



Inicio → Documentación → Bases de datos → Notas Técnicas de Prevención → NTP-e

NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo

Neuve culture d'entreprise et conditions de travail
Enterprise's new culture and working conditions

Análisis de la vigencia

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida			
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: Si

Redactores:

Bárbara Arenas Sainz
Licenciada en Ciencias Químicas

Manuel Bestratén Belloví
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

En este documento se abordan aquellos principios que conforman lo que se denomina en el léxico empresarial, la Nueva Cultura de Empresa, 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. La dignidad y atención a las condiciones de trabajo es uno de tales principios que actúa como aglutinador de la mayoría de los demás, haciendo posible que con la debida política y estrategia la empresa pueda evolucionar en un proceso de Excelencia empresarial.

Introducción

Reiteradamente se habla de la necesidad de acrecentar una cultura preventiva en las empresas de nuestro país en respuesta a las exigencias de nuestro marco jurídico y de la sociedad. Existen muchas definiciones sobre "cultura de empresa", pero la mayoría coinciden en entenderla como el *"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"*.

La empresa, como el cuerpo humano, es un sistema complejo con sus partes vitales estrechamente interrelacionadas, en un fluir permanente para la búsqueda de equilibrio y

coherencia. La identidad cultural de una organización es el resultado de este proceso vital en el que predominan unos valores culturales sobre otros, condicionando pautas de conducta en las personas que forman parte de la misma. Los comportamientos vienen marcados por los hábitos adquiridos, pero en gran medida están influenciados por el entorno sociocultural al que se pertenece. En realidad, la cultura de una organización se transmite de forma espontánea y natural a los nuevos miembros, sin necesidad de razonamientos, pero que de existir, facilitan la toma de conciencia y aceleran el proceso de integración. En general, es la observación y el mimetismo consciente y sobre todo inconsciente, los que determinan que se asuman las pautas de conducta comunes con naturalidad.

Cuando los valores culturales de una organización coinciden con los valores morales, los cuales están en la esencia del ser humano, la vía de integración a la misma se allana creando entornos favorables que responden tanto a los intereses individuales como colectivos. En cambio, cuando predomina un contravalor, inexorablemente éste contamina a toda la organización, afectando e incluso pudiendo hacer inviable el desarrollo de otros valores esenciales.

Todas las personas somos diferentes, con un genoma único, y nos desarrollamos de múltiples maneras dependiendo del contexto familiar, escolar, laboral y social en los que hemos convivido y en los que seguimos formando parte. Cada uno de estos entornos ha influido educacionalmente y ha dejado huella, en diferente medida, en las raíces de nuestro inconsciente, generando en un proceso de integración, generalmente incontrolado, la mayoría de nuestros actos espontáneos. Tengamos en cuenta que la mayoría de actuaciones cotidianas son generadas por hábitos guiados por el inconsciente, así lo afirman autores reconocidos que sitúan solo entorno a un 5%, las decisiones que proceden de una reflexión generada en el "neocortex".

Afortunadamente, en función de las características individuales: edad, competencias, habilidades, etc., pueden modificarse hábitos con formación específica y método, y la consiguiente influencia cultural de la organización. Pero también, cuan mayores sean las diferencias culturales de una organización y del entorno social próximo, también mayores serán las dificultades en conseguir que la identidad cultural de ésta tenga un peso trascendente en la adquisición de los nuevos hábitos. La empresa responsable es inexorablemente un centro de aprendizaje permanente que debe actuar en una determinada dirección.

La cultura de una organización es siempre algo propio de la misma, como única e irrepetible es cada empresa. Empresas muy próximas puedan tener culturas bien dispares, como muy diferentes son las direcciones que están al frente de las mismas. También es cierto que todo grupo humano definido y la cultura que lo identifica son realidades inseparables, no pudiendo existir el uno sin el otro. Pero, ¿hasta que punto es necesario crear una cultura de empresa? La respuesta es indiscutible. O se crea y se desarrolla, abonando un campo fértil, o la que surja de la espontaneidad acabe en maleza, que pocos o ningún fruto aporte. En toda empresa existe una cultura, que percibimos los profesionales de la prevención, al hablar con la dirección y mandos intermedios, al hablar con los trabajadores y sus representantes y por supuesto, observar como trabajan las personas y en qué situación se encuentran los lugares de trabajo. La principal dificultad radica en cómo lograr que el empresario conozca y descubra de manera objetiva su realidad cultural y que además ésta sea comparable en su contexto competitivo. Por supuesto, consultores especializados son capaces de hacerlo, pero lamentablemente la *pyme* se encuentra con mayores impedimentos para acceder a tal conocimiento. Los prevenciónistas, con visión amplia y desde la interdisciplinariedad, deberíamos ser capaces de contribuir al análisis y desarrollo de una cultura que responda a los intereses de los trabajadores y de la propia organización; tanto para que la prevención de riesgos laborales sea eficaz y rentable, como para poder

contribuir de manera determinante a la sostenibilidad de la organización.

Una cultura organizacional basada en valores es la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan solo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos. Por eso, una cultura empresarial saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito. Solo de este modo la persona que se integra a ella captará de inmediato cuáles son las reglas de juego y cuáles son las expectativas que los demás tienen respecto a ella, haciendo así posible la evolución.

Cultura de empresa y sistemas de gestión

Las empresas se encuentran en entornos cambiantes y su permanencia en el mercado sólo es concebible si se adaptan a los mismos, consiguiendo mejorar su competitividad y eficiencia en un mundo marcado por la globalización. Para adaptarse a los nuevos escenarios surgen nuevos modelos de gestión sobre los que se centran los intereses empresariales.

