la construcción. Se trata de unos materiales que, además de proporcionar una guía básica para el empresario y delegado de prevención, se estructuran de forma independiente para cada uno de los oficios más comunes en Edificación. Se trata de materiales concebidos de manera clara y práctica, y se desarrollan teniendo en cuenta los riesgos asociados a cada oficio, las causas que los provocan y las medidas específicas a adoptar para prevenirlos

Estos materiales se han incorporado como recursos que el Instituto pone a disposición de profesores, alumnos y centros de formación profesional inicial de la Rama de Edificación y Obra Civil.

Esta actividad se incluye en su labor de promoción de la salud y seguridad en la formación inicial, como un aspecto esencial para crear una cultura preventiva.

Por ello, además de facilitar recursos, promueve encuentros, sesiones de trabajo y aprovecha iniciativas de distinto tipo que permitan crear una red que aproveche sinergias y facilite, a centros y profesores la incorporación de esta materia en la programación correspondiente. En esta línea y con motivo de la Semana de los Jóvenes promovida por la Agencia Europea de Salud y Seguridad, el Instituto añadió en su página

Web una nueva sección, Jóvenes concebida como el Rincón del alumno y el profesor en el que se incluyen los materiales aludidos, y que permite así establecer una posibilidad de acceso a otro tipo de recursos y noticias relacionadas con la salud y seguridad en

general y en el sector específico de la construcción, continuamente actualizados por el Instituto.

#### Práctica 9:

Los talleres con encargados de obra es una iniciativa que la empresa Olabarri ha incluido en su sistema de gestión de la prevención. Para esta empresa el seguimiento a pie de obra es el eje principal de la actividad preventiva en la empresa. Las visitas diarias a las obras que realizan personal del servicio de prevención ajeno, los recursos preventivos de la empresa y el personal del departamento de calidad y prevención, aportan la información de base para trabajar en los talleres con los delegados.

Dichos talleres se organizan una vez al mes, en grupos pequeños, y se llevan a cabo en las oficinas de la empresa. La dinámica de trabajo se caracteriza por abordar contenidos relacionados con las obras de las que proceden los encargados.

Cada taller se concibe como una sesión de trabajo, en la que los distintos contenidos son abordados desde el punto de vista de la organización del trabajo que es la función propia del encargado. Es decir, no se enfrenta el tema de la seguridad de forma independiente, sino que queda integrada en el contenido de sus funciones, qué trabajo hay que hacer, cómo hay que realizarlo, y qué medidas de seguridad se precisan.

La metodología de trabajo se basa en las estrategias de solución de problemas; se trata de que los encargados debatan, reflexionen y compartan experiencias sobre las causas de los accidentes de trabajo e incidentes, como sobre las medidas más adecuadas para resolverlos.

Los resultados obtenidos permiten constatar un mayor interés por la seguridad, el desarrollo de la iniciativa de los encargados en la solución de los problemas y una mayor atención tanto a la planificación, como al mantenimiento de la seguridad en la obra.

Estos resultados refuerzan y se ven avalados por el resto de medidas preventivas de la empresa, especialmente por la labor de seguimiento en la obra y por la política de contratación que ha apostado por una mayor estabilidad del empleo.

Los beneficios observados han llevado a plantearse la posibilidad de realizar este tipo de talleres con los recursos preventivos de la empresa e incluso con trabajadores de ejecución de obra.

Uno de los aspectos que emerge es la diversidad de formas de ejecutar una misma actividad en las diferentes obras. Esto ha llevado a los responsables de prevención a la necesidad de elaborar fichas sobre algunos procedimientos de trabajo, que permitan sistematizarlos y se puedan aplicar, -con las medidas de seguridad que conllevan-, de igual manera en todas las obras.

---

## Cultura Preventiva y Buenas Prácticas

<http://accessla.org/wp-content/uploads/2016/07/20150126110725.pdf>

**Autor:** Foment del Treball Nacional

**Páginas:** 19-50

---

### Texto:

---

“La alta rotación de personal es un problema al cual, en muchos casos, no se le presta la debida atención y que tiene efectos negativos en las Aigües de Barcelona, que es una compañía del Grupo Agbar especializada en la gestión de todos los procesos vinculados al ciclo integral del agua: la captación, el transporte, la potabilización y la distribución de agua potable, así como a la recogida, la depuración de agua residual, la reutilización y, finalmente, su devolución al medio natural con el mínimo impacto ambiental.

Con más de 140 años de historia, el Grupo Agbar está hoy constituido por más de 128 empresas que operan en el sector de servicios del ciclo integral del agua en 24 países, con una plantilla media consolidada de 10.932 empleados.

Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva

- Transversalidad del programa en el que participan toda la cadena de mando y trabajadores. Todos contra la siniestralidad.
- Implicación de la dirección en diferentes acciones desarrolladas.
- Fomento de la participación de los trabajadores en las decisiones sobre seguridad.
- Aprendizaje compartiendo experiencias y analizando las mismas por grupos en los que participan trabajadores.
- Fomento del liderazgo en seguridad y salud en la cadena de mando.
- Fomento de la información sobre seguridad y salud mediante una comunicación efectiva.

Air-Val International es la compañía líder en el mercado de fragancias infantiles y juveniles a nivel mundial. Fundada en Barcelona en 1979, AirVal fabrica y comercializa productos de perfumería infantil y juvenil bajo licencia de prestigiosas y reconocidas marcas internacionales: Disney, Mattel, NBA, entre otras. La organización, que es una empresa familiar, cuenta con más de 120 empleados entre sus oficinas y fábrica de Gavà (Barcelona) y su filial en Miami, USA. Sus productos se venden en los 5 continentes.

### Resultados

La compañía ha conseguido integrar la seguridad y salud en su desempeño habitual, circunstancia que se ve reflejada en sus bajos índices de siniestralidad.

- Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva.
- Adecuación de las acciones desarrolladas al tamaño y características de la organización.

- Liderazgo de la dirección en seguridad y salud, que genera un clima de confianza y transparencia.
- Utilización de herramientas de medición de la eficacia.

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) es la principal compañía gestora del transporte público del área metropolitana de la ciudad condal.

Gestiona la red de metro y autobuses, el Barcelona Bus Turístic, el teleférico de Montjuïc, y el Tranvía Azul. TMB es la marca comercial y unidad gestora bajo la cual operan las tres empresas municipales de transporte público de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana: Ferrocarril Metropolità de Barcelona, S.A., —responsable de la gestión del Metro de Barcelona— Transports de Barcelona, S.A. —encargada de gestionar los servicios de autobús urbano de Barcelona y otros transportes — y Projectes i serveis de mobilitat, S.A.

### Resultados

Aun no se pueden evaluar los resultados de esta buena práctica ya que en estos momentos se está implantando el nuevo plan de prevención, pero la dinámica desarrollada para la definición del mismo ha sido muy positiva para la compañía ya que ha permitido una profunda reflexión sobre la integración de la prevención.

Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva:

- Aprendizaje organizacional al identificar buenas prácticas internas exportables a la organización en su conjunto.
- Liderazgo de los mandos intermedios como elemento clave de generación de un buen clima preventivo.
- La claridad de rol en seguridad y salud como elemento clave del compromiso de la cadena de mando.
- Procedimiento participado para la toma de decisiones en seguridad y salud.

### Resultados

En la actualidad la dirección ha integrado en su cuadro de mando los indicadores de desempeño en salud laboral que necesita y con los que puede tomar decisiones.

- Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva.
- Gestión eficaz de la información.
- Utilización de herramientas que garantizan un proceso participado de mejora, método Delphi.

Rossignol es una centenaria empresa multinacional francesa dedicada a la fabricación de esquís. El primer esquí se fabricó en el año 1907 en Francia, y hoy en día Rossignol es una de las empresas líder del sector. Hasta el año 2005, había sido una empresa familiar dirigida por un francés de origen valenciano-balear, Laurent Boix Vives. Desde el año 2005 la compañía ha pasado por tres adquisiciones, y una importante reestructuración. Hoy en día la firma vuelve a pertenecer a la familia Boix Vives.

## Resultados

El resultado del proceso de cambio es haber convertido a la planta de Artés en la referencia de seguridad y salud de todas las plantas del grupo, el ejemplo a seguir.

- Aspectos clave de la buena práctica para la mejora de la cultura preventiva.
- El compromiso de la dirección como motor del cambio.
- Implicación de la dirección en tareas de gestión de la seguridad y salud.
- Procesos participados de evaluación y análisis.
- Fomento de la responsabilidad colectiva motivada por la participación.

---

## Buenas Prácticas en Gestión del Estrés y de los Riesgos Psicosociales en el Trabajo

<https://www.insst.es/documents/94886/96076/Buenas+practic+en+gestion+del+estres.pdf/125ead84-7b54-4f3b-9143-ba0dad70efd0>

**Autor:** Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo

**Páginas:** 7-21

---

### Texto:

---

“La alta rotación de personal es un problema el cual, en muchos casos, no se le presta la debida atención y que tiene efectos negativos en las organizaciones. No solamente afecta en el ambiente laboral, sino que también representa un impacto en la parte

La guía muestra varios ejemplos de buenas prácticas en gestión del estrés y de los riesgos psicosociales en el trabajo en España, a continuación se destacan algunos de los más relevantes:

#### Atención Social en emergencias grupo, S.L.U.

Esta buena práctica se dirige a la prevención de los riesgos psicosociales de los trabajadores que atienden el Servicio del Samur Social del Ayuntamiento de Madrid, servicio del que Grupo 5 es adjudicataria del contrato público para su gestión. En este servicio, los trabajadores asisten tanto a personas en riesgo de exclusión social, como a usuarios que tienen necesidades puntuales de atención.

Al atender a colectivos en situaciones de vulnerabilidad, en algunos casos muy graves, la empresa detectó que la plantilla sufría estrés y, especialmente, un gran desgaste emocional. En colaboración con los propios trabajadores, se desarrollaron una serie de medidas preventivas que se tradujeron en actuaciones consensuadas e integradoras de tipo organizativo e individual.

Gracias a estas medidas se han alcanzado importantes beneficios, entre los que se desta-

can la mejora de las relaciones personales, imprescindible para evitar los riesgos psicosociales, así como la disminución de las bajas por enfermedad. Estas acciones no solo han repercutido en los propios trabajadores, sino que además contribuyen a mejorar la calidad de la atención social que reciben las personas con dificultades.

### Acciona

Dentro de su actividad preventiva destaca la gestión de la prevención de los trabajadores del Centro de Control de Energías Renovables, cuya actividad consiste en controlar, en remoto, las instalaciones de generación de energía en turnos de trabajo para dar cobertura total las 24 horas, 365 días.

Tras un exhaustivo estudio de situación y evaluación de riesgos, la compañía estableció Grupos de Mejora, con la participación de los trabajadores, que ayudaron a definir un plan de acción inmediato basado en acciones correctoras a corto plazo y específicamente dirigidas a los trabajadores del Centro de Control, y otro plan de acción a medio plazo, a través de la implantación de un Plan Integral de Prevención de Riesgos Psicosociales, que engloba a toda la empresa con un alcance internacional.

El éxito de esta buena práctica se traduce en la mejora del clima de trabajo y la disminución del absentismo, y se basa en la implicación de los trabajadores a través de sus representantes y de los Grupos de Mejora.

### Gas Natural Fenosa, S.A.

Esta empresa llevó a cabo una intervención psicosocial para reducir el estrés laboral en un colectivo de la compañía expuesto a un elevado riesgo psicosocial, relacionado con la presión de tiempos, la intensidad de la atención y la precisión que requieren las tareas que desempeñan.

La necesidad de actuación se puso de manifiesto durante el análisis de los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales, que coincidió con la identificación de casos de trabajadores con síntomas relacionados con la ansiedad. Los factores de riesgo más elevado correspondían a la carga de trabajo y a la participación y supervisión, por lo que se establecieron medidas organizativas en la estructura de esa dirección y se redimensionó su equipo de trabajo para paliar este riesgo. Asimismo, se ofreció a los trabajadores la posibilidad de participar en un programa de formación y acompañamiento de gestión del estrés que consistió en sesiones de Sofrología y motivación. Dicha intervención fue complementada con acompañamiento del servicio de Ergonomía y Psicosociología y del servicio médico mediante asesoramiento, apoyo psicológico individual y sesiones de coaching en los casos necesarios. En el momento de finalizar la intervención, la empresa lanzó una campaña interna de sensibilización sobre el cuidado de la salud que incorporaba algunos de los aprendizajes de la intervención.

Los resultados de esta intervención se han visto reflejados en la reducción del riesgo psicosocial y en la mejora del clima laboral.

### PPG Ibérica, S.A.

Esta es una empresa química proveedora del sector del automóvil que inició un programa integral de evaluación y gestión sostenible del riesgo psicosocial, así como de promoción de la salud psicofísica, en respuesta a una creciente demanda de los trabajadores por parte de sus representantes 13 legales. Este programa se desarrolló con capacidad de ser implantado en todos los centros de producción de la empresa (Europa, África y Oriente medio) fundamentado en una exhaustiva evaluación del riesgo psicosocial y su plan de prevención, así como en el desarrollo de material de formación para la prevención del riesgo psicosocial y de una guía de implantación de la gestión del riesgo psicosocial y promoción de vida saludable.

Se realizó un programa de información a toda la plantilla sobre los resultados de la evaluación de riesgos y las medidas preventivas previstas en el plan de prevención, al objeto de garantizar la viabilidad del plan y la transparencia en la comunicación de resultados. Además de las medidas organizativas definidas en el plan de prevención, se implantaron programas anuales de promoción de la salud que incluían, entre otros objetivos, el control y la prevención del estrés.

Los resultados obtenidos se han manifestado en una mejora de la imagen de la empresa, un incremento del compromiso y de la productividad, así como en la disminución del índice de absentismo por enfermedad. El éxito de esta buena práctica se debe fundamentalmente a la implicación y participación de los trabajadores, así como al plan de comunicación interno.

### Red Eléctrica de España

Esta empresa tiene una actuación consolidada en riesgos psicosociales, de la que se destaca aquella orientada a los trabajadores que realizan el mantenimiento de las líneas de alta tensión y la operación del sistema eléctrico, actividad que se realiza en turnos para cubrir las 24 horas todos los días del año. A partir de la evaluación de los riesgos psicosociales, la compañía constituyó un equipo de trabajo que se denominó Observatorio Permanente, formado por representantes de la empresa y de los trabajadores, que trabajan conjuntamente, para definir medidas preventivas adecuadas y recomendaciones en los procesos de cambios organizativos y actuaciones en el ámbito de la gestión de personas. Con la participación del Observatorio se han realizado múltiples actuaciones desde 2006, que han sido revaluadas y redefinidas en un proceso de mejora continua encaminado a la integración de la prevención de los riesgos psicosociales en el Modelo de Empresa Saludable, un compromiso con el que se ha logrado ir más allá de los requisitos legales.

El estudio de retorno de la inversión en Seguridad y Salud Laboral indica que por cada euro que la compañía ha invertido se estima un retorno de entre 2 y 3 euros. Este retorno, junto a la mejora del clima de trabajo y de la seguridad y la salud de sus trabajadores, es indicativo del éxito de la buena práctica.