Los sistemas de gestión permiten lograr la coherencia que en los diferentes ámbitos de la actividad empresarial, la organización precisa. Todo cambio cultural a implantar en una empresa requiere estar inmersos en un sistema de gestión. Aunque se han ido desarrollando modelos de gestión en diferentes ámbitos como la Calidad, el Medio Ambiente, la Prevención de Riesgos Laborales, y más recientemente, la Innovación, las pautas para su desarrollo son comunes y están basadas esencialmente en la implantación de procedimientos de actuación con un enfoque preferente al personal, a los clientes y a los procesos, todo ello bajo el principio de la mejora continua y con el imprescindible compromiso de la dirección. A su vez, los modelos adquieren mayor flexibilidad, de modo que puedan implantarse acorde a las características y exigencias de cada organización, pero también su interrelación se hace del todo insoslayable. Los sistemas de gestión normalizados son de gran ayuda, pero no son por ellos mismos garantía de eficacia, se requiere evitar su burocratización, con una política de empresa que para su implantación los ponga al servicio de los intereses de todos los implicados. La serie de normas ISO 9000 fueron un primer paso para la implantación de sistemas de gestión en la empresa, cuyos principios se basaban en la obtención de productos y la prestación de servicios de Calidad. En el año 1996 aparecieron las ISO 14000 de Medio Ambiente, cuyo sistema de gestión incluye como parte importante el cumplimiento de la legislación, con una estructura similar al sistema de calidad. Fue en 1999, cuatro años después de la aparición de la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales**, que surgen las especificaciones OSHAS 18000 para la implantación de sistemas de gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, con el objetivo de que la organización pueda controlar los riesgos laborales a los que se exponen los trabajadores.

Pero el concepto de Calidad no deja de ampliarse para abarcar en la actualidad todas las formas a través de las cuales las organizaciones satisfacen las necesidades y expectativas tanto de sus clientes y accionistas como de sus trabajadores, de sus proveedores y de la propia sociedad. Esa es la idea fundamental del modelo de gestión EFQM, en el que se asocia el concepto de "salud" al de calidad en la empresa, como un valor para que ésta pueda crecer y desarrollarse, proyectando bienestar a todos sus miembros y a la propia sociedad a la que pertenece. Resulta entonces natural, por razones de simplificación y sinergia, la vinculación de los sistemas de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, en donde los conceptos de Calidad y de Excelencia son elementos integradores de: la calidad de productos y procesos, la calidad en el diseño y en el proyecto, la calidad medioambiental, la calidad de gestión y por supuesto, la calidad de vida laboral, como partes esenciales de un todo.

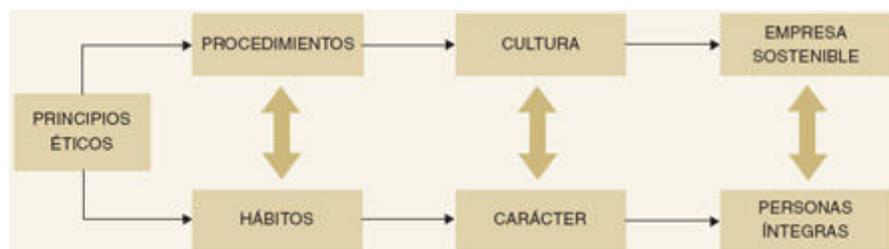
La importancia de los procedimientos

Los procedimientos son los instrumentos principales de cualquier sistema de gestión para generar hábitos favorables en las personas, contribuyendo a que éstas adquieran carácter o personalidad y descubran la satisfacción que genera la práctica saludable de determinadas virtudes o valores. Las virtudes, como los defectos, se desarrollan en el ser humano practicándolos sistemáticamente, como ya dijo Aristóteles.

En la **Fig. 1** se aprecia la evolución a nivel de persona y de empresa de la aplicación sistematizada de procedimientos, cuando éstos tienen su origen en principios éticos. Los hábitos derivados de los mismos infunden carácter en las personas y cultura de empresa. El carácter es lo que determina en último término la integridad moral de las personas. El desarrollo de una cultura de empresa positiva es lo que la hace finalmente sostenible.

La importancia de los procedimientos hace que deban ser diseñados con meticulosidad, participando quienes hayan de asumirlos para considerarlos como propios, que sean sencillos para facilitar su aplicación, y que sean pedagógicos para que se agilice el proceso de aprendizaje. Su necesidad viene determinada, aparte de lo que establece la reglamentación, por la actividad, tamaño y riesgos o problemas específicos de la organización. Su implantación ha de ser gradual, paso a paso, para facilitar su interiorización y la asunción de sus ventajas, y ha de estar supeditada a una estrategia con las acciones formativas específicas. No debería iniciarse el proceso de difusión y exigencia de los procedimientos, sin disponer de indicadores que permitan medir los resultados esperados de su aplicación y la calidad de las actuaciones realizadas para alcanzarlos. Los procedimientos deberían ser aprobados por los máximos responsables de la organización en cada centro de trabajo.

Figura1
Esquema del proceso de generación de cultura de empresa



Capital intelectual y emocional. Principios empresariales

En la sociedad del conocimiento, hablar del capital intelectual es referirnos al principal activo de una organización. Es hablar del futuro, de la información más avanzada disponible, de los valores y de la cultura de empresa, de educación integral a todos los niveles, de productividad, de calidad y servicio, y por tanto, es hablar de competitividad.

El capital intelectual es un concepto relativamente reciente, surgido en la década de los noventa, que da una importancia y jerarquía al conocimiento humano en términos de capacidad, de "know how" (saber hacer), o bien de cualquier manifestación del saber aplicado para el logro de óptimos resultados en el quehacer empresarial.

En su concepto original, el capital intelectual es la suma de conocimientos expresados sobre todo en tres grandes dimensiones:

- La tecnológica*, referida a patentes, procesos, productos y servicios

- b. *La de información*, a disposición de todo el que la necesite y que comprende el conocimiento preciso del entorno, de los clientes, de los proveedores, de la competencia, enmarcada en un mundo cada vez más competitivo y globalizado.
- c. *La de habilidades y motivaciones*, que integra la dinámica de los procesos humanos, de las distintas formas de las saludables relaciones en donde la energía de las personas se orienta a la mejora continua en todos los ámbitos para generar cultura de empresa y valor. En tal sentido, los más importantes procesos humanos implicados en todo proceso de cambio son los siguientes:
 - La comunicación e información
 - La integración, el trabajo en equipo y las vías de participación
 - La delegación de competencias y la autonomía
 - La motivación y el reconocimiento
 - La innovación y la creatividad
 - La formación continua y el desarrollo humano
 - La toma de decisiones y el liderazgo del personal con mando

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos, debiendo favorecerse en los mismos, la libertad, la autonomía, la automotivación y el autocontrol de los trabajadores. El liderazgo es elemento clave que condiciona a los demás, ya que ha de reconocer y reforzar continuamente y cotidianamente las actitudes, conductas y valores para su asentamiento.

El sueco Leif Edvinsson, con su modelo "Skandia Navigator" ha sido uno de los pioneros en la valoración del *Capital Intelectual*. Considera que el Capital Intelectual es la suma de tres capitales: el *Humano*, constituido por los conocimientos, habilidades y motivaciones de las personas, el *Estructural*, constituido por los conocimientos internalizados en la organización, conformando además la cultura de empresa, y finalmente el Relacional, constituido por las capacidades y potencialidades basadas en una buenas relaciones de cooperación con todos los interlocutores con los que la empresa se relaciona. Su modelo de evaluación del capital intelectual basado en la medición de valores intangibles establece un conjunto de indicadores a modo de "ratios", que permiten de manera empírica diagnosticar la situación de la empresa y predecir sus capacidades de pervivencia. (Ver referencia bibliográfica 3). Su modelo se esquematiza en la **fig. 2**, en donde sitúa a los aspectos financieros en algo propio del pasado, aunque deban seguir controlándose. El presente se representa por una plena orientación a los clientes con productos y servicios de calidad, y con una orientación a procesos que los hacen posibles, estando las personas en el corazón de los sistemas. El futuro se concentra en dos grandes variables: la *innovación* y el *aprendizaje continuado*. Cada uno de este conjunto de elementos clave es evaluado a partir de aproximadamente 20 indicadores.

Figura 2
El modelo "Skandia Navigator" de Capital Intelectual



Pero este concepto de Capital Intelectual debe ampliarse con el de *Capital Emocional*, que se refiere a la vida afectiva y a las actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación persona-organización-competitividad. La importancia de la inteligencia emocional fue instaurada por John D. Mayer y Peter Salovey en 1990 y popularizada después por Daniel Goleman. En realidad, el llamado capital intelectual se refiere solo a una de las dimensiones del saber y actuar del ser humano, y por ello debe ser necesariamente enriquecido con el activo emocional, o sea, con la dimensión afectiva, emotiva e intuitiva de las personas en relación con su trabajo y su vida en general. Cobra sentido en este orden de ideas la frase de Einstein: *"No conozco mejor fábrica que el compromiso y la imaginación"*.

Además del "yo se" y del "yo puedo", es necesario que las personas incorporen el "yo quiero" en su toma de decisiones y en sus actos. Ello depende en gran medida de sus condiciones de trabajo y de sus motivaciones en el mismo. Es además imprescindible la existencia del factor emocional en las actuaciones del proceso encaminado a desarrollar una cultura de empresa. La lentitud natural de los cambios culturales, frente a otro tipo de cambios técnicos e incluso sociales, lo demandan como condición indispensable para su consolidación.

El primer nivel de motivación en el trabajo es generado por factores extrínsecos al mismo; un salario digno, el reconocimiento de los logros, unas condiciones materiales de trabajo saludables, etc. contribuyen a ello. Se sintetiza con el verbo TENER. El segundo nivel de motivación es generado por factores intrínsecos y surge cuando el trabajo es fuente de aprendizaje y desarrollo humano y profesional, cuando su contenido satisface las capacidades y expectativas del trabajador. Se sintetiza con el verbo SABER. Finalmente, el tercer nivel de motivación denominado trascendente se genera cuando las capacidades y potencialidades de las personas están dirigidas además a la mejora de nuestro entorno y de nuestra sociedad, o sea, al servicio de los demás. El trabajo adquiere su significado más profundo cuando trasciende de nosotros y proyecta nuestros valores y sentimientos para contribuir a un mejor entorno social. Se sintetiza con el verbo DAR. Esta dimensión ética-social-trascendente, asociada a los conceptos de capital intelectual y emocional es lo que configura el valor y la competitividad de una organización y su contribución al desarrollo integral de la sociedad ante las carencias actuales.