### Banco Lan&Spar (Dinamarca)

Esta empresa del sector financiero se encontraba en una situación de gran presión, con ritmo de trabajo elevado y altas exigencias de trabajo. Se observó un incremento de las ausencias por enfermedad, lo que se podía deber al aumento del riesgo de estrés. Para hacer frente a esta situación, el banco realizó diferentes acciones con el objetivo de abordar los riesgos psicosociales y dar apoyo a los trabajadores para lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo. El éxito alcanzado con tales medidas se logró con la implicación de los trabajadores, dando como resultado un mejor clima laboral y un aumento de la productividad, las ganancias y la satisfacción del cliente.

### Daimlerag (Alemania)

En todas las escalas de la organización, Daimler, un fabricante de vehículos a motor, observó un aumento de los problemas relacionados con la salud mental y un aumento de los costes como resultado del absentismo. De todos los puestos de trabajo destacaba, con mayor riesgo de sufrir estrés psicosocial, el de los ingenieros de mantenimiento, debido a la dificultad de la resolución de problemas en máquinas y al elevado nivel de responsabilidad y de presión del tiempo. También se identificaron interrupciones durante las operaciones de mantenimiento como causa del aumento de los niveles de estrés. Para hacer frente a estos problemas, se realizaron diferentes actuaciones basadas en los resultados obtenidos a través de un método de evaluación desarrollado específicamente para distinguir los factores externos, la presión de trabajo y la repercusión interna de dichos factores. Como resultado del proceso se mejoró la cultura de la gestión en relación con las cuestiones psicosociales, así como el clima y el ambiente de trabajo. También se redujeron, de forma significativa, el absentismo relacionado con la enfermedad así como los costes provocados por dicho absentismo.”

---

## Guía de Buenas Prácticas en Riesgos Psicosociales

<http://web.fade.es/es/cargarDocumento.do?identificador=2748>

**Autor:** Federación Asturiana de Empresarios

**Páginas:** 52-65

---

### Texto:

---

...” Más allá de la conciliación familiar

El servicio médico de DuPont tiene como objetivo una tarea asistencial y preventiva. Así, trabajar en la mejora de las condiciones físicas y mentales es una de sus metas de trabajo diarias. Conscientes de que en algún momento sus empleados pueden necesitar ayuda y apoyo para afrontar los cambios a los que se ven sometidos diariamente, proponen diferentes programas capaces de darles herramientas funcionales y adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad.

En un contexto de gran madurez organizacional y gran empresa, y puesto que en ocasiones es difícil estar en óptimas condiciones para abordar las responsabilidades tanto personales como laborales (motivos personales como cuestiones legales, problemas emocionales o familiares, estados de ánimo desfavorables, malas relaciones en el trabajo, etc., acaban influyendo en las relaciones profesionales y personales), la dirección y el servicio médico de DuPont ponen a disposición de todos sus empleados y familiares (núcleo familiar), el Programa de Ayuda al Empleado (PAE) para ofrecerles apoyo profesional, de forma confidencial, 24 horas al día, 365 días al año, en cuestiones prácticas y personales.

El PAE forma parte de la gestión en salud mental que el servicio médico de la empresa lleva a cabo y se nutre de otros programas que existen en DuPont, proyectos como el programa trabajo vida (un plan de conciliación que ofrece fórmulas diferentes de ajuste de horarios para cada caso particular, como el trabajo comprimido, la excedencia temporal, la reducción de jornada, o el trabajo desde casa, entre otras, que son valorados por recursos humanos junto con el empleado y su supervisor), el programa drogas y alcohol, el programa estrés o el programa de ayuda a dependientes, entre otros.

Con el fin de alcanzar los objetivos perseguidos y teniendo en cuenta las exigencias de coordinación, documentación, inmediatez y actualización continua que supone un objetivo de estas características, DuPont acude a una empresa externa de asesoramiento para poner en marcha y realizar este programa de ayuda. El PAE se basa en un servicio de información y asesoramiento personalizado cuyo principal objetivo es ayudar a equilibrar la vida personal y profesional de las personas que trabajan en DuPont ofreciendo:

Ayuda para la identificación y búsqueda de soluciones en una amplia gama de temas personales (problemas emocionales, temas familiares, problemas de relación social o de pareja, preocupaciones laborales, estrés, alcohol y drogas u otros problemas personales).

La gestión de cuestiones de la vida diaria: dudas legales (problemas de tráfico, vivienda, separaciones, reclamaciones al seguro, derechos del consumidor), relaciones interpersonales (familiar, con compañeros de trabajo, socios), cuidado de la familia (infancia, tercera edad, educación), trabajo (desarrollo de carrera, contratos, maternidad, relación con superiores).

Confidencialidad: el PAE es un servicio anónimo que DuPont pone a disposición de todos sus empleados, y sus familias, absolutamente confidencial.

Gracias a este programa los trabajadores sienten la seguridad de tener a su disposición la información y el apoyo profesional en el momento que lo necesitan. Contar con un apoyo especializado, a la hora de encontrarse ante determinadas situaciones, es dar con la vía adecuada para vislumbrar soluciones. Si, además, el apoyo se recibe de manera confidencial, profesional, independiente y gratuita, el beneficio es aún mayor.

#### Beneficios para la organización desde un punto de vista psicosocial

El trabajo en equipo es parte de la nueva conciencia de las organizaciones modernas. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren

una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista. Por otro lado, es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios. La conducta y los valores grupales intervienen directamente en el cumplimiento de su misión, visión y objetivos estratégicos.

Un equipo es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas.

Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa. El trabajo grupal tiene el potencial de mejorar cada aspecto de una organización, desde la comunicación al liderazgo y la cultura. Sin duda, el trabajo en equipo ofrece múltiples oportunidades para las organizaciones.

Ahora bien, el trabajo en equipo no solo aporta beneficios para la organización, sino que supone la forma de organizar las actividades, en la medida en que favorece la autonomía y la participación de los trabajadores, con la correspondiente incidencia en la satisfacción de los mismos.

Esta situación unida a las ventajas que aporta contar con un apoyo especializado a la hora de encontrarse ante determinadas situaciones como la existencia de preocupaciones o problemas laborales u otros problemas de carácter personal, contribuyen al logro de altos niveles de motivación y satisfacción, así como la implicación y participación de los trabajadores en los objetivos de la organización."...

---

## Buenas Prácticas para mejorar el Bienestar Laboral en las Empresas

[https://www.ibermutua.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier\\_Bienestar\\_Laboral\\_06.pdf](https://www.ibermutua.es/wp-content/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf)

**Autor:** Ibermutuamur

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

### Texto:

---

"Sobre la base de las experiencias analizadas en todo el mundo, el informe Buckconsultants recoge, entre otras, las recomendaciones de buena práctica que se enumeran en la página siguiente:

#### [Excelencia en bienestar laboral: Union Pacific](#)

Union Pacific, la mayor compañía de ferrocarriles de Norteamérica con una plantilla de 45.400 trabajadores, es reconocida por el sector como la mejor empresa en promoción del bienestar de los empleados.

El enfoque de Union Pacific se basa en considerar la salud de forma global, incluyendo tanto la prevención de riesgos laborales como los diferentes aspectos del estilo de vida que puedan tener algún impacto en la salud y seguridad de las personas.

Desde la compañía se señala como factor clave del éxito la implicación de los trabajadores en los diferentes programas e iniciativas, lo cual se ha conseguido en gran medida a través del compromiso de los directivos locales.

Los trabajadores acuden a encuentros de salud y seguridad, donde se les presentan informaciones y técnicas de prevención de riesgos y donde, además, se debate sobre nutrición y hábitos de vida saludables. Cada año se celebra una Feria de la Salud en la que alrededor de 2.000 empleados se reúnen con los proveedores de programas de salud para aprender de los expertos. La feria, abierta a empleados y cónyuges, incluye seminarios, exámenes de salud gratuitos, vacunas contra la gripe y un mercado de agricultores. Recientemente se ha instaurado un Premio Anual de Bienestar para reconocer a un empleado que demuestre un compromiso personal con el bienestar y que promueve una cultura saludable en el trabajo, el hogar y en la comunidad.

Con el lema "Hazte cargo, siéntete mejor, vive más" la empresa anima a los empleados a participar en el cuidado de su propia salud y pone a su disposición recursos como ([www.up.com](http://www.up.com)):

Un portal interactivo de bienestar en la intranet de la compañía.

- Asesoramiento personalizado en relación con riesgos para la salud como estrés, depresión, tabaquismo, diabetes y sobrepeso.
- Un servicio de Enfermeras de Salud Laboral en las oficinas exteriores con formación especial en cultura y seguridad ferroviaria.
- Un Sistema de Prevención de Lesiones para los empleados en riesgo mediante trabajo en parejas con entrenadores personales.
- Contratación de una red de instalaciones de fitness disponibles de forma gratuita para los empleados (34.500 empleados inscritos en más de 2.800 instalaciones).
- Un equipo de más de 1.000 empleados voluntarios capacitados para apoyar a sus compañeros de trabajo y sus familias sobre problemas de estrés.
- Programa para dejar de fumar mediante apoyo de compañeros entrenados y asistencia farmacológica."

---

## Buenas Prácticas para mejorar la Cultura Preventiva en las Empresas

[https://ibermutua.es/wp-content/uploads/2015/03/Dossier\\_Cultura\\_Preventiva\\_11.pdf](https://ibermutua.es/wp-content/uploads/2015/03/Dossier_Cultura_Preventiva_11.pdf)

**Autor:** Ibermutuamur

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

**Texto:**

---

En el estudio aparecen ejemplos de cómo instaurar la cultura preventiva en una empresa, a continuación se expone uno de los destacados:

“En la construcción del Olympic Park de Londres, el complejo deportivo creado para los Juegos Olímpicos 2012, trabajaron más de 46.000 personas durante más de 80 millones de horas. El proyecto ha sido considerado un referente de sostenibilidad global, incluyendo la prevención de riesgos laborales, desde el momento del diseño.

Los resultados en materia de salud y seguridad son reveladores de la efectividad conseguida en la gestión de la prevención: ningún accidente mortal, apenas un centenar de accidentes con baja lo que supone un índice de frecuencia inferior al del sector en el Reino Unido, investigación de 70 incidentes por cada accidente registrado, hasta 30 periodos de un millón de horas trabajadas sin accidentes, etc.

Un informe encargado por la inspección de trabajo británica señala los elementos que han contribuido al desarrollo de una efectiva cultura de seguridad en el Olympic Park: Rol estratégico de la Olympic Delivery Authority (ODA) en la definición de la seguridad como prioridad estratégica integrada en todas las empresas participantes, con claridad de estándares y requisitos en toda la cadena de suministro.

- Compromiso e implicación del primer escalón de contratistas para desarrollar sus propios procedimientos y sistemas de acuerdo con los objetivos ODA.
- Reconocimiento del prestigio de trabajar en el Olympic Park y esfuerzo por conseguir la excelencia en materia de salud y seguridad. Evaluación sistemática de las iniciativas para asegurar su eficacia, lo cual ha sido posible por la duración de las obras.
- Percepción por los trabajadores del compromiso sincero de sus organizaciones con los objetivos de salud y seguridad.”

---

## Recopilación de Buenas Prácticas en Seguridad y Salud Laboral

<http://www.caeb.com.es/recopilacion-de-buenas-practicas-en-seguridad-y-salud-laboral/>

**Autor:** Caeb

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto:

---

En el estudio aparece una selección de empresas destacadas por las buenas Prácticas en materia de Seguridad y salud laboral que han llevado a cabo. A continuación aparece una muestra de algunas de las empresas que aparecen en el documento.

“Melchor Mascaró:

Destacan las siguientes buenas prácticas:

Sistema OHSAS 18001 (2005), integrado con los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, SGE 21, de Gestión Ética.

Se realizan visitas a pie de obra para detectar incidencias, sobre las que después se adoptan medidas correctoras.

Tiene constituido un grupo de estudio para la mejora de la calidad técnica de los planes de seguridad y salud.

Se investigan las causas de no asistencia de los trabajadores al reconocimiento médico y se adoptan medidas que favorezcan la favorezcan.

Se han adquirido equipos de medición propios para las evaluaciones de riesgos.

Se celebra la Semana Europea de la Seguridad y Salud en el Trabajo desde 2004, a través de cartelería, trípticos informativos y charlas.

Se realizan encuestas de clima laboral, de carácter voluntario y anónimo, a partir de cuyos resultados se elabora un plan de acciones de mejora. Se ha ofrecido formación en dirección de equipos de trabajo.

Dispone de un sistema informático para el control del cumplimiento de las obligaciones de subcontratistas y autónomos. Se ha implantado una tarjeta identificativa para el personal que entra en obra, propio y externo, para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones en PRL., etc.

#### Pastor:

Destaca especialmente, sobre todo por su carácter innovador, el sistema de formación que han desarrollado, bajo el nombre "PREVERMONT", basado en la previsualización de los trabajos a desarrollar para detectar los riesgos y medidas preventivas necesarias.

#### Melià:

La cadena hotelera Melia Hotels International, S.A., dispone de un sistema de información común para todos los trabajadores que se denomina Portal del Empleado. Desde dicho Portal, pueden tramitarse una gran cantidad de acciones personales como pueden ser gestión de vacaciones, consultas de nóminas, liquidaciones de viajes, incidencias informáticas, etc. También están recogidos todos los beneficios a los que puede acceder el trabajador del Grupo Melia Hotels International, programas de acogida, informaciones varias, etc.

La Dirección de Salud Laboral de Melia Hotels International vio la oportunidad de utilizar esta herramienta informática y desarrollar dentro de la misma el Portal de Salud Laboral, en la cual se integran todos los documentos preventivos útiles y necesarios para el desarrollo de la actividad de cada uno de los trabajadores y como así también de la gestión preventiva propia de los hoteles siendo una "herramienta de gestión y consulta que permite acercar la prevención de riesgos laborales a todos los trabajadores".

El Portal de Salud Laboral recoge contenidos como los siguientes:

- Vigilancia de la salud: Campañas, colectivos sensibles, Protocolos, Primeros auxilios, etc.
- Actividad técnica: Consejos de seguridad, higiene, ergonomía y psicología, etc.
- Gestión de la prevención: Procedimientos preventivos, política, Plan de PRL, etc.
- Formación / información: Material didáctico, fichas informativas, etc.
- Enlaces de interés: Fichas técnicas de EPIS, Fichas de Datos de Seguridad Química, C.A.E., etc
- Noticias
- Guiños; "La risa saludable"
- Labor del servicio de prevención, etc.

#### Servicios Técnicos Portuarios:

Dispone de un sistema de gestión de la prevención según OHSAS 18001, integrado con ISO 9001 e ISO14001.

Cuenta con 4 técnicos titulados en PRL en plantilla, además del concierto de las 4 disciplinas preventivas con un Servicio de Prevención Ajeno.

Destaca el sistema de evaluación de las embarcaciones, en español y en inglés, que se entrega a todas las empresas que acceden a las instalaciones y a los capitanes de los barcos. Desarrolla una política de revisión anual por OCA de todas las máquinas, aunque no sea requisito legal.

Han implantado un eficaz procedimiento de control para antes, durante y después del montaje de andamios, estructuras y coberturas, así como para el apuntalamiento de embarcaciones.

---

## Catálogo de Buenas Prácticas en Seguridad y Salud Laboral

[http://www.cemex.es/Userfiles/documentos/PDFs/Sostenibilidad/Cat%C3%A1logoBuenasPr%C3%A1cticasSeguridad\\_ClubSostenibilidad.pdf](http://www.cemex.es/Userfiles/documentos/PDFs/Sostenibilidad/Cat%C3%A1logoBuenasPr%C3%A1cticasSeguridad_ClubSostenibilidad.pdf)

**Autor:** Club de Excelencia en Sostenibilidad

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

El objetivo del catálogo es realizar un inventario con las mejores y más innovadoras prácticas en la gestión de la seguridad y salud. A continuación se muestran un ejemplo de las 5 vertientes que considera el documento, Salud y Bienestar, Factores Psicosociales, Implantación de Cultura Preventiva, Desarrollo Profesional y Coordinación de Actividades Empresariales.

### "BASF Española S.L.

#### *De todo corazón - el reto:*

Ejemplo de motivación hacia los empleados para que cuiden su salud con la ayuda de una plataforma informática instalada en la intranet de la empresa con el objetivo de reducir el porcentaje de empleados con sobrepeso y obesidad. BASF relaciona esta actividad con su RC al hacer un donativo a una entidad benéfica proporcional a la reducción de las cifras de sobrepeso globales.

### Leroy Merlin

#### *La prevención es responsabilidad de todos*

#### Plan de reducción de la siniestralidad

Ejemplo de campaña que trata de cambiar la cultura de seguridad de la empresa mediante la integración y la alta participación de los empleados. Es un plan muy bien estructurado con numerosas actividades y fácilmente exportables a cualquier compañía.

### Asea Brown Boveri, S.A.

#### *Reportando los peligros por la app*

Esta práctica es un excelente ejemplo del uso de las nuevas tecnologías para facilitar la gestión de la PRL, en este caso para hacer que las situaciones inseguras y las incidencias afloren y sean gestionadas. Es aplicable a otras empresas la idea, porque la app se ha desarrollado dentro de ABB pero queda demostrada la efectividad de estas herramientas al haberse conseguido reportar un número importante de peligros.

### DHL

#### *Almacén 3d virtual seguro y sostenible*

Ejemplo de uso de nuevas tecnologías aplicadas a la PRL. En este caso DHL ha diseñado un entorno virtual en 3D de sus almacenes para replicar la formación de forma uniforme en todos sus centros. Se trata de una aplicación con contenidos de requisitos legales y técnicos de cada elemento presente en sus almacenes.

### Vodafone España S.A.U.

#### *CAE eficaz e integrada en el negocio*

Práctica seleccionada por incidir en el fondo de la CAE (coordinación de actividades empresariales) y no en la forma. Trata de integrar la CAE en las líneas operativas del negocio, incluyen criterios de seguridad y salud en la selección del proveedor, dan soporte a las

empresas contratadas y fomentan la mejora continua de la PRL de sus operaciones. Es una práctica alineada con la última NTP (nota técnica de prevención) sobre CAE publicada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.”

---

## Benchmarking de Buenas Prácticas y Prevención de Riesgos

[http://contenidos.ceoe.es/PRL/var/pool/pdf/cms\\_content\\_documents-file-30-informe-de-fuentes-secundarias-utilizadas-en-el-estudio-benchmarking-de-buenas-practicas-y-prevencion-de-riesgos-accion-di-00222009.pdf](http://contenidos.ceoe.es/PRL/var/pool/pdf/cms_content_documents-file-30-informe-de-fuentes-secundarias-utilizadas-en-el-estudio-benchmarking-de-buenas-practicas-y-prevencion-de-riesgos-accion-di-00222009.pdf)

**Autor:** Confederación Española de Organizaciones Empresariales / San Román Consultoría y Formación

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto:

---

En el Informe se presentan de forma detallada ejemplos de casos reales de buenas prácticas en el sector. A continuación se muestra un breve resumen de algunas de ellas.

- “Buena práctica relativa a eficiencia en la gestión de la documentación de coordinación de actividades empresariales: Establecer un sistema de homologación de proveedores, el cual permite a la empresa titular dar soporte en la gestión de información y documentación generada por contratistas y subcontratistas.
- Información de riesgos laborales y medidas de emergencia. La formación de los trabajadores en técnicas de rescate es fundamental, así como la concienciación de no realizar trabajos en situación de aislamiento.
- Buena práctica relativa a mantenimiento. Para poder realizar el trabajo de limpieza exterior de las ventanas de forma segura, se utiliza un anclaje que emplea un travesaño de seguridad de anclado a puerta.

---

## Organizaciones Saludables: Diez Casos de Éxito

**Autor:** Guillermo García González y Carmen Soler Pagán

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto: Sinopsis

---

“Cambiar la cultura de una organización no es una tarea sencilla, implicando para las pequeñas y medianas empresas un importante esfuerzo. Promover las redes empresariales y compartir experiencias es una excelente manera de favorecer la expansión de una cultura preventiva. El benchmarking implica aprender de lo que está haciendo el otro y adaptar sus propias prácticas según lo aprendido, realizando los cambios necesarios. No se trata solamente de copiar una buena práctica, sino que debe efectuarse una adaptación a las circunstancias y características propias.

Las experiencias recogidas en este libro son buenos ejemplos de lo que, con ilusión y convencimiento, empresas de distintos tamaños y sectores pueden conseguir. Los casos de éxito que se recogen en ilustran a empresarios, directivos, profesionales y trabajadores que perseveran para mejorar la calidad de vida y de trabajo de miles de personas en España y en el mundo, integrando la responsabilidad social corporativa y la promoción de la salud en toda su acción empresarial”.

#### **h. Empresa Saludable**

---

### **La Felicidad y el Bienestar ingredientes de la Salud integral de las personas y de las organizaciones: El proyecto UJI Saludable**

<http://marisasalanova.blogspot.com/2015/06/la-felicidad-y-el-bienestar.html>

**Autor:** Marisa Salanova (Blog Smile)

**Páginas:**

---

**Texto:**

“Pero si además de buscar resultados organizacionales excelentes, las organizaciones se esfuerzan por mantener la salud psicosocial de sus trabajadores y buscan incrementar el capital psicológico positivo de las personas que componen esas organizaciones estamos hablando de organizaciones positivas, esto es aquellas que son saludables y resilientes pero también más productivas. Se trataría de dar respuesta a preguntas poderosas como ¿Qué podemos hacer para contribuir al desarrollo positivo y la promoción de las organizaciones y las personas en situaciones de crisis económica, financiera y de confianza?”

“La salud no es la mera ausencia de enfermedad, sino que ha de ser entendida de forma más positiva, como un proceso por el cual la persona desarrolla al máximo sus competencias y fortalezas”.

“La Psicología Positiva pretende de alguna forma catalizar un cambio de enfoque de la psicología que incluya el reparar las cosas que van mal en la vida, pero también construir cualidades positivas en las personas y las organizaciones”.

“La Psicología Organizacional Positiva (POP) que la hemos definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de las organizaciones saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, 2014). Su razón de ser reside en descubrir las características que configuran una “vida organizacional plena”, dando respuesta a dos cuestiones clave: qué caracteriza a los trabajadores positivos (con altos niveles de felicidad y bienestar psicológico) y cómo son las organizaciones positivas, aquellas que son saludables y resilientes.

Esa vida organizacional plena vendría determinada por características fundamentales que son:

- Búsqueda de emociones positivas y desarrollo de aptitudes para multiplicarlas.
- Emplear las propias fortalezas satisfactoriamente para obtener gratificaciones auténticas.
- Poner las fortalezas personales al servicio de algo que nos trascienda.

Se trataría de descubrir estas características potenciadoras a diferentes niveles, no solo a nivel individual, sino también a nivel interindividual, grupal, organizacional y social. Desde esta perspectiva es importante conocer por ejemplo, cuáles son los recursos de tarea (ej., autonomía), los recursos del ambiente social (ej., apoyo social entre los departamentos, servicios y grupos de investigación) y las prácticas organizacionales saludables (ej., prácticas de conciliación familia-trabajo) que favorecen la buena vida organizacional que también se da en las Universidades entendidas como organizaciones”.

“En vez de concebir el lugar de trabajo como un espacio conveniente para que los profesionales de la salud lleven a cabo programas destinados a cambiar a los individuos, se considera que trabajadores y cargos directivos deben colaborar para convertirlo en un entorno saludable y que propicie la salud en toda la extensión de la palabra. Esta es la base del enfoque de la promoción de la salud en el lugar de trabajo iniciado por la OMS que está orientado hacia el concepto de “organización saludable” y este el cimiento en donde se construye en positivo”.

---

## A mayor felicidad de los trabajadores, mejor productividad

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/31/fortunas/1496243308\\_878554.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/31/fortunas/1496243308_878554.html)

**Autor:** Ana Muñoz Vita

**Páginas:** 1

---

### Texto:

---

“España es uno de los países más envejecidos del mundo y debe cuidar de los empleados.”

“Por cada euro que las compañías invierten en salud, tienen un retorno de 3,5 euros.”

“Para la directora del departamento de salud pública y medioambiente de la Organización Mundial de la Salud (OMS), María Neira, la riqueza de las empresas se mide por la salud de sus trabajadores. España es uno de los países más envejecidos del mundo, la edad de jubilación ronda los 65 años y cada vez se retrasa más. Por lo tanto, hay que cuidar a los colaboradores para que se mantengan en buen estado, apunta Ángel Javier Vicente, director de recursos humanos de Cofesa. También remite a un estudio de National Geographic en el que se menciona que Japón y Cerdeña son dos de los lugares en los que mejor se llega a la vejez gracias a la importancia que le dan a las emociones.”

“Frente a esta recomendación, el 59 % de los trabajadores españoles sufre estrés en el trabajo, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Además, la OMS señala que los

males relacionados con la salud mental son la segunda causa de enfermedad relacionada con el trabajo, por detrás de las enfermedades musculares. Sin embargo, se prevé que en 2020, la salud emocional pase a ser el primer motivo de baja laboral. Según explica el director de canal alianzas, grandes cuentas y negocio directo de DKV Seguros, Javier Formariz, siete de cada 10 empleados dice tener algún problema de salud, y el 86 % de estos señala el trabajo como la causa de su dolencia, o de que esta se haya agravado.”

“Con el objetivo de concienciar sobre la importancia de tener a trabajadores sanos, tanto física como mentalmente, la fundación Salud y Persona, una entidad sin ánimo de lucro enfocada a las personas mayores, y el instituto de Vida Saludable de DKV Seguros han presentado la Guía para el Bienestar Emocional en las Organizaciones. El manual es una compilación de datos ya existentes, pero que busca contextualizarlos y ponerlos en relación para arrojar un poco de luz sobre la importancia del bienestar emocional en las empresas. De Vicente recuerda que, si hay que dormir ocho horas, pasamos la mitad del día en el trabajo y que, por tanto, lejos de ser una fuente de angustia, este debería plantearse como un lugar desde el que impulsar buenos hábitos y un estilo de vida saludable.”

“En general, se debe velar por el bienestar de los trabajadores dentro y fuera de la organización ya que no todos los problemas emocionales tienen su origen en el trabajo. También puede haber preocupaciones externas como el estilo de vida, la conciliación, las finanzas, una pérdida en la familia,... Sin embargo, Formariz recuerda que no preocuparse por la salud emocional de los trabajadores, se hayan ocasionado los contratiempos interna o externamente, genera a la empresa un gasto directo un 46% mayor, sin contar la sobrecarga indirecta que estos problemas originan en el resto de los empleados.”

“La guía sostiene que la mayor parte de las técnicas para la prevención del estrés deben aplicarse por un especialista, para lo que muchas empresas ya cuentan con servicios de atención psicoemocional. Sin embargo, también se dan algunos apuntes para mejorar el bienestar emocional que pueden gestionarse a título individual: descansar lo suficiente, hacer ejercicio, limitar el consumo de tabaco, alcohol y otras drogas, cuidar de uno mismo y tener buenas relaciones con los demás. De Vicente explica cómo mejoraron la salud física y emocional de los trabajadores de Cofesa a través del deporte: en la revisión médica vieron que más de la mitad de los empleados padecía sobrepeso así que pusieron nutricionistas gratuitos a disposición de los empleados y cambiaron la comida de las máquinas por opciones más saludables. Uno de los grandes éxitos del proceso fue la puesta en marcha del club deportivo, que patrocinaba las actividades deportivas de los empleados. Esta iniciativa es un ejemplo de cómo salud física y emocional van unidas. El club se ocupaba de realizar las inscripciones y pagar el material para los eventos deportivos, y a la hora de hacer las agrupaciones, trataban de emparejar gente de diferentes departamentos, con lo que se fomentaban las relaciones interdepartamentales y se rompió con la “estructura de silo con la que se suele trabajar en las organizaciones”, explica de Vicente. Estos cambios redujeron el absentismo laboral de la empresa de un 5,54% a un 2,9%.”

“En la presentación de la guía, hicieron mucho hincapié en que la comunicación juega un papel muy importante en estos procesos de concienciación ya que los colaboradores deben sentir de verdad que la compañía se preocupa por ellos. También es fundamental

informar bien a todos los trabajadores cuando se implanta una nueva política, pues muchos de ellos no llegan a enterarse de las herramientas que hay a su disposición. El director de recursos humanos de Cofesa recalca que es primordial que esta comunicación sea bidireccional ya que, aunque los directivos puedan llevar a cabo buenas medidas, estas no serán útiles si no son las que los colaboradores quieren. Por tanto, se debe escuchar a los mismos y estar atentos a sus demandas.”

---

## La importancia de ser una empresa saludable

<http://www.observatoriorh.com/salud-laboral/la-importancia-de-ser-una-empresa-saludable.html>

**Autor:** Mariam Pedreira, Project Manager de Top Employers Institute en España.

**Páginas:** 1

---

### Texto:

---

“El objetivo, dicho rápido y claro, es integrar el bienestar de los empleados en la estrategia empresarial para la mejora de la rentabilidad además de su propia salud. Las empresas Top Employers son cada vez más conscientes de esta importancia estratégica del bienestar de los empleados. De hecho, el 95% de las 55 organizaciones que cuentan con esta certificación en nuestro país notifica Indicadores Clave de Desempeño sobre bienestar de los empleados a la dirección ejecutiva. ”

“Para fomentar la salud física de la plantilla estas compañías fomentan la práctica del deporte o la nutrición saludable. El 44%, por ejemplo, cuenta con instalaciones deportivas o presupuesto para que sus empleados puedan practicar el deporte. Además, muchas de ellas han incorporado, de uno u otro modo, iniciativas de nutrición como dietista o menú saludable. Algunos ejemplos: Electrolux celebra los “viernes con fruta” para fomentar el consumo de estos saludables alimentos, Abbvie cuenta con una dieta especial con el asesoramiento de su Servicio Médico de Empresa y PepsiCo ofrece formación online en materia de nutrición.”

“El concepto de empresa saludable engloba también (y cada vez con más intensidad) la lucha contra los riesgos psicosociales, que según la Unión Europea son el segundo problema de salud relacionado con el trabajo en el continente. Sus datos: entre el 50 y el 60% de todos los días de trabajo perdidos se pueden atribuir al estrés y los riesgos psicosociales. Pero, ¿qué hacen las compañías para construir entornos de trabajo más saludables, con menor riesgo de sufrir estrés? Algunas organizaciones cuentan, por ejemplo, con programas específicos de control del estrés (el 58% de las compañías Top Employers en España) o asesor confidencial (51%). Un ejemplo de buena práctica sería el de la entidad financiera Bankinter, que ha instalado salas de relax para favorecer las pausas en la jornada laboral.”

“Sin olvidar que cada vez más investigaciones demuestran que la misma práctica del deporte y la correcta alimentación también contribuyen a conseguir un mejor equilibrio emocional y ayudan a afrontar el estrés. Un ejemplo claro es el de Accenture, que con su programa “Tu mayor bienestar” ha querido fomentar la salud de los empleados, la de sus

familias e incluso la de la sociedad en general. La implantación de este programa, con su promoción de los hábitos saludables, ha servido para que los empleados hayan comenzado a autoevaluar su salud con una mejor nota.”