La mejora continua de las condiciones de trabajo es el coadyuvante imprescindible que hace posible que el trabajo tenga un significado para el trabajador y pueda ganarse su confianza. Si los trabajadores no perciben un interés de la Dirección por su persona y sus condiciones de trabajo, no es posible la implicación y la aportación necesaria de los trabajadores en el proyecto empresarial. Muchos aspectos de las condiciones de trabajo no son suficientes agentes motivadores por si mismos, pero de no existir condicionan desfavorablemente los necesarios niveles de motivación superior. A su vez, la participación de los trabajadores en actividades preventivas es una buena manera de contribuir a

desarrollar la motivación trascendente. Las condiciones de trabajo son pues determinantes en el capital intelectual y emocional de la empresa.

Principios de una Nueva Cultura de Empresa

La empresa se enfrenta a la globalización y a la evidencia de importantes retos ante una sociedad que reclama más solidaridad y justicia. La necesidad de desarrollar en la empresa una nueva cultura viene determinada por cuatro factores determinantes:

- Las notorias pérdidas de productividad y competitividad en nuestro país, incluso dentro del contexto europeo. Tales pérdidas están correlacionadas con el bajo nivel de innovación y formación en la empresa.
- Los graves desequilibrios sociales y medioambientales del planeta, cuya solución requiere ineludiblemente la implicación del mundo empresarial.
- Los niveles de insatisfacción de los trabajadores y el crecimiento de los riesgos emergentes psicosociales, entre los que destaca el estrés, junto a una organización del trabajo anclada en viejos modelos, una de cuyas muestras es también la alta siniestralidad.
- La mayor conciencia ética y de responsabilidad ecológica y comunitaria.

Con un interés didáctico, se resumen a continuación lo que podríamos denominar los diez principios esenciales de una Nueva Cultura de Empresa. Tales principios están estrechamente interrelacionados. En la **Fig. 3** se muestran esquemáticamente sus vinculaciones, representando en un sistema abierto y dinámico el proceso productivo de la empresa, con sus entradas, sus salidas y su retroalimentación.

Figura 3
La dinámica de los principios de la Nueva Cultura de Empresa



Dirección y liderazgo basado en valores. Dirigir grupos humanos con el necesario liderazgo o autoridad moral es una tarea compleja ante la cantidad de variables que determinan el buen gobierno y funcionamiento de la empresa. Se requieren conocimientos, habilidades e instrumentos de gestión basados en el diálogo y la confianza mutua con todos los interlocutores con los que la empresa interactúa: trabajadores, clientes, proveedores, y el propio entorno social. La competencia profesional, la lealtad, la honestidad, la

transparencia, la igualdad, la eficiencia en el trabajo y el compromiso con las personas, son algunos de los valores esenciales. La dirección juega un papel trascendental en la construcción y desarrollo de esta nueva cultura de empresa. No sólo tiene que estar convencida de los beneficios de su implantación, sino que además tiene que poner todos los medios necesarios y su ejemplaridad para que ésta sea efectiva y todas las personas de la organización la asuman. El auténtico líder tiene tres características fundamentales: competencia profesional, honestidad / transparencia, y ser capaz de ofrecer una clara visión de futuro. La dirección debe actuar con una visión a medio y largo plazo, sin perder la operatividad del día a día, mostrando claramente el horizonte al que nos dirigimos y facilitando el subir a la embarcación en la que navegar. Ello no debe ir en detrimento de una política empresarial que debe estar orientada a resultados.

Las personas, el principal valor. Los principales activos de una empresa son intangibles: su reputación y prestigio, el valor de la marca, la calidad integral del producto y servicio ofrecido, la confianza generada convertida en fidelidad de clientes y trabajadores, etc. El valor de las personas no está solo en ellas mismas, sino en su capacidad en contribuir a la generación del capital intelectual y emocional, que aglutina a la mayoría de los valores intangibles citados, alcanzables, si los miembros de la organización son considerados objetivo empresarial, tienen la competencia necesaria y se sienten importantes en la misma por sus cometidos, por el significado de su trabajo y por los resultados que la empresa ofrece. Ello solo es posible si los trabajadores actúan en un marco de libertad y autonomía que hace posible que aporten lo mejor de sí mismos a través de comportamientos eficientes y creativos. La necesaria motivación intrínseca de las personas en el trabajo se logra cuando el contenido del mismo va unido al desarrollo de las capacidades profesionales y personales de éstas; pero la motivación trascendente, sólo se alcanza, como se ha dicho, cuando nuestros conocimientos y habilidades se orientan a la mejora de nuestra sociedad o de las condiciones de vida y de trabajo de los demás. De ahí el valor trascendente de una adecuada integración de la prevención en un proyecto de mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.

Ética empresarial y transparencia. La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando -ya que siempre afectan a alguien- y formar parte consustancial de la cultura de empresa. Los principios éticos, de manera realista y objetiva, deben comprometer y orientar el desarrollo y la búsqueda de la excelencia humana y también de las organizaciones. No se trata sólo de actuar bien, procurando no perjudicar a nadie, sino también de demostrarlo. Definir claramente junto a la "misión" y "visión" de la empresa los principios y los códigos de actuación para que todo el mundo entienda claramente lo que se exige y lo que hay que evitar, es la mejor manera de empezar a materializar tal compromiso. Hay que tener en cuenta que la ética en el trabajo está en la esencia de la acción preventiva de riesgos laborales. Viéndolo desde esta perspectiva, se podrá entender y desarrollar con mayor facilidad la prevención y la mejora de las condiciones de trabajo. Pero la empresa debe ser ética también en sus relaciones con el resto de grupos de interés con los que se relaciona: clientes, proveedores y sociedad. La información y transparencia permitirá actuar en coherencia y autocontrolar los compromisos adquiridos.