“En definitiva, fomentar el bienestar de los trabajadores aumenta la motivación. Una empresa saludable no solo tiene menos absentismo y accidentes de trabajo, sino también una menor rotación, y un mayor engagement y retención del talento.”

---

## 5 Claves para crear Lugares de Trabajo Saludables: No hay Riqueza en los negocios sin Salud para los Trabajadores

[http://www.who.int/occupational\\_health/5keys\\_healthy\\_workplaces\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/5keys_healthy_workplaces_spanish.pdf)

**Autor:** World Health Organizations

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### Texto:

---

“Una de las maneras en que las empresas pueden cumplir con estas crecientes expectativas es creando lugares de trabajo que son saludables para sus trabajadores y que previenen enfermedades y dolencias causadas por el trabajo, al mismo tiempo que mejoran la productividad y la competitividad.”

“Un lugar de trabajo saludable es aquel en que trabajadores y directivos colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, basándose en necesidades identificadas que consideran los siguientes aspectos:

- La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo.
- La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional.
- Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables);
- Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.”

Clave N° 1: Participación y Compromiso de la Dirección.

Clave N° 2: Involucrar a los trabajadores y a sus representantes.

Clave N° 3: Ética y Legalidad Empresarial.

Clave N° 4: Uso de un proceso sistemático e integral para asegurar la mejora continua y la eficacia.

Clave N° 5: Sostenibilidad e Integración.”

---

## La Salud de los Trabajadores refleja la Salud de la Organización

[http://www.ceoearagon.es/prevencion.nsf/b0480fea5fb14cf2c1257e3e0035c88b/\\$FILE/Folleto%20Empresa.pdf](http://www.ceoearagon.es/prevencion.nsf/b0480fea5fb14cf2c1257e3e0035c88b/$FILE/Folleto%20Empresa.pdf)

**Autor:** Confederación de Empresarios de Aragón

**Páginas:**

---

**Texto:**

---

“¿Qué es una Empresa Saludable?”

Un entorno laboral saludable es aquel en el que se desarrollan políticas dirigidas a proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores desde un enfoque global, que va más allá del entorno físico del trabajo.

La primera definición de empresa saludable fue propuesta por Parkinson y Cols en 1982 como una combinación de actividades educativas, organizativas y ambientales para reforzar comportamientos saludables en los trabajadores y sus familias.

“Las empresas saludables realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (p. ej., diseño y rediseño de puestos, autonomía, feedback), el ambiente social (p. ej., canales de comunicación abierta, liderazgo transformacional) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)”

(Salanova 2008; Salanova y Schaufeli 2009; Salanova y cols., 2012).

En 1996, varios institutos de salud de diferentes países se unieron para formar una Red Europea para la Promoción de la Salud en el Trabajo. En 1997, la esta red definió la Promoción de la Salud en el Trabajo como la unión de “los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”.

Esto que constituyó la base de la Declaración de Luxemburgo a la que se han adherido 28 países y múltiples empresas europeas.

Una empresa saludable es aquella que, además de prevenir los daños a la salud, promueve conscientemente su mejora.

¿Cómo lograr una Empresa Saludable?

Una empresa puede afrontar el reto de hacerse “Saludable” desde tres ópticas distintas:

- Los Recursos Humanos: de cara a la mejora de la productividad, evitar el absentismo, etc.
- La Prevención de Riesgos Laborales: haciendo más hincapié en la higiene en el entorno laboral y en las enfermedades profesionales.
- La Responsabilidad Social Corporativa con más énfasis en la salud propiamente dicha, incluyendo medidas fuera del ámbito laboral.

Es fundamental que la Dirección sea la promotora y la máxima impulsora de estas acciones. También resulta recomendable plasmar los principios en los que se basa la política de promoción de la salud, reflejo del compromiso de la dirección.

Es importante además la implicación de todos los mandos intermedios y el establecimiento de canales de comunicación accesibles, ágiles y, si procede, confidenciales. Se deben comunicar a la plantilla las medidas propuestas y hacerla partícipe de ellas, teniendo en cuenta sus aportaciones a la hora de priorizar.

Como cualquier otro cambio importante debe realizarse poco a poco.

Cualquier acción que se defina, tiene que contar con los recursos necesarios (humanos y económicos).

#### ¿Qué no debemos olvidar?

Es fundamental que se implanten sistemas de medición, seguimiento y evaluación de los programas desarrollados y que tengan una cierta periodicidad.

Esto nos permitirá:

- Valorar de forma cuantitativa (ahorro de costes, reducción de bajas, etc.) los programas implementados.
- Hacer previsiones de costes médicos de la empresa a medio plazo.
- Mejorar la toma de decisiones.

Solo con la implicación de los trabajadores lograremos el éxito, por lo que es importante informar y buscar su compromiso activo desde el primer momento.

El diseño, la presentación y el contexto son fundamentales. El atractivo de los programas empieza por su exterior.

La prevención funciona a medio y largo plazo. Las campañas que buscan un efecto inmediato no suelen ser efectivas a la larga.

Siempre que sea posible, se deben personalizarlos planes de salud y realizar seguimiento posterior.

La salud es un tema delicado, por lo que la confidencialidad debe ser siempre la máxima de cualquier actuación.

#### ¿Qué aporta ser una Empresa Saludable?

- Rebaja importante de los costes médicos y asociados a bajas, sustituciones....
- Disminuye el absentismo.
- Potencia la productividad.

- Incrementa el retorno de la inversión en prevención y promoción de la salud.
- Mejora del clima laboral.
- Minora la accidentabilidad y las enfermedades crónicas.
- Reduce el presentismo.

#### ¿Qué puede hacer la empresa?

- Implantar incentivos o bonificaciones para acudir a gimnasios, ir al trabajo andando...).
- Poner en marcha programas de prevención y salud cardiovascular que sin un coste extra excesivo para la empresa tienen un impacto sobre la sanidad pública muy elevado).
- Implantar programas de prevención del cáncer de colon y próstata, aunque a corto plazo no se aprecian beneficios económicos.
- Desarrollar campañas contra el tabaquismo.
- Informar sobre el estrés y cómo afrontarlo.

---

### Guía para la Implantación de un Modelo Saludable

[https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2016/06/Guia\\_Preencion\\_Empresa\\_saludable\\_IBMM\\_06.pdf](https://www.ibermutuamur.es/wp-content/uploads/2016/06/Guia_Preencion_Empresa_saludable_IBMM_06.pdf)

**Autor:** Ibermutuamur

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

**Texto:**

---

---

### Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes

<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2773.pdf>

**Autor:** Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel M. Martínez

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

**Texto:**

---

“Resumen

El objetivo de este trabajo es presentar los principales resultados obtenidos por el equipo de investigación WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables sobre el Modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations) para conceptualizar, evaluar e intervenir en el desarrollo de personas, grupos y organizaciones positivas. En primer lugar, se presenta el modelo teórico, metodología y herramientas para la evaluación de HEROs. Estas herramientas se administran a nivel colectivo y se aplican a diferentes stakeholders o agentes clave en la organización: entrevistas a dirección, y cuestionarios dirigidos a empleados distribuidos en grupos naturales, supervisores, y clientes. En segundo lugar, se presentan los

principales resultados obtenidos de la aplicación de la metodología HERO en diferentes contextos socioeconómicos. En la última parte del trabajo se muestran distintas opciones de intervenciones positivas, así como recientes experiencias de intervención HERO que se han llevado a cabo desde nuestro equipo bajo el paradigma de la Psicología Organizacional Positiva.

Palabras clave: Organizaciones saludables, Resiliencia organizacional, Evaluación, Intervención, Psicología Positiva”

---

### ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77366/fr\\_2011\\_9\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77366/fr_2011_9_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

**Autor:** Hedy Acosta, Marisa Salanova, Susana Llorens

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

#### Texto:

---

“Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer qué prácticas organizacionales saludables, implementadas desde la Gestión de Recursos Humanos (GRH), son más frecuentes en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). Basándonos en las categorías propuestas en el Modelo HERO (Healthy and Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012) y en el proyecto europeo ERCOVA (2004) se analizaron 32 entrevistas semiestructuradas realizadas a gerentes y/o responsables de Recursos Humanos de Pymes de la Comunidad Valenciana. A través de análisis de contenido, la información se categorizó para posteriormente evaluar la frecuencia de las categorías en las respuestas dadas por los agentes clave. De acuerdo a lo esperado, la práctica de comunicación fue la más frecuente (100%) en las Pymes. En segundo lugar, la práctica de desarrollo de habilidades (81.3%) y en tercer lugar, la salud y seguridad laboral (81.3%). Finalmente se discuten los resultados desde el Modelo HERO, así como sus aplicaciones teóricas y prácticas.

**Palabras clave:** prácticas organizacionales saludables, GRH, Pymes.”

---

### El modelo Hero de las Organizaciones Saludables

<http://capitalhumano.com.co/desarrolloorganizacional/el-modelo-hero-de-las-organizaciones-saludables-4692>

**Autor:** Capital Humano

**Páginas:** Artículo

---

**Texto:**

---

“¿Qué es?”

El modelo HERO integra resultados empíricos y teóricos basados en la evidencia proporcionada desde diferentes áreas. Su objetivo es promover la salud de los empleados, equipos y organizaciones. Las HEROs son organizaciones que llevan a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo.

¿Cuáles son sus componentes?

1. Los recursos y prácticas organizacionales así como también las estrategias que estructuran y organizan el trabajo.
2. Empleados y equipos saludables, que muestran altos niveles de bienestar psicológico.
3. Resultados organizacionales saludables, que se definen como un alto desempeño organizacional y la evidencia de la responsabilidad social corporativa.

La batería HERO: evaluando las organizaciones

Además de plantear este enfoque, los creadores del modelo han elaborado las pautas para evaluar su implementación en diferentes organizaciones.

HERO combina instrumentos cuantitativos y cualitativos y se aplica a diferentes agentes clave. En primer lugar, las medidas cualitativas se obtienen a través de entrevistas semiestructuradas con los directivos sobre temas de recursos y prácticas organizacionales y resultados organizacionales saludables.

Luego, las medidas cuantitativas se llevan a cabo en tres cuestionarios aplicados a empleados y supervisores, los cuales consideran, a través de 21 subescalas, las tres dimensiones principales de las HEROs.

Por último, se implementa un cuestionario para clientes que incluye cuatro medidas sobre calidad de servicio: desempeño laboral, empatía de los empleados y lealtad y satisfacción de los clientes”

---

## Construyendo Organizaciones Saludables

<http://www.capitalhumano.com.co/desarrolloorganizacional/construyendo-organizaciones-saludables-4548>

**Autor:** Capital Humano

**Páginas:** Artículo

---

**Texto:**

---

“Estas compañías entienden la salud de sus empleados como un valor estratégico, por lo que invierten en su bienestar emocional y consolidan entornos sanos para la vida laboral.

Todo profesional sueña con trabajar en una compañía que le ofrezca bienestar, equilibrio, satisfaga sus metas y objetivos y permita que se sienta en el lugar correcto; así mismo, toda organización desea contar con empleados motivados, comprometidos y proactivos en el desarrollo y la excelencia de su negocio.

La combinación de ambos anhelos se concreta a través de lo que hoy se conoce como una organización saludable. Para Marisa Salanova, presidenta de la Sociedad Española de Psicología Positiva, es aquella que “desarrolla esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los trabajadores a través de buenas prácticas”.

El concepto, que cada vez adquiere mayor protagonismo en las oficinas y consultorías de recursos humanos, surge a partir de la psicología positiva, una vertiente que pretende ir más allá del estudio de los aspectos negativos de la conducta humana, para centrarse en el funcionamiento óptimo de las personas y los grupos.

Así, desde esta perspectiva, “la aproximación de una gestión que considera a los empleados como instrumentos para conseguir los fines empresariales, está siendo reemplazada por una psicología que considera que **la salud del trabajador es una meta en sí misma, y un objetivo legítimo que debe incluirse en las políticas organizacionales**”, señala la experta.

Los resultados no se hacen esperar. Aquellas organizaciones que han priorizado e incluido esta meta entre sus políticas corporativas han descubierto los beneficios económicos y sociales que esto genera, superando los generados por las organizaciones no-saludables, que se caracterizan por su falta de efectividad.

¿Qué características tienen estas organizaciones?

- Entienden la salud como un valor estratégico.
- Construyen un ambiente físico de trabajo sano y seguro.
- Desarrollan un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, donde se sienten satisfechos de la relación con sus compañeros y jefes.
- Hacen que los empleados se sientan vitales, enérgicos, motivados y comprometidos con su trabajo.
- Obtienen y ofrecen productos y servicios saludables y de excelente calidad.”

---

## Organizaciones Saludables: El papel del empoderamiento organizacional

<https://hera.ugr.es/tesisugr/21224079.pdf>

**Autor:** María José Jáimez Román (Tesis doctoral)

**Páginas:** [Ver Documento Completo](#)

---

---

## Organizaciones Saludables, Organizaciones Resilientes

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf?sequence=1>

**Autor:** Marisa Salanova

**Páginas:** Ver Documento Completo

---

### i. Cultura Preventiva

---

#### La cultura preventiva: un cambio necesario

<http://prevencionar.com/2017/07/18/enrique-gilarranz-la-cultura-preventiva-no-entenderse-reto-sino-cambio-necesario/>

**Autor:** Entrevista a Enrique Gilarranz, Responsable de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional Corporativo en INDRA SISTEMAS, S.A., realizada por Congreso Prevencionar

**Páginas:** 1

---

**Texto:** "La cultura preventiva no debe entenderse como un reto sino como un cambio necesario"

---

Este documento es una entrevista a Enrique Gilarranz, para comprender la relevancia de este artículo con respecto la cultura prebventiva, es imprescindible conocer la relación de Enrique Gilarranz con la Seguridad y salud.

En la actualidad me responsabilizo del departamento de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional de Indraa nivel global, para todas sus empresas y países."

Para conocer más a este profesional de la Prevención es fundamental conocer la empresa de donde proviene, en su caso se trata de Indra.

"Indra ha constituido un Servicio de Prevención Mancomunado para sus empresas, que da cobertura a más de 20.000 profesionales en España, asumiendo Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicosociología.

El SPM depende del área Jurídico – Laboral Corporativo que reporta a la Dirección General de RRHH. Este modelo unifica los reportes de Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos Laborales y Asesoría Jurídico Laboral, ya que de esta forma que es capaz de dar una visión clara de la situación global en la empresa, facilitando la toma de decisiones basada en la eficiencia y el aprovechamiento de las sinergias."

Para conocer más sobre la Cultura preventiva, en la entrevista el periodista le pregunta a Enrique Gilarranz sobre su opinión respecto a la cultura preventiva, a cuáles considera que son los elementos determinantes en la cultura preventiva en las organizaciones, y particularmente en Indra, cuáles han sido y están siendo determinantes.

“La cultura preventiva no debe entenderse como un reto sino como un cambio necesario, consecuencia de la adaptación de la empresa a los nuevos modelos, que obligan, una vez se supera el cumplimiento normativo básico en materia de salud laboral, a avanzar en modelos que la incluyan dentro de la cultura general de la empresa. Un modelo proactivo en el que todos los profesionales se sientan representados.