Atención a las condiciones de trabajo. Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, y por ello deben asegurarse unas condiciones de trabajo seguras y saludables. Las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que determinan la calidad de vida laboral. Pueden ser factor de riesgo y generar daños laborales de todo tipo, pero al contrario pueden y deben contribuir al bienestar y salud de las personas y organizaciones. El cumplimiento de la reglamentación vigente es un primer paso esencial que no debiera limitarse al cumplimiento de mínimos. La prevención de riesgos laborales debiera ser asumida no solo como una obligación sino como una oportunidad, y más como una inversión que como un coste, buscando bajo una concepción empresarial la eficiencia en

todas las actuaciones. La experiencia demuestra que lo que se hace por obligación no genera en principio interés especial. La satisfacción en el trabajo como uno de los objetivos de una política acertada en este campo, debería ser uno de los resultados a alcanzar, así como el conseguir complementariamente un buen clima laboral. De esta manera, la atención a las condiciones de trabajo se convierte en condición indispensable para la implicación de las personas en los objetivos empresariales. Las personas y con ellas sus condiciones de trabajo están en el corazón de los sistemas eficaces.

Innovación y mejora continua. La necesidad de adaptación de la empresa a los continuos cambios y exigencias requiere desarrollar plenamente su capacidad innovadora en todos los ámbitos. Los recursos a la Investigación y Desarrollo en la empresa son esenciales, pero deben integrar también a la Innovación (I+D+i). La innovación tecnológica para aprovechar las mejores tecnologías disponibles, adecuándose a las capacidades de las personas, ha de complementarse con la aportación y creatividad continuada de todos los miembros de la empresa. Ello solo es posible si las personas actúan en un marco de libertad y en un clima laboral saludable, basado en la confianza.

Participación y trabajo en equipo. La participación de los trabajadores es fundamental en la buena marcha de una organización. Las personas demandan participar en todas aquellas decisiones que de algún modo les afectan. Sus opiniones deberían ser consideradas, y de ser posible aplicadas, de buen seguro responderán a la mejora de los procesos de trabajo y a los intereses empresariales, si la empresa también actúa con rigor y generosidad. Desarrollar vías ágiles de comunicación y participación, delegando competencias, facilita la implicación y cooperación de las personas, siendo el trabajo en equipo una de las mejores maneras de organizar el trabajo para lograrlo. El trabajo en equipo entre personas competentes favorece el aprendizaje continuo de todos sus miembros, el hallazgo continuado de las mejores maneras de hacer las cosas y organizarse, la interiorización del proceso y de los conocimientos (capital estructural) y el autocontrol de la calidad del trabajo realizado. Por ello, es vital la potenciación del trabajo en equipo, dotándolo de autonomía y control sobre el más amplio conjunto de tareas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

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.

Calidad integral de productos, servicios y procesos. La empresa debe tener una clara orientación -muchos afirman que obsesiva- a sus clientes para la satisfacción de sus necesidades y expectativas. El concepto de calidad integra no solo la calidad del producto, sino también, su precio justo, el plazo de respuesta previsto y servicios asociados, y también las condiciones en que éstos han sido realizados. El consumidor desea saber cómo se consigue el producto que adquiere, no estando dispuesto a estar cerca de organizaciones que incumplen derechos o valores universales. La calidad del proceso productivo es esencial para alcanzar los resultados esperados, debiendo generarse valor en todas sus etapas. Debiera prevalecer siempre la gestión por procesos frente a la gestión por funciones, rompiendo las barreras interdepartamentales y facilitando la cooperación. Es

vital la generación constante de un alto valor añadido para hacer frente a la batalla perdida de reducción de costes salariales ante las economías emergentes. La innovación lo hace posible.

Respeto al medio ambiente. Las exigencias del marco reglamentario obligan a evitar y controlar la contaminación y la generación de residuos incontrolados. Pero ello no es suficiente ante las necesidades medioambientales de supervivencia de la humanidad y el desarrollo sostenible del planeta. Son necesarios esfuerzos notorios para el uso racional de las fuentes energéticas y el empleo de energías renovables, la implantación de una nueva cultura del agua como bien escaso, y la minimización de los residuos, facilitando su aprovechamiento o reutilización.

Compromiso con la sociedad. La sociedad exige que la empresa sea responsable, lo que representa cumplir con la totalidad de los puntos anteriores, dando además respuesta en función de sus posibilidades a las necesidades sociales del medio del que forma parte. Tengamos en cuenta que una de las primeras responsabilidades de la empresa es ser competitiva para poder pervivir. La empresa es por si misma, con los puestos de trabajo que genera y con los bienes y servicios que produce, fuente de riqueza social. Recibe mucho de la sociedad de la que forma parte, pero también está obligada moralmente a revertir a la misma parte de sus beneficios. Lo que no va en detrimento que deba gestionar su política de acción social como un recurso, no limitado a "filantropía", armonizando las necesidades con sus posibilidades y propios intereses. El respeto a los valores morales tanto interna como externamente es hoy consustancial con el beneficio económico, que la sociedad con su capacidad de decisión y de compra hace posible. Ello no significa que la política de acción social de la empresa haya de hacerse por un interés estrictamente económico o quedarse en mero "marketing" social. En las sociedades democráticas cada vez será más exigible el compromiso de las organizaciones con la sociedad, incluso en algunos aspectos será condición indispensable para permitir su crecimiento.