En una empresa como Indra, donde las personas son el principal activo de la compañía, la política de prevención de riesgos laborales pretende fomentar una cultura preventiva en todas las actividades que realiza. Entre sus principios se encuentra determinar como objetivo el alcanzar la máxima cota de bienestar físico, mental y social. Todo ello, impulsado por la Alta Dirección de la Compañía.

En resumen, para que se produzca un cambio, deben ocurrir dos factores importantes: en primer lugar, la evolución o madurez de los sistemas de gestión de seguridad y salud, punto de partida para que la cultura preventiva se asimile. En segundo lugar, y después del impulso inicial, la Alta Dirección debe supervisar el cumplimiento de las políticas definidas y los modelos elegidos por la Compañía.”

Respecto a los riesgos psicosociales que se presentan en una empresa del sector tecnológico y cómo han abordado en Indra los riesgos psicosociales desde la evaluación hasta la intervención, Enrique Gilarranz comenta:

“Los riesgos psicosociales en una compañía como Indra, por lo general afectan al factor carga de trabajo, en relación a la dificultad de la tarea, la presión en los tiempos de entrega y la atención requerida para realizar el trabajo.

La metodología del SPM de Indra recoge, dentro de la evaluación general de riesgos del puesto de trabajo, la valoración de la existencia de riesgo psicosocial, de igual forma que se valoran los aspectos relativos al puesto de trabajo.

Para ello, se realiza una encuesta anónima de 35 preguntas a todo el personal, con preguntas relacionadas con seguridad, higiene, ergonomía y psicología.

En relación a la implantación de las medidas preventivas, por lo general son de los siguientes tipos:

- Cambios en la organización del trabajo.
- Formación en habilidades.
- Mejoras en los canales de comunicación.
- Desarrollo de aplicaciones / herramientas informáticas.”

El responsable de Seguridad, Salud y Bienestar Ocupacional Corporativo, de Indra conoce que el bienestar del empleado es una preocupación cada vez mayor en las empresas, es por ello que en Indra se están llevando a cabo diversos programas y actuaciones para promover y favorecer el bienestar de sus empleados.

“Indra, a través de diferentes actuaciones, fomenta la salud de sus profesionales.

Por ejemplo, dentro de las campañas de vigilancia de la salud, estamos incorporando analíticas cada vez más completas, dirigidas a todos los protocolos de reconocimiento médico y que se ofrecen anualmente. Además, como parte de esta iniciativa, también de forma anual, se realiza una campaña exclusiva de reconocimientos ginecológicos que incluyen pruebas complementarias específicas.

Adicionalmente, disponemos de cinco servicios médicos asistenciales, lanzamos campañas divulgativas y realizamos sesiones formativas que son retransmitidas en streaming.

En los centros en los que se dispone de comedor, además de haber un menú saludable se han marcado las kcal aproximadas de cada plato, de forma que junto con las campañas informativas que realizamos en esta línea, ayudamos a mantener una alimentación adecuada.

Dentro de nuestros centros, hemos instalado 25 desfibriladores semiautomáticos y hemos implantado un servicio de fisioterapia "in Company". En estos momentos, este servicio se presta a unos 10.000 profesionales, y se irá ampliando progresivamente a otros centros."

## Cultura preventiva y Buenas Prácticas

[https://sie.fer.es/esp/Asesorias/Gabinete...Buenas\\_Practicas.../file\\_23658.htm](https://sie.fer.es/esp/Asesorias/Gabinete...Buenas_Practicas.../file_23658.htm)

**Autor:** Foment del Treball Nacional

**Páginas:** 52

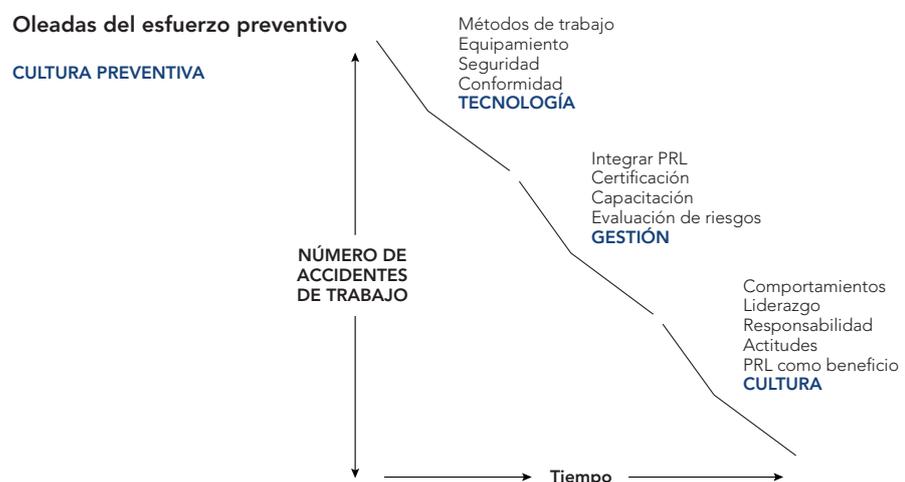
**Texto:**

Este extracto gráfico ilustra aspectos clave:



La cultura preventiva es como el caldo del estofado: La carne y las verduras son los elementos básicos (normas, equipamiento, recursos) pero si el caldo (liderazgo, visibilidad, confianza, apoyo, integridad) está rancio se echará a perder el guiso (programa preventivo).

SIMON ST, FRAZEE PR. 2005



---

## ¿Cómo generar Cultura Preventiva?

[http://www.diba.cat/documents/467843/44174644/ComoGeneralCulturaPreventiva\\_28-4-2015.pdf/51a36b01-33b1-4ce1-b8d9-d31f2e899a35](http://www.diba.cat/documents/467843/44174644/ComoGeneralCulturaPreventiva_28-4-2015.pdf/51a36b01-33b1-4ce1-b8d9-d31f2e899a35)

**Autor:** AEPSAL

**Páginas:** 4-19

---

### Texto:

---

Este Documento fue elaborado por la Asociación de Especialistas en Prevención y Salud Laboral y está enfocado a marcar unas pautas a seguir para poder generar cultura preventiva en la empresa.

“El objetivo de crear cultura preventiva en la empresa, debe fundamentarse en el compromiso y en la participación. Es un medio para reducir la siniestralidad laboral y mejorar la competitividad de la empresa.

Una condición de éxito, es generar la participación de trabajadores y trabajadoras, además del compromiso visible de la empresa y todos los implicados hacia esa cultura de la prevención, buscando la excelencia, de manera que se integre en el día a día de la actividad laboral y en la particular, debe ser “un estilo de vida” no una imposición.

Las dimensiones Compromiso, Dinamización y Aprendizaje, son un referente de buenas prácticas, tanto desde el punto de vista de la transferencia como del de la innovación y generación de nuevas experiencias.” ...

“Se entiende como política preventiva, a las directrices y los objetivos generales de la empresa relativos a la SST expresados formalmente por la dirección. Son los hechos para demostrar el compromiso de la dirección y de la estructura de la empresa, es decir la integración de la cultura preventiva, con la finalidad de proporcionar soluciones prácticas y específicas adaptadas a la realidad de las empresas.

En el documento podemos encontrar varios sistemas de Gestión Preventiva, un Sistema de Gestión en Seguridad y salud en el Trabajo (SGSST) ayuda a proteger a la empresa y a sus trabajadores.

“No hay un modelo único para desarrollar e implantar un sistema de gestión de la SST. Cada organización debe personalizar el suyo propio y hay que tener en cuenta que no existen soluciones estándar, solo pautas que pueden ser comunes.” ...

Entre estos sistemas cabe destacar:

“Modelo Ohsas 18001 (Occupational Health and Safety System)

Surge en 1999 como respuesta ante la demanda de las organizaciones por disponer de una especificación reconocible de Sistemas de gestión de la Seguridad y Salud en el Tra-

bajo frente a la que poder evaluar y certificar sus sistemas de gestión. Son una serie de estándares voluntarios internacionales relacionados con la gestión de seguridad y salud ocupacional, toman como base para su elaboración las normas 8800 de la British Standard. Participaron en su desarrollo las principales organizaciones certificadoras del mundo, abarcando más de 15 países de Europa, Asia y América.

Es internacionalmente aceptada, define los requisitos para el establecimiento, implantación y operación de un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional efectivo, que permita a una organización controlar sus riesgos de Seguridad y Salud en el Trabajo y mejorar su desempeño de la SST, sin embargo OHSAS 18001 no establece criterios específicos de desempeño, ni proporciona especificaciones detalladas para el diseño de un sistema de gestión.

Para complementar OHSAS 18001, BSI ha publicado OHSAS 18002, la cual explica los requisitos de especificación y le muestra cómo trabajar a través de una implantación efectiva de un SGSST. OHSAS 18002 le proporciona una guía y no está pensada para una certificación independiente.

Se trata de un proceso de mejora continua, que empieza con la definición de una política de salud y seguridad ocupacional en la empresa, en la cual se establece un sentido general de orientación y los principios de acciones a tomar respecto de este tema.

Establece las responsabilidades y la evaluación requerida por el proceso. Y demuestra además, el compromiso de la alta gerencia para la mejora continua. Va más allá del cumplimiento de los requisitos legales, la base de trabajo es Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Incluye la Auditoría Interna, y la Revisión por la dirección. Permite integrar la seguridad y salud ocupacional, con la calidad, y el medio ambiente.

### Sistema Nosa 5 Star Safety

Surgió a comienzos de los años 50 en Sudáfrica, para reducir los accidentes laborales. Se formó la National Occupational Safety Association (NOSA), se constituyó como una empresa del estado.

Varias empresas importantes aportaron los fondos iniciales para financiar esta organización, con la ayuda también de la caja de compensación de los trabajadores.

Permite administrar los riesgos a los que están expuestas las personas (instalaciones, equipos, medio ambiente,...). Está estructurado en 72 elementos, agrupados en 5 secciones, se implementa a partir de programas incorporados a las tareas diarias de cada trabajador.

El sistema se basa en normas o estándares mínimos, que conforman la base de un sistema estructurado. Está diseñado de tal manera que las normas puedan ser seguidas por las empresas, y en todos sus niveles, por todos los empleados, con la base de la responsabilidad compartida. Es un sistema proactivo, estructurado para proveer una guía sobre educación, capacitación y motivación tanto para la empresa, como para los trabajadores. A través de la toma de conciencia y la participación.

## ISTEC (International Safety Technology Co)

Programa de seguridad y salud, seguridad del proceso y protección ambiental, establece estándares de excelencia. Contempla 6 áreas de riesgos: Organización y Control, seguridad ocupacional y protección física, higiene y medicina de la salud laboral, seguridad en procesos, prevención y protección contra incendios, protección ambiental.

### El método de las 5 S.

Se desarrolló en Japón, se llama así por la primera letra del nombre en japonés, designa cada una de sus cinco etapas, se basa en cinco principios simples.

Se inició en Toyota en los años 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Ha tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como: empresas industriales, empresas de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones.

La integración de las 5S satisface múltiples objetivos. Cada 'S' tiene un objetivo particular:

Por otra parte, la metodología pretende:

- Mejorar las condiciones de trabajo y la moral del personal. Es más agradable y seguro trabajar en un sitio limpio y ordenado.
- Reducir gastos de tiempo y energía.
- Reducir riesgos de accidentes o sanitarios.
- Mejorar la calidad de la producción.
- Mejorar la seguridad en el trabajo.

Las conclusiones del escrito, podrían redactarse de la siguiente forma:

"Fomentar cultura de la prevención de riesgos laborales, va más allá del cumplimiento legal meramente formal o documental, se crea el compromiso de trabajar eficazmente para mejorar las condiciones de trabajo.

Generar cultura preventiva, implica una actitud colectiva que solo puede construirse mediante un largo proceso social, en el que es imprescindible el compromiso y liderazgo de la dirección y de todos los mandos intermedios, la participación e implicación de todas las personas propias o ajenas. Los aspectos de la cultura preventiva deben ser globales de manera que se tengan en cuenta además de lo laboral, los diferentes aspectos de la vida cotidiana (vida doméstica, los hábitos de conducción en las carreteras, etc.), lo que está en la exposición de motivos de la LPRL.

Debe haber una auténtica voluntad de potenciar la participación de los trabajadores y de sus representantes y de incrementar una mejor integración de la prevención en todos los niveles jerárquicos de la empresa, la participación genera ideas con soluciones de mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

No existe un modelo único para desarrollar e implantar un sistema de gestión de la SST. Cada organización debe personalizar el suyo propio y hay que tener en cuenta que no existen soluciones estándar, solo pautas que pueden ser comunes (compromiso de la dirección, implicación, participación, liderazgo activo en seguridad)”

---

## Grupo Zena, hacia una cultura preventiva proactiva

<http://revistaprl.ceoe.es/grupo-zena-hacia-una-cultura-preventiva-proactiva/>

**Autor:** Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE

**Páginas:** 1

---

**Texto:** Artículo publicado en la plataforma Acción Preventiva de información de prevención de riesgos laborales CEOE.

La publicación informa sobre las Buenas prácticas llevada en el grupo empresarial Zena, teniendo como referencia la cultura preventiva.

“Grupo Zena forma parte de Alsea, líder de la restauración multimarca en España y Latinoamérica con más de 3.000 locales y una plantilla de 60.000 colaboradores de los cuales más de 9.000 están en España. En España cuenta con 5 marcas comerciales de reconocido prestigio en el mundo de la restauración que abarcan todos los segmentos de este mercado: Foster’s Hollywood, Domino’s Pizza, Cañas y Tapas, Burger King y Lavaca.

Las diferentes fórmulas de negocio, la dispersión geográfica y la rotación del personal son condicionantes clave de cara a la gestión de la salud laboral. La plantilla asciende a más de 9000 trabajadores considerados el principal activo y factor clave en el desarrollo. La gestión de los recursos humanos debe atender más de 20 nacionalidades. A este respecto, el compromiso de la compañía se ha manifestado no sólo a través de la política de salud laboral sino de la declaración de los valores.

### El Servicio de Prevención de Grupo Zena

El Servicio de Prevención Mancomunado de Grupo Zena se constituye en 2002, asumiendo las tres especialidades técnicas (Seguridad en el Trabajo, Ergonomía y Psicología e Higiene Industrial). En cuanto a los riesgos más significativos, la seguridad vial requiere una atención especial. El componente sensibilizador es fundamental y por ello se profundiza y se trabaja sobre la percepción del riesgo y el comportamiento. Los planes de formación y campañas de sensibilización están enfocados a las necesidades específicas detectadas a través de investigaciones o dinámicas de grupo por ejemplo.

Según Antonio Vega, Gerente de Seguridad y Salud Laboral, el conocimiento en profundidad de la organización y su actividad por parte del Servicio de Prevención es fundamental para la eficacia en el día a día y para poder promover la integración y seguir avanzando en la consolidación de la cultura preventiva. El conocimiento de qué objetivos y metas se deben

perseguir para aportar valor real, qué cargos pueden aportarlo y en qué medida, que sinergias pueden aprovecharse, qué herramientas se pueden optimizar y las inversiones necesarias es fundamental para el avance. Se trata de un proceso en constante evolución en el que hay que mantener involucrados a todos los trabajadores y cargos, especialmente a los que por su autoridad o competencias puedan aportar más valor a la consecución de objetivos.

En el marco de la estrategia corporativa, la gestión preventiva se concreta en objetivos estratégicos y operativos cuantificados. Por las características de la organización, entre ellas contar con unidades de producción reducidas con un fuerte compromiso con la calidad y el servicio, las personas adquieren un valor fundamental. Contar con todas las personas y en las mejores condiciones es un factor determinante. Un alto grado de integración es imprescindible para la consecución de objetivos. El reto fundamental es conseguir que cada trabajador o mando interiorice las medidas preventivas y las funciones y responsabilidades del sistema de manera natural.

#### Hacia la mejora continua

Desde 2008 Grupo Zena mantiene la certificación OHSAS 18001. La gestión en base a este sistema ha permitido a Grupo Zena desarrollar y mantener una sistemática para la mejora continua asegurando que todos los cargos tienen asumidas sus funciones y responsabilidades y permanecen involucrados.

Gestionar en base al sistema OHSAS 18000 y su certificación no se trató en su momento de un objetivo en sí mismo, ni siquiera de ofrecer una buena imagen externa, sino de un claro convencimiento de sus beneficios y para contar una herramienta para fomentar el compromiso interno que ha facilitado desarrollar procedimientos, definir las responsabilidades y los procesos. Asimismo, permite planificar las acciones de mejora continua y potenciar el compromiso en todos los niveles.

En base al modelo, Grupo Zena ha definido y sistematizado los diferentes procedimientos. A continuación se indican algunos ejemplos.

De planificación: identificación de peligros y evaluación de riesgos (incluyendo estudios específicos higiénicos, ergonómicos y psicosociales); establecimiento y control de objetivos y metas alineadas con la estrategia corporativa; planificación preventiva (herramienta clave para la gerencia de cada unidad); identificación y acceso a requisitos legales y otros aplicables de forma inmediata; de comunicación interna.

De implementación: formación en seguridad y salud con relevancia de la formación práctica y focalizando en las necesidades reales; mantenimiento de orden y limpieza (concretando tiempos, periodicidad, responsabilidades claramente definidas y establecidas); gestión de los equipos de protección individual (con homologaciones internas); de información contractual; coordinación de actividades empresariales; vigilancia de la salud (procedimientos comunes con servicio médico y énfasis en epidemiología). Se incluyen también procedimientos de consulta y participación que afectan a cada colaborador y a todos los niveles jerárquicos; de instrucciones de seguridad para cada proceso peligroso; seguridad

vial; control de la documentación y de los datos, mantenimiento normativo, preventivo y correctivo; coordinación específica con empresa de trabajo temporal.

De verificación y acción correctiva: seguimiento y medición de estadísticas de siniestralidad; gestión de acciones correctoras y preventivas (con la evaluación, investigación de accidentes, resultados de simulacros y el resultado de las auditorías); calibración y mantenimiento de equipos (siguiendo las instrucciones de los fabricantes); comunicación de contingencias profesionales, a través de un formulario específico de investigación de sucesos.”

---

## Un pequeño paso hacia la cultura preventiva

<http://www.seguridad-laboral.es/instituciones/mutuas/un-pequeno-paso-hacia-la-cultura-preventiva>

**Autor:** MC MUTUAL, varios autores

**Páginas:** 1

---

**Texto:** Reflexión sobre la implantación de la Cultura preventiva en España.

---

El estudio pretende dar respuesta a si se ha logrado fomentar realmente la Cultura Preventiva en España.

“La valoración de los riesgos existentes en un puesto de trabajo, y la adopción de las medidas preventivas consiguientes por parte de la empresa, es uno de los pilares en los que se sustenta la prevención de riesgos laborales (PRL). Pero todo ello deja de tener sentido si no logramos que los trabajadores hagan un buen uso de los elementos de trabajo e incorporen de forma natural las normas de seguridad y salud en su día a día.

En los últimos años se ha acuñado el término “cultura preventiva” para definir, con dos sencillas palabras, un concepto que tiene un trasfondo mucho más complejo pero que resumiría todo aquello que a los profesionales que nos dedicamos a la salud laboral nos gustaría conseguir: que todas la personas de la organización integrasen la prevención como parte de sus procesos de decisiones y patrones de comportamiento, traduciéndolos en conductas seguras.

Pero, realmente, tras la reforma legal, múltiples normativas y muchas horas de dedicación a la formación tradicional en prevención, ¿hemos conseguido aumentar la cultura preventiva en España? Es una pregunta de difícil respuesta.

Aparentemente, las encuestas de condiciones de trabajo reflejan un mayor conocimiento de empresas y trabajadores sobre los riesgos laborales y sus consecuencias. Posiblemente, y hablando siempre desde nuestra percepción, ahora hay más trabajadores que saben lo que es una ficha de datos de seguridad de un producto químico, conocen lo que significan las palabras “ergonomía” y “decibelio” y están familiarizados con la expresión “EPI”. Pero por otro lado, siguen ocurriendo accidentes donde el factor humano ha jugado un papel decisivo acompañados por frases del tipo “no debería haber pasado”. Si miramos

a nuestro alrededor tampoco es inusual ver trabajadores que no están utilizando correctamente los equipos de protección individual (EPI), que adoptan posturas poco saludables al usar la silla del ordenador, o que hacen caso omiso de los dispositivos de seguridad de la máquina.

Desde el ámbito de la psicología y la sociología son muchos los expertos que afirman que somos una sociedad mitómana del riesgo 1; aquellos que no se arriesgan o no hacen cosas atrevidas no son dignos de mención. Los medios de comunicación y la cultura popular defienden, aunque seguramente de forma inconsciente, el papel del supuesto "héroe" que se enfrenta a todo sin tomar en consideración los riesgos a los que se expone y que, finalmente, sale ileso del percance. Trasladar estas actitudes al puesto de trabajo puede ser peligroso no solo para nosotros sino también para los que nos rodean y supone además un reto difícil de superar para la formación convencional en PRL.

De acuerdo con la RAE la palabra "cultura" tiene varias acepciones, pero hay dos especialmente interesantes en el contexto que nos ocupa: la primera es "conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico"; destaca unos de los aspectos en los que se fundamentan las técnicas de BBS (Behavior Based Safety): el facilitar recursos para desarrollar el sentido crítico de los trabajadores ante los riesgos laborales. Por otro lado, también se relaciona con la palabra "cultivar" con lo que queda patente que se trata de un proceso largo, que debe ir cuajando poco a poco en todas y cada una de las personas de la organización, hasta dar sus frutos."

---

## CEM: herramienta de gamificación para el fomento de la cultura preventiva en las empresas

<http://revistaprl.ceoe.es/cem-herramienta-de-gamificacion-para-el-fomento-de-la-cultura-preventiva-en-las-empresas/>

**Autor:** Confederación Española de Organizaciones Empresariales, CEOE

**Páginas:** 1

---

**Texto:** Herramienta para el fomento de la Cultura preventiva en las empresas.

---

La herramienta que se presenta en la publicación es un juego con 5 niveles que pretende incorporar de una manera fácil y dinámica una cultura preventiva a todos los niveles de la entidad.

"El juego consta de 5 niveles temáticos de menor a mayor dificultad, a lo largo de cada nivel se deberán superar diferentes opciones de juego y conseguir la mayor puntuación posible, con el fin, de que una vez finalizados todos los niveles, conseguir convertirte en un profesional de la Prevención de Riesgos Laborales en tu empresa.

Además, esta herramienta tiene la opción de jugar online y poder competir con otras empresas o entidades para convertirse en el número uno de la prevención de riesgos laborales en nuestro país.

### Objetivo del juego

El objetivo del juego es ir superando los diferentes niveles hasta completar el último. Para ello deberán ir respondiendo una serie de preguntas y eje con la prevención de riesgos laborales. El jugador/equipo ganador será el que, una vez hayan finalizado todos los participantes puede ser interrumpido y se puede continuar jugando en diferentes días punto donde se dejó.

### Características generales

Roles de juego: Players: el/los integrantes de cada equipo recomendado 5 por equipo). Mediador: su función es ser el/la coordinador/a del juego. Leerá las tarjetas, respuesta es correcta o incorrecta evaluará si se han resuelto correctamente los Retos en la Versión PRL PRO. Será además la persona que interactúe con el Master a través de prl@cem

### Revolution

Master: representado por la CEM. Se encargará de la dinamización, control juego y evaluará si se han resuelto correctamente los Retos y las Preguntas Bonus de la Versión PRL REVOLUTION.

### Nº de Participantes

Mínimo: 3 participantes (2 Players y un Mediador).

Recomendamos que se turnen para hacer de Mediador cuando el otro juega.

Máximo: sin límite.

Material: (a imprimir).

---

## Los técnicos de prevención en la cultura preventiva

<http://prevenblog.com/los-tecnicos-de-prevencion-en-la-cultura-preventiva-2/>

**Autor:** David Mairal

**Páginas:** 1

---

**Texto:** El artículo además de comentar el concepto de cultura preventiva, lo relaciona con la responsabilidad social.

---

El artículo además de comentar el concepto de cultura preventiva, lo relaciona con la responsabilidad social. El autor habla de la cultura preventiva como un concepto en expansión, y comenta artículos y experiencias.

“Al final de mis lecturas, noté una inquietante relación inconexa entre la entrevista de Joaquim y la noticia de Bangladesh. “Cultura preventiva”, “responsabilidad social”,... algo tienen que ver, pero ¿qué? ¿y cómo?. Así que me puse a buscar la respuesta solvente a este vínculo intuitivo que tenía.

El rastreo en Internet me llevó a este informe de EU-OSHA “evaluación de la cultura de seguridad y salud laborales”, de 2011.

Al revisarlo, empecé a sentirme mejor. No por encontrar la respuesta concreta a una de mis dudas matinales, lo cual hubiera sido demasiado bonito para ser lunes, si no por comprobar que no hay una definición de “cultura preventiva” universalmente aceptada. El informe se refiere a ella como “aspectos informales y culturales de una organización que pueden tener una influencia en cómo la seguridad y salud laboral es percibida y gestionada y a partir de los cuales los trabajadores toman conciencia de asuntos de seguridad y salud y actúan de forma segura y saludable”. A lo largo de todo el informe, se refiere intencionadamente a cultura preventiva como concepto “amplio”, “complejo”, “abstracto”, “informal”,....

O sea, no hay definición, pero sí el alma tranquila por comprobar que mis dudas matinales estaban justificadas y que es normal cuando hablo de cultura preventiva sea incapaz de dar con el término exacto. Sencillamente, no hay definición, aunque todos sabemos a qué nos referimos con ella.

Al mismo tiempo, esa ambigüedad en el concepto de cultura preventiva es lo que nos permite relacionarla de forma más intuitiva que razonada con la responsabilidad social de nivel mundial que trata el artículo de Bangladesh: de igual modo que la cultura preventiva influye la toma de conciencia por parte de los miembros de una empresa, la responsabilidad social incluye todos esos aspectos a partir de los cuales los ciudadanos toman conciencia de asuntos que afectan a las sociedades, ya se trate de condiciones laborales y de seguridad laboral, medio ambientales, de salud en general.

Dónde empieza y dónde termina la cultura preventiva no lo sé. Y, a falta de una regulación que limite mi desempeño profesional, no quiero ponerle barreras. Cuando tengo que explicar cuál es mi profesión, suelo contestar que me dedico “a la prevención de riesgos”. Lo digo así principalmente porque “prevención de riesgos” (así, sin ni siquiera el sufijo “laborales”) eleva intencionadamente mi ámbito profesional más allá de las tres especialidades técnicas (seguridad, higiene, ergonomía) oficialmente establecidas.

“Prevención de riesgos” es el término formal que hay detrás de la adaptación de mi profesión -y seguramente la tuya, si estás leyendo esto- a la evolución en los modelos en las organizaciones demandados más por la sociedad que por normas tradicionales.

En este contexto, nuestras funciones y responsabilidades no los dice un real decreto. Por primera vez, los límites nos los ponemos nosotros mismos.”

---

## La cultura preventiva

<http://prevencionar.com/2017/09/06/cultura-preventiva-3/>

**Autor:** Miguel Martínez Bugallo

**Páginas:** 1

---

**Texto:** Aclara la definición de la Cultura preventiva en España.

---

El artículo pretende divulgar el concepto de Cultura Preventiva en España.

“Aunque no hay una sola definición de cultura preventiva, actualmente se puede decir que es el conjunto de actitudes y creencias positivas (compartidas por todos en la empresa) sobre salud, riesgos, accidentes, enfermedades y medidas preventivas.

El concepto de “cultura de seguridad” nace en los años 80 vinculado fundamentalmente a los accidentes mayores y, en concreto, al accidente nuclear de Chrenobyl, pasando a ser denominado “cultura preventiva”. Con el tiempo esta denominación se amplía al conjunto de riesgos y adopta una dimensión global.

Bajo mi punto de vista, en la cultura preventiva existen dos elementos básicos, más allá de todo el conglomerado de actitudes, creencias, medidas de marketing... que se utilizan para vender la maravillosa implantación que existe de la cultura preventiva en mi organización, en mi comunidad, en mi país, etc. Esos elementos básicos son la Dirección y la Educación Preventiva.

En la Dirección podemos englobar a todos aquellos actores que tienen un rol de mando dentro de una organización pública o privada (directores, gerentes, mandos intermedios directivos, presidentes, concejales...). Estos actores son los primeros que deben estar concienciados y deben dar un ejemplo continuo para poder crear y fomentar dicha cultura dentro de la organización, ya sea pública o privada, deben participar en todas las actuaciones que tengan que ver con la seguridad y salud en su organización; deben fomentar la implantación, premiar la implicación y la creatividad en la aplicación o desarrollo de dichas medidas.

Pero, ¿por qué suele fallar este elemento? Aquí entramos en una cuestión generacional, y es donde se puede observar que el primero de los elementos “La Educación Preventiva” ha fallado, está fallando o su implantación a lo largo de estos años ha sido superficial. Estamos o tenemos un modelo de Imposición/Sanción frente a lo que debería ser un modelo de Interiorización.

Cambiar pensamientos o formas de actuar generacionales es una tarea ardua y todos los agentes encargados de hacerlo (administración, dirección, trabajadores responsables de la seguridad...) deben estar muy bien coordinados.

Todavía hoy se siguen utilizando expresiones como: “Llevo 40 años trabajando y nunca me he caído de un andamio” “No vas a venir tu aquí a enseñarme cómo funciona esta máqui-

na" "En mi empresa no hay casi riesgos". "La adjudicación ha sido para la oferta de menor importe" "Estamos en una reunión importante: no podemos participar en el simulacro". "Primero haz esto y la prevención ya la veremos más adelante. Eso no es tan importante". "¿Pero eso es obligatorio?" (Esta pregunta debería ser un suspenso para todo aspirante a empresario o asesor laboral).

Ese cambio o evolución mental solo se puede conseguir con una implicación real de los actores que tienen el rol de dirección, responsabilidad pública, educativa, etc. Pero, ¿cómo concienciamos y se conciencian unos actores con dicha responsabilidad cuando pertenecen a la misma franja y pensamiento generacional? Esta es una pregunta que me hago todos los días.

Una de las actuaciones que he visto funcionar es la incentivación a todos los niveles. Puede considerarse una medida fácil y poco creativa, pero después de 12 años en el sector de la PRL considero que es una medida muy efectiva mientras no se trabaje desde otra perspectiva el elemento más básico: "La Educación Preventiva".

Igual que estamos creando o hemos creado ya una cultura bilingüe para tener generaciones futuras o presentes de "Spanglishhablantes" o "Bilingüihablantes", deberíamos empezar a crear o incrementar las actuaciones para tener esas generaciones futuras o presentes de "Cultuprevenciohablantes" o "Cultuprevencioactuales", ya que primero se trata de actuar y luego hablar. Debemos imponer la interiorización a la sanción e imposición, y eso solo se puede conseguir desde la base y con individuos que no han adquirido vicios laborales, sociales, empresariales...