Bases y estrategias para una nueva cultura de empresa

La profunda interrelación de los diez principios del apartado anterior facilita el cambio cultural, aunque cada empresa ofrece sus peculiaridades y, en consecuencia, requiere de una estrategia determinada de actuación. No obstante, hay aspectos coincidentes que por su generalidad aquí se exponen:

- a. *El cambio sucede cuando se abren espacios de participación y creatividad a todos los niveles.* Se requiere el compromiso y la participación de todos los miembros de la organización, pero ésta solo es posible bajo una dirección clara y definida en el medio y largo plazo. Tal definición sólo puede ser establecida por los líderes de mayor nivel. Es necesaria la implicación y apoyo de los representantes de los trabajadores. También es necesaria la existencia de impulsores y coordinadores del proceso de cambio en todas las áreas clave y unidades funcionales de la empresa. A tal fin habría que identificar, involucrar y desarrollar a los líderes informales con mayor visión y compromiso.
- b. *El cambio se promueve en un movimiento sistemático y progresivo descendente, ascendente y horizontal en la estructura.* Resulta paradójico que, aunque la dirección desea un cambio en el fortalecimiento y crecimiento de sus organizaciones, ella misma puede estar frenando el proceso, ya que es a quien más se le exige el cambio. Corre el peligro de creer que lo que le funcionó, también funcionará en el futuro, pudiendo así limitar a las nuevas generaciones, educadas en la era de la informática y de las comunicaciones instantáneas, deseosas de cambios radicales adaptados a las nuevas circunstancias. De ahí que la práctica aconseje promover los cambios en un

fluir bidireccional, con vías ágiles de comunicación. A su vez el tratamiento horizontal de las acciones resulta esencial para promover la dinámica grupal de cambio a los diferentes niveles. Así, los más incrédulos deberían verse arrastrados por sus propios compañeros más exitosos.

- c. *Todo cambio se dirige y modela desde los niveles de mando, con un verdadero compromiso.* Aunque es necesaria la contribución de todos, como ya se ha dicho, sólo los niveles de mando pueden conducir el proceso adecuadamente. La Dirección debe garantizar la comprensión intelectual y el compromiso emocional del personal con la visión, filosofía y estrategia del cambio en la empresa, el cual se modela a través de dirigir, involucrar y reconocer los esfuerzos en la dirección correcta. También hay que eliminar o reorientar las acciones "saboteadoras" en los nuevos sistemas, sean conscientes o inconscientes. Tolerar, aunque sea aisladamente, actuaciones impropiedades invalidará el sistema que pretendemos construir. Es necesario constituir un Comité de Dirección como promotor y coordinador del cambio.
- d. *El cambio genera mejores resultados a partir de una educación integral que se sustente en valores éticos orientados a la eficiencia y a resultados, tanto individuales como colectivos.* Todo cambio organizacional requiere olvidar conductas y hábitos pasados y asimilar de nuevos, más acordes con el crecimiento de la organización y con los nuevos retos del entorno. El modelo de la organización que aprende de Peter Senge, de plena vigencia, refleja un aprendizaje que no solo se limita a comportamientos y destrezas, sino que incluye también un crecimiento personal y profesional integral, que incide en el trabajo, en los resultados que la empresa ofrece y en la vida misma a la que contribuye a dar sentido.
- e. *El cambio se fundamenta en procesos humanos debidamente cuidados.* La vida de la organización es la interacción humana que debe ser energizada para que el cambio planificado influya y transforme toda la organización. Los procesos humanos esenciales ya fueron citados en el apartado relativo al capital intelectual (La comunicación e información; La integración, el trabajo en equipo y las vías de participación; La delegación de competencias y la autonomía: La motivación y el reconocimiento;...). Sin embargo, los procesos humanos se fortalecen solo cuando la estructura, la política, los sistemas, y las prácticas directivas son las adecuadas. Se requieren importantes dosis de flexibilidad.
- f. *El asesoramiento externo de calidad actúa como agente facilitador, especialmente en las primeras etapas.* El cambio no puede surgir exclusivamente del interior del propio sistema. La ayuda externa e independiente con indicadores para medir los avances generados y su difusión ha de resultar esencial.

Podríamos fijar cinco etapas esenciales para el desarrollo de tal nueva cultura empresarial. Se indican a continuación diferentes acciones a considerar en cada una de tales etapas. Su importancia y dedicación dependerán de las características y necesidades de cada organización. Tienen un valor orientativo y son fruto de nuestra experiencia.

Definición y establecimiento de la Política empresarial. El compromiso de la Dirección.

Reunión con la *Dirección y los representantes sindicales. Análisis de la cultura organizacional.* El primer paso sería la puesta en común de necesidades con los directores, a través de una reunión inicial. Como resultado de la misma, podrían quedar definidas las líneas generales de lo que se pretende hacer. No es necesario ser aun muy ambiciosos. Posiblemente para la puesta en común de un Plan específico habrá que esperar. Además

de consultar a los representantes sindicales, es necesaria su implicación en el proceso, procurando consensuar con la Dirección la estrategia a seguir.