La introducción en los planes de estudios de asignaturas o espacios específicos destinados al fomento de dicha cultura es fundamental. Estas asignaturas o espacios deben estar bien diseñados y adaptados a los distintos niveles dentro de nuestra educación. De lo contrario, seguiremos fallando y parcheando, es decir, seguiremos adoptando medidas aisladas, seguiremos haciendo amagos, intentos...

Todo debe comenzar con cursos de primeros auxilios, seguridad vial, riesgos psicosociales o accidentes domésticos y terminar con la elaboración de planes específicos de implantación de medidas preventivas o de cultura preventiva en una organización pública o privada; pero todo ello bien planificado, coordinado y, sobre todo, convencidos de que este esfuerzo tiene una repercusión positiva en generaciones futuras, que conformarán nuestra sociedad, trabajadores y empresas venideros.

Para finalizar, decir que hace unos días leí una noticia en la que un Directivo de PRL ponía en cuestión una escena de la película Tadeo Jones: El secreto del rey Midas.

S.C. (Director del Dpto. de PRL de la empresa A.M y que acudió con su hijo al cine) hace referencia a una escena en la que se comedia, a su juicio, con la Seguridad Laboral en una obra de construcción. Este es otro ejemplo de que la "Educación Preventiva" no está siendo abordada desde la perspectiva que debiera."

## j. Organizaciones Prósperas e Inteligentes

---

### El gran reset. Nuevas formas de vivir y trabajar para impulsar la prosperidad

[http://www.empresaenmovimiento.cl/eem/wp-content/uploads/2012/02/El\\_Gran\\_Reset.-Nuevas-Formas-de-vivir-y-trabajar-para-impulsar-la-prosperidad.pdf](http://www.empresaenmovimiento.cl/eem/wp-content/uploads/2012/02/El_Gran_Reset.-Nuevas-Formas-de-vivir-y-trabajar-para-impulsar-la-prosperidad.pdf)

[http://www.tendencias21.net/libros/El-gran-reset\\_a243.html](http://www.tendencias21.net/libros/El-gran-reset_a243.html)

**Autor:** Richard Florida es uno de los intelectuales más prestigiosos del mundo en competitividad económica, tendencias demográficas e innovación tecnológica. Diplomáticos internacionales, líderes gubernamentales, cineastas, ONG's... se han beneficiado de sus teorías de enfoque global para la solución de problemas y desarrollo de la estrategia.

Es autor de diversas obras que se han convertido en éxitos de ventas a nivel mundial, como "La clase creativa" y "Las ciudades creativas". Asimismo dirige el Martin Prosperity Institute en la Facultad Rotman de Gestión Empresarial (Universidad de Toronto) y es el fundador de Creative Class Group.

**Editorial:** Paidós.

**Páginas:** resumen libro "El gran reset".

---

**Texto:** Este libro nos presenta un amplio e interesante análisis de los diversos periodos económicos precedentes, a los que denomina "resets".

---

"Un gran reset lo forman los cambios estructurales que se producen a causa de las grandes crisis económicas. En El gran reset, Richard Florida, prestigioso escritor y experto en desarrollo económico, nos presenta un amplio e interesante análisis de los diversos periodos económicos precedentes, a los que denomina resets."

"El autor, identifica las fuerzas que en dichas épocas, modificaron el contexto físico y social y remodelaron las economías y las sociedades. A continuación, describe las pautas que determinarán el próximo gran reset y que transformará prácticamente todos los aspectos de nuestras vidas: desde cómo y dónde vivimos, a cómo trabajamos; cómo invertimos en personas y en infraestructuras y cómo modelamos las ciudades y las regiones. Florida nos explica cómo la combinación de todas estas fuerzas dará lugar a una nueva geografía del progreso y creará oportunidades impensadas para todos nosotros.

Algunas de estas fuerzas son:

- Nuevos patrones de consumo y nuevas actitudes hacia la propiedad.
- La transformación de millones de empleos del sector servicios en profesiones de clase media.
- Nuevas infraestructuras que acelerarán el transporte de personas, de bienes y de ideas.
- Un paisaje económico totalmente distinto y mucho más denso, organizado en torno a "megarregiones" que impulsarán el desarrollo de nuevas industrias y empleos, así como un modo de vida completamente nuevo.

El autor, nos explica cómo la combinación de todas estas fuerzas dará lugar a nueva geo-

grafía del progreso y creará oportunidades impensables para todos nosotros. Los grandes reset son transformaciones amplias y fundamentales del orden económico y social que van más allá de los estrictamente económicos o financiero. Un verdadero reset no sólo transforma el modo en que innovamos y producimos, sino que da paso a un paisaje económico totalmente distinto.

A medida que va tomando forma en torno a nuevas infraestructuras y sistemas de transporte, da lugar a nuevas estructuras urbanística y modifica la manera y el lugar donde vivimos y trabajamos. Al final, da paso a un modo de vida completamente distinto, definido por nuevas necesidades y deseos y por nuevos modelos de consumo que impulsan la economía y permiten que la industria se expanda y que la productividad mejore, al tiempo que crean nuevos y mejores puestos de trabajo.

No es la primera vez que atravesamos una situación sumamente complicada. Las crisis son un elemento necesario de los ciclos económicos, porque nos dan la oportunidad de ver con claridad qué funciona y qué no. Permiten que las sociedades vuelvan a nacer y aparezcan renovadas, fuertes y con una nueva orientación. Ahora tenemos la oportunidad de anticipar cómo será ese futuro mejor, y de emprender los pasos que nos permitan llegar antes a él.”

---

## La quinta disciplina

<http://saludorganizacional.com.mx/articulos/alta-direccion/99-5-elementos-de-peter-senge>

**Autor:** Peter Senge. Graduado en Ingeniería por la Universidad de Stanford. Máster en Social Systems Modeling en MIT. Doctorado en management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts.

**Páginas:** Artículo de Martha Alicia Alles. Documento completo.

---

**Texto:** La Quinta Disciplina es el primer libro de Management del siglo XXI. Una obra precursora sobre la construcción de organizaciones inteligentes, abiertas al aprendizaje, a partir de un auténtico enfoque interdisciplinario.

---

“La quinta disciplina parte de un enfoque sistémico, define los elementos para que una organización evolucione y siga existiendo.

He tenido la oportunidad de trabajar en equipos que aprenden, los equipos se prepararon para afrontar situaciones más complejas y mejorar la productividad, los problemas que surgieron en el pasado se atendieron de manera madura y sin resentimientos personales, sentí que mis compañeros de equipo me cuidaban la espalda y todos se esforzaban para el beneficio del equipo. Y quien no estaba dentro de esa dinámica; encajaba o se salía del equipo.

La propuesta del autor Peter Senge, aclara lo que es una organización con perspectiva proactiva y con líderes con pensamiento sistémico, lo cual de entrada permite una mejor toma de decisiones.

El modelo de sentar las bases para que la organización tome vida y se adapte al futuro, es

muy atractivo para cualquier directivo.

El autor de la Quinta Disciplina Peter Senge (2006), brinda un modelo orientado a comprender cómo una organización común puede transformarse en una organización inteligente, según cinco elementos.

- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Visiones compartidas.
- Aprendizaje en equipo.
- Pensamiento sistémico.

#### Dominio personal

Hace referencia a la capacidad para hacer bien las cosas; y tener definida y con sentido de trascendencia la visión personal. Con el fin de lograr los resultados personales.

#### Modelos mentales

Nuestra comprensión de las cosas parte de los paradigmas que tenemos, desde individuo hasta como organización. Conociendo nuestros paradigmas organizacionales se abre la opción para una expansión paradigmática. Muy similar a la idea de que para mejorar algún aspecto, es necesario primero reconocerlo.

#### Visiones compartidas

Este elemento busca el compromiso de todos los que pertenecen a la organización por la razón de querer alcanzar un propósito mayor al que están trabajando.

#### Aprendizaje en equipo

El individualismo de modelos pasados se cambia por un nuevo modelo de equipo. La sinergia de un equipo de trabajo ya no es suficiente, sino que ese grupo debe aprender para adaptarse a diversas situaciones del futuro.

Peter Senge menciona que “las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.”

#### Pensamiento sistémico

Los cuatro elementos mencionados, dan origen al quinto elemento. El autor lo explica con la siguiente analogía “se espesan las nubes, el cielo se oscurece, las hojas flamean, y sabemos que lloverá. También sabemos que después de la tormenta el agua de desagüe caerá en ríos y lagunas a kilómetros de distancia, y que el cielo estará despejado para mañana.

Todos estos acontecimientos estarán distanciados en el espacio y en el tiempo, pero todos están conectados dentro del mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto, y la influencia está habitualmente oculta. Solo se comprende el sistema de la tormenta al contemplar el todo, no cada elemento individual.”

La quinta disciplina, hace ver que todo importa y está relacionado entre sí. Dentro de la dirección de una organización, no podemos permitirnos ver las cosas de manera separada o aislada.”

---

## La Seguridad basada en el Comportamiento de las Personas es el tema Clave de Futuro

file:///C:/Users/BAC/Downloads/Entrevista\_Jordi\_Campo\_TUV.pdf

**Autor:** Jordi Campos Director unidad de negocio Process safety TÜV SÜD España.

**Páginas:** Artículo de Industria Química.

---

### Texto:

---

El Documento es una entrevista a Jordi Campos Director unidad de negocio Process safety TÜV SÜD España. En el artículo el periodista pide la opinión de temas relevantes en la innovación en materia de prevención.

“En un entorno de cambio, en donde la producción industrial necesita readaptar sus estructuras para encontrar su futuro, la seguridad se presenta como un elemento clave para configurar esta nueva dimensión del tejido industrial. Jordi Campos, director unidad de negocio Process Safety, TÜV SÜD España, nos detalla a continuación las claves para conseguir esta adaptación a los nuevos tiempos.

Según Jordi Campos, los principales puntos fuertes del sector química española en seguridad industrial son:

“Dentro del sector químico, deberíamos diferenciar dos tipos de empresas: las multinacionales que disponen de guías internas corporativas a nivel de seguridad, y las empresas nacionales de menor tamaño que no disponen de ellas. La legislación española transpone todas las directivas europeas y, por lo tanto, los mínimos exigidos son los correctos. A este respecto, las empresas multinacionales acostumbran a tener un valor añadido en temas de seguridad porque van más allá de los requerimientos obligatorios.

La mayor parte de las veces la seguridad recae en el error humano y todavía no existe ninguna directiva que obligue al empresario a invertir en la formación de los trabajadores para que modifiquen el comportamiento frente a situaciones de riesgo.

En definitiva, la posición española con respecto al conjunto europeo es buena, pero siempre es mejorable. En este sentido, los puntos débiles estarían vinculados a la formación y el comportamiento de las personas frente a situaciones de riesgo, donde todavía queda

mucho camino por recorrer.”

Según el profesional estos son los principales problemas con los que se encuentra a la hora de abordar temas relacionados con concienciación de los trabajadores con las medidas de seguridad con los trabajadores.

“No es suficiente, y debería ser el punto principal de desarrollo a futuro. La seguridad de un establecimiento basado en el comportamiento de las personas es el tema clave de futuro, y hay muy pocas empresas que tengan correctamente implantado un sistema de comportamiento de los trabajadores en base a la seguridad.

Entre los problemas fundamentales, por un lado, el objetivo de las empresas es seguir siendo productivas, y la errónea implantación de programas de comportamiento seguro puede implicar que un operario pueda parar una unidad de producción porque considera que una operación no se está haciendo de manera segura. En paralelo, existe una rotación de personal que ocasiona que a veces sea difícil mantener a todo el personal dentro de una misma línea de formación en temas de comportamiento. Para cambiar este escenario, estamos implantando programas para que el trabajador pueda reportar las observaciones preventivas de comportamiento remotamente. También apoyamos las campañas de formación interna y otras formaciones específicas que permitan ir atajando desviaciones principales para mejorar la seguridad. Consideramos que queda mucho por hacer en este sentido. Por ello, todos nuestros esfuerzos están puestos en elaborar sistemas implacables hechos a medida.”

---

## Claridad y Sobrecarga de los roles asignados

<https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>

**Autor:** Steve M. Jex

**Páginas:** 34.31.

---

### Texto:

“Se agrupa bajo el término “rol” el conjunto de comportamientos que se espera de un trabajador. Para comprender cómo se desarrollan los “roles” en una organización, es especialmente revelador ver el proceso a través de los ojos de un nuevo empleado. Desde el primer día de trabajo, a este se le presenta una cantidad considerable de información con la que la organización quiere comunicarle las expectativas que tiene sobre sus roles. Parte de esa información se le presenta formalmente, mediante una descripción escrita del puesto y comunicaciones regulares con su supervisor. Hackman (1992), sin embargo, afirma que los trabajadores reciben también diversas comunicaciones informales (los llamados estímulos discrecionales), que tienen por finalidad configurar sus roles en la organización. Por ejemplo, un miembro de un claustro universitario joven que habla en exceso durante una reunión del departamento puede recibir miradas de desaprobación de colegas más veteranos. Esas miradas son sutiles, pero comunican mucho acerca de lo que se espera de un colega más joven. Idealmente, el proceso de definición del rol de un trabajador debe realizarse de tal manera

que este tenga claro cuál es suyo. Por desgracia, muchas veces no ocurre así y a los trabajadores les falta claridad sobre su rol: es lo que habitualmente se llama "ambigüedad de rol". Según Breugh y Colihan (1994), es frecuente que los trabajadores no tengan claro cómo realizar sus tareas, cuándo se han de realizar algunas de ellas y los criterios por los que se va a juzgar su rendimiento. En algunos casos sencillamente es difícil darles una descripción inequívoca de su rol. Por ejemplo, cuando un puesto es relativamente nuevo, está aún "configurándose" en la organización. Además, hay muchos casos en los que el trabajador como individuo tiene una enorme flexibilidad acerca del modo de realizar sus tareas, sobre todo en los puestos de gran complejidad. En muchos otros casos, sin embargo, la ambigüedad de rol se debe simplemente a una deficiente comunicación entre los superiores y los subordinados o entre los miembros de los grupos de trabajo.

Otro problema que puede plantearse al comunicar a los trabajadores la información a este respecto es la sobrecarga de roles. Es decir, el rol implica demasiadas obligaciones para que un trabajador pueda realizarlas en un período de tiempo razonable. Esta sobrecarga puede deberse a varias razones. En algunas profesiones, es lo normal. Por ejemplo, los médicos en prácticas tienen una sobrecarga enorme, sobre todo como preparación para las exigencias del ejercicio de su profesión. En otros casos se debe a circunstancias temporales. Por ejemplo, cuando una persona deja una organización, es posible que haya que ampliar temporalmente los roles de otros trabajadores para compensar esa ausencia. En otros casos, las organizaciones no prevén las exigencias de los papeles que crean, o la naturaleza del rol de un trabajador cambia con el tiempo. Por último, es también posible que un trabajador asuma voluntariamente demasiadas responsabilidades.