La primera tarea sería realizar un estudio de la cultura de empresa existente, teniendo en cuenta sus fortalezas y sus debilidades, así como sus amenazas y sus oportunidades a nivel externo. Instrumentos útiles pueden ser el Modelo EFQM, el Modelo "Skandia Navigator" de Capital Intelectual, ya citados, u otros modelos simplificados del propio INSHT (ver Bibliografía, 3 y 8). Antecedentes de auditorías realizadas en diferentes sistemas de gestión serán de utilidad.

Seminario de compromiso directivo y promulgación del proceso de cambio. La puesta en común y el compromiso colectivo del equipo directivo resultan esenciales para asegurar el proceso a seguir. La presencia del Director General sentando las bases y los objetivos generales facilitará la asunción de tal compromiso. Los resultados de los análisis previos realizados tanto a nivel de empresa como de sector, incluso con experiencias foráneas relevantes, deberían alimentar tal Seminario.

Del Seminario anterior podrían promulgarse los principios y compromisos para que las personas que integran la organización se identifiquen con la misión (define el propósito de la organización y lo que la diferencia), la visión (hacia dónde va) y los valores de ésta, y participen en la consecución de sus objetivos estratégicos. La forma de plasmar el compromiso de la Dirección con el proceso de cambio es la Política de la organización. En su elaboración podrían participar los representantes de los trabajadores. Esta política deberá estar documentada, implementada y mantenida, comunicarse a todos los empleados, estar a disposición de las partes interesadas y revisarse periódicamente para garantizar que sigue siendo adecuada para la organización.

A partir de la política se definirán los objetivos operativos a llevar a cabo por la organización. Estos objetivos deberían estar claramente definidos, de modo que fueran comprensibles para el conjunto de la organización y ser realistas. Por último, no hay que olvidar que la organización, como miembro de la comunidad en la que está situada, debe construir una relación de confianza con ésta y con todos los grupos con los que se relaciona. El modo de hacerlo sería mediante actuaciones éticas sistematizadas. De ahí la importancia de disponer de códigos de actuación. Tales códigos son documentos en donde se explica el modo de actuación de una organización, es decir, el compromiso que adquiere una empresa en aspectos como el medio ambiente, la sociedad, los clientes, los proveedores y, sobre todo, las condiciones de trabajo. En su elaboración deberían participar los diferentes estamentos de la empresa. No hay que correr en su elaboración, el debate interno es fundamental. Además, el código de conducta supone un medio para valorar esa forma de actuación comparándola con un patrón preestablecido, con previsión de su posible certificación.

Plan inicial de actuación

Una vez decidido el proceso de cambio en la organización, que todas las personas están informadas de lo que supone y que se ha analizado la realidad de la organización, el siguiente paso es la planificación del proceso de cambio; esto es, establecer las pautas de actuación, los responsables de llevarlo a cabo y los periodos y recursos para cada actuación.

Creación del equipo coordinador encargado de llevar a cabo el proceso. Aunque se presupone la participación de todo el personal de la organización, es necesario definir quiénes serán los responsables de que el proceso de cambio se lleve a cabo. El primer paso sería la creación de un Comité de Dirección para velar por el debido desarrollo del

proceso, garantizando el necesario compromiso colectivo al máximo nivel. También habría que constituir un equipo coordinador, encargado de guiar su operatividad. En este equipo estarían representadas todas las partes implicadas en el proceso: dirección, trabajadores, técnicos y, en su caso, consultores externos. Se encargará de realizar el seguimiento de todo el proceso de cambio. Puesto que uno de los principios clave de la Nueva Cultura de Empresa es la atención a las condiciones de trabajo, debería regularse la vinculación o representación de los órganos formales de prevención con el equipo citado. Es necesario el asesoramiento permanente de tal equipo coordinador. El proceso de cambio es complejo y habrá que sortear las previsible resistencias naturales.

Plan logístico y secuencial del proyecto. Cualquier cambio organizacional es un proceso lento que requiere de tiempo para su implantación. Lo ideal sería comenzar el proceso con un "estadio experimental" para ir poco a poco ampliando el proceso al conjunto de la organización. De manera global, para su planificación es importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

- elegir el momento más apropiado para evitar que se den fenómenos paralelos que contaminen el proceso
- determinar las pautas que se han de seguir para la implantación del sistema (qué es lo que se va a hacer)
- identificar al personal encargado de llevar a cabo la implantación, así como a todas las personas involucradas en el proceso, y sus funciones
- especificar la necesidad o no de un servicio externo y las características de éste
- determinar los recursos materiales necesarios para llevar a cabo la implantación y el coste que supone
- evaluar económicamente el proceso (coste de implantación)
- dar a conocer a los trabajadores todo el proceso y el grado de implicación de ellos en el nuevo sistema organizacional
- establecer unos plazos realistas para llevar a cabo las distintas etapas del proceso de implantación

Evaluación de riesgos y planificación preventiva. Estrategia para la integración de los sistemas de gestión. Estas acciones permitirán cumplir lo reglamentado, conocer la situación en materia de condiciones de trabajo y planificar las actividades necesarias para buscar la eficacia del sistema, bajo una estrategia integradora. El debido tratamiento a los riesgos psicosociales será de valiosa ayuda.

La integración es conveniente por las razones citadas anteriormente. Hay que considerar como punto de partida los procedimientos, documentados o no, existentes en cada uno de los sistemas: Calidad, Prevención de R.L., Medio Ambiente e Innovación, para establecer el proceso de unificación por etapas, respetando aspectos clave de identidad en cada uno de ellos. Tales sistemas están plenamente orientados a resultados, por lo tanto son los que deben tirar del carro en el proceso de cambio cultural.

Sensibilización y Formación

Sensibilización, difusión y "venta" del proceso de cambio. Selección e instrucción de

posibles agentes de cambio en áreas clave. El proceso de cambio lleva asociados riesgos. Por ello se necesita en el equipo coordinador, gestores entrenados en equipos participativos de liderazgo. Estos gestores tienen que ser capaces de incitar a los grupos básicos a la participación en cada objetivo y tienen que ayudarles a reconocer que el cambio es necesario. Por ello, se dice que actúan como "animadores del proceso", motivando continuamente a directivos y trabajadores y solucionando los problemas que unos y otros planteen, velando además por el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Puede ser conveniente la presencia de agentes de cambio en áreas clave, normalmente deberían serlo los líderes naturales, aquellos buenos profesionales respetados y valorados por sus compañeros, que tienen las capacidades y habilidades para prestar el apoyo necesario y actuar como promotores para la búsqueda de soluciones y mejoras en los ámbitos de trabajo. Para poder actuar deberían existir los sistemas y las estructuras para la mejora continua. Son necesarios procedimientos específicos al respecto.

Seminarios de liderazgo, trabajo en equipo. Seminarios de creatividad y análisis de problemas / priorización de soluciones para directivos y mandos. Todo el personal con mando deberían actuar como promotores del cambio, disponiendo de habilidades directivas. Deben concienciarse de lo que supone el proceso en cuestión, incorporando los nuevos modelos de dirección, en los que se potencie la delegación de competencias, la participación y el trabajo en equipo. Uno de los factores fundamentales del proceso es desarrollar el liderazgo participativo a través de las acciones formativas pertinentes. Es también imprescindible desarrollar acciones formativas encaminadas a facilitar el análisis de problemas y soluciones, como base del proceso creativo. Tales seminarios deberían ser extensibles también a trabajadores.

Implantación de técnicas y procedimientos

Selección y elaboración de procedimientos básicos de actuación y programa de implantación. Es necesario establecer prioridades en cuanto a los procedimientos a implantar y la estrategia a seguir para su implantación gradual. Habrá que cuidar su diseño y elaboración, su divulgación y accesibilidad, la formación a impartir, el apoyo logístico necesario y su seguimiento y control de eficacia. Hay que aprovechar, enriqueciéndolos, los procedimientos ya existentes y que se han demostrado provechosos.

Formación de mandos intermedios y trabajadores en la aplicación de procedimientos. Es necesaria la detección de necesidades formativas acordes a los cambios previstos y su capacidad de asimilación por el sistema. Deben establecerse programas anuales de formación. La formación continuada en el lugar de trabajo derivada de la aplicación de las propias instrucciones de trabajo y de los procedimientos de actividades establecidas es básica. La observación del trabajo es una actividad preventiva encaminada a controlar la eficacia de la acción formativa.

Evaluación y seguimiento

Es importante disponer en todo momento de criterios claros y transparentes de evaluación para poder razonar y justificar las acciones emprendidas en pro del beneficio común. A su vez, el seguimiento de las acciones desarrolladas habrá de permitir, no sólo introducir las correcciones necesarias dentro del ciclo clásico de mejora continua, sino también motivar al personal por los logros alcanzados y la calidad de lo realizado, compartiendo éxitos.

Dado que el proceso de cambio es largo, se requiere un balance como mínimo semestral de los resultados que se van obteniendo para corregir desviaciones y reconocer y estimular los avances logrados. Ello obliga a tener unos parámetros claros y definidos para la evaluación. Dada la importancia de los valores intangibles en el proceso, es necesaria la

utilización de "ratios" para medir la evolución de aspectos clave. Mediante seminarios periódicos de análisis de resultados y estrategias de futuro se habría de facilitar la comunicación a todos los niveles. La transparencia de la información es requisito indispensable.

Bibliografía

1. ALEJO JOSÉ G. SISON
"Liderazgo y Capital Moral".
Edit. McGraw-Hill /Interamericana de España, Madrid, 2004
2. PATRICIA DEBELJUH
"El desafío de la Ética".
Edit. Temas, Buenos Aires, 2003
3. LEIF EDVINSSON Y MICHAEL S. MALONE
"El Capital Intelectual".
Edit. Gestión 2000, Barcelona, 1999
4. ALFONSO SILICEO, DAVID CASAREY Y JOSÉ LUIS GONZÁLEZ
"Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional".
Edit. Mc Graw-Hill, Mexico, 1999
5. JUAN A. PÉREZ LÓPEZ
"Liderazgo y Ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI".
Edit. Deusto, Bilbao, 1998
6. JOAN AMORÓS
"La Nova Cultura Empresarial, una resposta agosarada als reptes del segle XXI".
Edit Cidem-Generalitat de Catalunya, Barcelona, 1998
7. B. MUÑOZ SECA y J. RIVEROLA
"Gestión del Conocimiento".
Ediciones Folio, Barcelona, 1997
8. INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO
Colección de Notas Técnicas de Prevención:
 - **NTP 693** "Condiciones de trabajo y códigos de conducta"
 - **NTP 642 y 643** "Responsabilidad social de las empresas"
 - **NTP 576** "Integración de Sistemas de Gestión. Calidad, Prevención de R.L. y Medio Ambiente"
 - **NTP 556** "Nivel de salud y calidad de las empresas. El modelo EFQM actualizado"
 - **NTP 537** "Gestión integral de riesgos y factor humano. Modelo simplificado de evaluación"