¿Qué consecuencias sufren los trabajadores en esas circunstancias de ambigüedad, sobrecarga o definición de rol? Años de investigación sobre la ambigüedad de funciones han demostrado que es un estado nocivo, asociado a efectos negativos de orden psicológico, físico y de comportamiento (Jackson y Schuler 1985). Los trabajadores que perciben una ambigüedad de rol en sus puestos de trabajo tienden a estar insatisfechos con su trabajo, ansiosos y tensos, plantean numerosas quejas de problemas somáticos, tienden a estar ausentes del trabajo y pueden acabar abandonando el empleo. A una sobrecarga de roles le suele corresponder sobre todo el agotamiento físico y emocional. Además, los estudios epidemiológicos han puesto de manifiesto que las personas sobrecargadas (medida la sobrecarga en horas de trabajo) pueden tener un mayor riesgo de enfermedad coronaria. Al examinar los efectos tanto de la ambigüedad como de la sobrecarga de roles, hay que tener en cuenta que la mayoría de los estudios son transversales (miden los estresores, o factores de estrés, y las consecuencias relacionados en un momento concreto) y que han analizado resultados manifestados por los propios trabajadores. Así pues, las deducciones que se pueden extraer sobre una relación causal son en cierto modo provisionales.

Habida cuenta de los efectos negativos de la ambigüedad y la sobrecarga de rol, es importante que las organizaciones reduzcan al mínimo, si no pueden eliminarlos, esos estresores. Como en muchos casos la ambigüedad se debe a una comunicación deficiente, es necesario tomar medidas para transmitir de una manera más eficaz las exigencias del puesto. En el libro *Organization Development*, French y Bell (1990) describen intervenciones como la re-presentación gráfica de las responsabilidades, el análisis de roles y la negociación de estos.

(Véase en Schaubroeck y cols. 1993 un ejemplo reciente de la aplicación de esa representación gráfica de las responsabilidades.) Todas esas técnicas están orientadas a lograr que las exigencias de los roles de los trabajadores sean explícitas y estén bien definidas. Además, permiten a los trabajadores aportar su contribución al proceso de definición de su rol.

Una vez explícitas las obligaciones, puede ocurrir también que las responsabilidades no estén distribuidas de manera equitativa entre los trabajadores. Así, las intervenciones antes mencionadas pueden prevenir también la sobrecarga. Además, las organizaciones han de tratar de no quedarse estancadas en cuanto a las responsabilidades que corresponden al rol de cada individuo, revisando las descripciones de los puestos y efectuando análisis de los mismos (Levine 1983). Puede ser útil también animar a los trabajadores a que sean realistas en cuanto al número de responsabilidades que pueden asumir. En algunos casos, los trabajadores presionados para que asuman demasiado deberían demostrar más firmeza al negociar las responsabilidades de su rol.

Como observación final, hay que recordar que la ambigüedad y la sobrecarga de rol son estados subjetivos. Es decir, los intentos de reducir esos estresores han de tener en cuenta las diferencias individuales. De hecho, a algunos trabajadores les puede gustar el reto que suponen esos factores. Otros, por el contrario, quizá los sientan como negativos. Cuando esto último sucede, las organizaciones deben rebajar esos factores, por razones morales, legales y económicas, a unos niveles manejables.

---

## El apoyo social: Un modelo interactivo del estrés

<https://www.insst.es/documents/94886/162520/Cap%C3%ADtulo+34.+Factores+psicosociales+y+de+organizaci%C3%B3n>

**Autor:** Kristina Orth-Gomér

**Páginas:** 34.16.

---

### Texto:

“Hoy se incluyen ya en la definición bastantes otras cosas además de las reacciones fisiológicas del “estrés de Selye”: tanto los efectos sociales y del entorno, representados por ejemplo por los acontecimientos vitales, como la resistencia o vulnerabilidad del individuo expuesto a esos acontecimientos.

En el modelo de estrés-enfermedad propuesto por Kagan y Levi (1971) se establecen varias distinciones entre los diversos componentes (Figura 34.4). Esos componentes son los siguientes:

- estresores presentes en el entorno: estímulos sociales o psicológicos que provocan ciertas reacciones dolorosas.
- el programa psicobiológico individual, que está predeterminado tanto por factores genéticos como por las experiencias y el aprendizaje de la primera parte de la vida.
- Reacciones individuales de estrés fisiológico (del tipo del “estrés de Selye”).

- Una combinación de esos tres factores puede llevar a precursores que pueden acabar por provocar el resultado final, que es la enfermedad física manifiesta.

Es importante señalar que, contrariamente a lo que pensaba Selye, se han identificado varias vías fisiológicas distintas por las que se producen los efectos de los estresores sobre la salud física. Entre ellas figuran no solo la reacción que primero se describió, la del eje simpático-médula suprarrenal, sino también la acción del eje simpático-suprarrenal, que puede ser igualmente importante, así como la compensación que produce la regulación neurohormonal parasimpática del sistema gastrointestinal, que se ha observado que amigora y amortigua los efectos nocivos del estrés. Para que un estresor ponga en marcha esas reacciones se necesita una influencia nociva del programa psicobiológico; en otras palabras, tiene que haber una propensión individual a reaccionar a los estresores. Esa propensión individual está, por un lado, determinada genéticamente y, por otro, se basa en las experiencias y el aprendizaje de la primera infancia.

Si las reacciones de estrés fisiológico son lo bastante graves y duraderas, pueden acabar produciendo estados crónicos, o convertirse en precursores de la enfermedad. Un ejemplo de estos precursores es la hipertensión, que muchas veces está relacionada con el estrés y que puede llevar a una enfermedad somática manifiesta, como un accidente cerebrovascular o una enfermedad cardíaca.

Otra característica importante del modelo es que los efectos de interacción de las variables que intervienen se anticipan en cada fase, lo que aumenta aún más la complejidad del modelo. Esa complejidad se representa mediante bucles de retroalimentación que van desde cada fase o factor del modelo a la fase o factor siguiente. El modelo es por lo tanto complejo; igual de compleja que es la naturaleza.

En estos momentos, nuestros conocimientos empíricos sobre la precisión de este modelo siguen siendo insuficientes y poco claros, pero mejorarán mediante la aplicación del modelo interactivo a los estudios sobre el estrés. Por ejemplo, es posible que podamos predecir mejor las enfermedades si se intenta aplicar el modelo.

En nuestro grupo de investigación del Instituto Karolinska de Estocolmo nos hemos centrado recientemente en los factores que fomentan la resistencia del huésped. Hemos formulado la hipótesis de que entre esos poderosos factores figuran los efectos de promoción de la salud que tienen las redes sociales que funcionan correctamente y el apoyo social."

"...Al relacionar esas encuestas sobre las condiciones de vida con el registro nacional de defunciones, pudimos investigar la repercusión que tenía sobre la mortalidad el índice de interacción con la red social. Dividiendo la población estudiada en tertiles según su índice comprobamos que los hombres y mujeres que se encontraban en el tercil inferior tenían invariablemente un riesgo de mortalidad más elevado que los que estaban en los tertiles medio y superior.

El riesgo de muerte era en el tercil inferior de cuatro a cinco veces más alto que en los otros tertiles, aunque esta asociación podría explicarse por muchos otros factores, como

el hecho de que el aumento de la edad está relacionado con un mayor riesgo de muerte. Asimismo, al aumentar la edad se reduce el número de contactos sociales. En las personas enfermas y discapacitadas aumenta el riesgo de mortalidad, y es probable que se reduzca la amplitud de la red social. La morbilidad y la mortalidad son asimismo más altas en las clases sociales más bajas, y las redes sociales son asimismo más reducidas y los contactos sociales menos abundantes. Así pues, en cualquier análisis es necesario tener en cuenta estos y otros factores del riesgo de mortalidad. Pero incluso teniendo en cuenta esos factores se comprobó un incremento del riesgo estadísticamente significativo, del 40 %, asociado a una red social escasa entre las personas pertenecientes al tercil más bajo de la población. Es interesante señalar que no había ningún efecto adicional de promoción de la salud por estar en el tercil superior en comparación con el medio. Es posible que un gran número de contactos pueda suponer una tensión para el individuo al mismo tiempo que le protege de los efectos nocivos sobre su salud. Así, sin saber ni siquiera ninguna otra cosa más sobre los estresores presentes en la vida de esos hombres y mujeres, pudimos confirmar que las redes sociales tienen un efecto favorable sobre la salud.

Las redes sociales no explican por sí solas los efectos observados. Es probable que el funcionamiento de una red social y la base de apoyo que ofrecen sus miembros sean más importantes que el tamaño de esa red en cuanto al número de personas que la componen. Además, es posible un efecto interactivo de diversos estresores. Se ha comprobado, por ejemplo, que los efectos del estrés relacionado con el trabajo son peores cuando falta también apoyo social e interacción social en el trabajo (Karasek y Theorell 1990)..."

"...A fin de explorar las cuestiones de la interacción, se han llevado a cabo estudios de investigación en los que se han utilizado diversas medidas para evaluar los aspectos tanto cualitativos como cuantitativos del apoyo social. Se han obtenido así varios resultados interesantes que son ilustrativos de los efectos sobre la salud que se han asociado con el apoyo social. Por ejemplo, en un estudio sobre la enfermedad cardíaca (infarto de miocardio y muerte súbita cardíaca) en una población de 776 varones de 50 años nacidos en Gotemburgo, seleccionados aleatoriamente entre la población general y comprobado su buen estado de salud en un examen inicial, se observó que el tabaquismo y la falta de apoyo social eran los principales factores que predecían la enfermedad (Orth-Gomér, Rosengren y Wilheemsen 1993). Entre otros factores de riesgo figuraban la hipertensión, los lípidos, el fibrinógeno y la vida sedentaria.

En el mismo estudio se demostró que los efectos de los acontecimientos vitales estresores eran perjudiciales únicamente en los varones que carecían de apoyo, en particular de apoyo emocional de una esposa, parientes cercanos o amigos. Los que carecían de ese apoyo y además habían pasado por varios acontecimientos vitales graves presentaban una mortalidad cinco veces mayor que la de los que gozaban de mucho apoyo emocional (Rosengren y cols. 1993).

Estos estudios ponen de manifiesto la necesidad de tener en cuenta varios aspectos del entorno psicosocial, los factores individuales y, por supuesto, los mecanismos de estrés fisiológico. Demuestran asimismo que el apoyo social es uno de los factores importantes en los efectos sobre la salud relacionados con el estrés".

## k. Portales Webs

---

### DuPont

Enlaces relacionados:

<http://www.dupont.es/>

<http://www.dupont.mx/productos-y-servicios/consulting-services-process-technologies/marcas/sustainable-solutions.html>

[http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf\\_auditoria/capitulo6\\_2.pdf](http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf_auditoria/capitulo6_2.pdf)

---

### Aenor

Enlaces relacionados:

<http://www.aenor.es/aenor/inicio/home/home.asp>

---

### Promoción de la Salud en el Trabajo

Enlaces relacionados:

<https://www.insst.es/promocion-de-la-salud>

---

### Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

Enlaces relacionados:

<http://www.efqm.es/>

---

### “Great place to work”

Enlaces relacionados:

<http://www.greatplacetowork.es/>

---

### Instituto “Top Employers”

Enlaces relacionados:

<http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/>

---

## Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

Enlaces relacionados:

<http://www.top-employers.com>

---

## Instituto LEAN Management

Enlaces relacionados:

<http://www.institutolean.org/>

---

## Fundación Más Familia

Enlaces relacionados:

[www.masfamilia.org](http://www.masfamilia.org)

---

## Mi Empresa es Saludable

Enlaces Relacionados:

<https://miempresaessaludable.com/buenas-practicas-conciliacion-peoplematters/>

<http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/premios-empresas-saludables-ganadores>

<http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/ganadores-segunda-edicion-premios-mi-empresa-saludable>

---

## Premios Empresa Saludable

Enlaces relacionados:

<http://www.observatoriorh.com/premios/entornodetrabajosaludable/categorias/>

---

## Empresas Excelentes de Andalucía

Enlaces relacionados:

<https://www.elsuplemento.es/gala/andalucia-excelente/v-edicion-andalucia-2018-g4>

---

## Nasarre. Conducta basada en Comportamientos

Enlaces relacionados:

<https://www.andaluciaexcelente.es/>

---

## CGE y Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales; Programa Intersectorial para la Difusión de la Cultura Preventiva. Convocatoria 2008

Enlaces relacionados:

<https://seguridadyambiente.wordpress.com/2010/06/17/seguridad-en-el-trabajo-por-la-observacion-preventiva/>

# **J. AGRADECIMIENTOS**

La realización de este proyecto ha sido posible, en primer lugar, gracias al Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo que ha confiado en nuestra capacidad y servicios para la elaboración de la *“Guía de Actuación para la Implantación de Comportamientos Seguros y Saludables de Mandos y Trabajadores, generadores de Cultura Preventiva y Excelencia”*.

Por otro lado, agradecer a las organizaciones colaboradoras su participación a través de la importante aportación de información además de por su implicación, compromiso y generosidad a la hora de compartir sus experiencias y conocimientos que han servido de apoyo y soporte para el buen desarrollo del proyecto.

A continuación, relacionamos cada una de estas empresas que, de una u otra forma, han contribuido:

### Empresas colaboradoras

|  |   |
|--|---|
| Abengoa, S.A.                                  | Adevice Solutions, S.L.                             |
| Agrícola La Mogayuela, S.A.                    | Agrícola Lantejuela, S.C.A.                         |
| ANAV   | Andaluza de montajes eléctricos y telefónicos, S.A. |
| APM Terminals                                  | Asca Obra e Infraestructura, S.A.U.                 |
| Atlantic Copper, S.L.U.                        | Befesa  |
| Bormujos de Pizzas, S.L.                       | Brenntag Química, S.A.U.                            |
| Cárdeno, S.A.                                  | CEPSA (Refinería Gibraltar-San Roque)               |
| COMEXI   | Compañía Logística Acotral                          |
| Croda Ibérica, S.A.                            | Crown Bevcan España, S.L.                           |
| Destilaciones Bordas Chinchurreta, S.A.        | DHL   |
| EIFFAGE Infraestructuras                       | El Corte Inglés, S.A.                               |
| Empresa Municipal de Aguas de Córdoba (EMACSA) | Emyer 2002, S.A.                                    |
| Enwesa-Navec, U.T.E.                           | EULEN   |
| Explotaciones Forestales y Agrícolas, S.A.     | Fernando Bernal Zambrano Herencia Yacente           |
| Fertiberia (Palos de la Fra.)                  | Fomento y Reparación de automóviles, S.A.           |
| Framoliva, S.A.                                | Francisco Lucas, S.L.                               |
| Galiempleo ETT, S.L.                           | García Riera, S.L.                                  |
| Gestión y Servicios de Automoción, S.A.        | Gestionitas Consultores Tecnológico, S.L.           |
| Grúas Mallorca                                 | Grupo La Red  |
| Grupo Logístico Pantoja                        | Gurosi, S.L.  |
| GUTMAR   | Guy Steven Hahn                                     |
| Henkel Ibérica                                 | Herederos de Juna María Villagrán Cárdenas          |
| Hispalense de Pizzas, S.L.                     | IKEA  |
| Iniciativas de Automoción, S.A.                | Las Nieves, S.C.A.                                  |
| Las Palmeras S.C.A.                            | Limpiezas Licoe, S.L.U.                             |
| Lufecar, S.L.                                  | Luis Simoes   |
| Navantia Bahía Cádiz                           | Oleoestepa, S.C.A.                                  |
| Olivarera San José de Lora de Estepa S.C.A.    | PROINSA   |
| Protón Electrónica, S.L.U.                     | Quirón Salud  |
| Robert A. Hahn                                 | S.C.A. San Isidro Labrador                          |



DT.100.1.19



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ECONOMÍA SOCIAL