

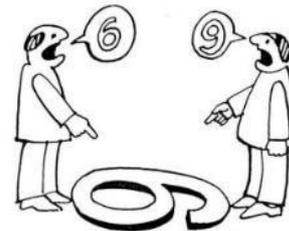
IV.3 OBJETIVOS Y VALORES.

Si hay un objetivo claro en la empresa, podría decirse que éste es la subsistencia de la misma y el beneficio económico. Ambos pueden estar bastante cerca uno del otro. Dentro de estos parámetros hay todo un abanico de posibilidades que puede oscilar entre la anarquía y la más férrea dictadura con el fin de lograr los objetivos.

En ese contexto, las empresas deben definir sus objetivos en varios ámbitos, sin dejar de lado la importancia que tiene la atención a objetivos en relación a las personas, las relaciones laborales y la atención a la normativa de seguridad y salud.

En empresa grandes es fácil observar el calado de la implantación de la prevención. Sin embargo, en las PYMES es aún frecuente encontrarse con un desconocimiento importante de la normativa más elemental de prevención, así como atención real y práctica en el desarrollo de sus trabajos a la seguridad de los trabajadores.

Los valores son el resultado de procesos de decisión en los que se comparan metas u objetivos y se le otorga un valor diferencial respecto a alguna referencia. Lo importante es recalcar que siempre se está valorando, sólo que a veces esta valoración no es explícita y, por ello, no es tan evidente. Se debe establecer un patrón de referencia en la organización a fin de que todos los miembros puedan conocer “qué es aceptable” en el desempeño del trabajo y qué cosas no serán bien vistas o recibidas.



Un elemento hoy día que está generando no poca problemática es la **autoexplotación de los propios trabajadores**. No sólo nos referimos a una potencial explotación derivada del trabajo sino, en general, la creada en torno a la sociedad de consumo y producción que puede llevar a las personas al agotamiento. Como riesgo potencial en la índole psicosocial, las organizaciones deben establecer criterios límite y atender a la definición clara de los objetivos a fin de evitar situaciones de riesgo en las que las personas no son capaces de desconectar del trabajo, generándose así un agotamiento progresivo que puede derivar en patología de índole variada como trastornos del espectro ansioso o depresivo (Han, 2012)

Es importante que los valores de la empresa y los de las personas que trabajan en ella tengan puntos en común, al objeto de evitar discrepancias que generen disfunciones en la producción, alteren las relaciones y sean la base de potenciales conflictos que pueden tener como consecuencia pleitos, sanciones, procesos judiciales, etc.

Definir los **objetivos y valores de la empresa** de una manera clara puede ayudar a que trabajadores que no han definido sus propias posiciones lo hagan, por lo que puede ser una forma de facilitar la adaptación mutua y progresiva de empresa y trabajadores. Hay que considerar que esta adaptación tiene una clara vertiente práctica, ya que en el día a día es donde

se manifiestan y expresan los valores y, por ello, donde se confirman los valores reales de la empresa.

En lo que respecta a la **Cultura Preventiva**, la inclusión de la Seguridad y Salud y el Bienestar de los trabajadores en los valores de la organización, resulta esencial superar los aspectos meramente formales (con logos como “*La Seguridad es lo Primero*”) y posibilitar que dicho objetivo no se vea en la práctica comprometido por otras prioridades de la organización como, por ejemplo, las económicas.

En la misma línea, la inclusión de la Seguridad y Salud y el Bienestar de los trabajadores en los objetivos de la organización debería evitar las habituales **limitaciones en objetivos meramente reactivos como los niveles de siniestralidad laboral**. En esos casos, al igual que sucede con los no menos habituales “*Planes de Accidentalidad Cero*”, el desarrollo de una Cultura Preventiva sana se ve limitada por las siguientes situaciones y factores:

- En primer lugar, en vez de configurar la **Seguridad como una propiedad emergente** de la organización en su globalidad y que debe ser definida como una característica general, se limita a **configurarse por situaciones puntuales**, como los accidentes, que pueden no ser representativos de la totalidad del sistema. De esta forma, la Seguridad se mide por situaciones de “ausencia de seguridad” que pueden ser muy puntuales y no cómo una propiedad a mejorar.
- En segundo lugar, si la actuación preventiva depende únicamente del registro de accidentes, se llegará al absurdo de que aquellas organizaciones que no sufran accidentes no realizarán actividades preventivas **cayendo en una autocomplacencia** que, sin duda, obstaculizará su desarrollo preventivo.
- Igualmente, resultaría **poco ético**, esperar a desarrollar acciones a tener accidentes, pues la prevención, por definición, se destina a mejorar las condiciones de trabajo hayan existido o no accidentes previos.
- Por otro lado, la inclusión de **indicadores proactivos** (resultados de observaciones, acciones de comunicación, mejoras en diseño...), permitirá a la organización profundizar en la mejora preventiva sin tener que pasar, necesariamente, por accidentes o sucesos no deseados de manera que se posibilite, igualmente, un fortalecimiento de la Cultura Preventiva.
- Y, por último, si consideramos que la organización debe anticiparse a los peligros futuros, difícilmente será posible si lo único que mide es el **desempeño pasado** en unas condiciones que, por definición, son cambiantes.

OBJETIVOS Y VALORES: APLICACIONES PRÁCTICAS



- **ESTABLECER OBJETIVOS EN EQUIPO PARA CIERTOS PROCESOS:** en el establecimiento de objetivos debería consultarse, en la medida de lo posible, a las personas implicadas en el proceso, ya que podrían aportar conocimientos o experiencias esenciales para las tareas a realizar. Incentivar esta participación y reconocerla es una buena práctica que además redundará en la motivación e implicación de las personas. De nuevo, difícilmente se podrá desarrollar una **Cultura Preventiva** sana si no se incluyen entre los objetivos de la entidad los relacionados con acciones proactivas efectuadas en este campo y, como es habitual, los objetivos en PRL se limitan a los niveles de siniestralidad laboral.
- **IDENTIFICAR VALORES DE LOS TRABAJADORES Y DEFINIR LOS DE LA ORGANIZACIÓN:** conocer los valores de las personas con las que se trabaja es una cuestión importante, ya que la organización tiene sus propios valores. En la medida que los valores tengan puntos de encuentro, se puede potenciar la mejora de relaciones, satisfacción, motivación, productividad y reducir la producción de conflictos. Por ejemplo, si un trabajador valora como mejor opción tener más tiempo libre que ganar más dinero, ofrecer una mejora salarial sin considerar ese tiempo libre demandado puede no ser satisfactorio e incidir negativamente en la motivación laboral.
- **ADAPTAR LOS MENSAJES A LAS DIRECCIONES VALIOSAS DE LAS PERSONAS:** aunque los valores establecen la pauta de destino, no son ese destino. Por ello, deben considerarse como direcciones valiosas a seguir. Este planteamiento deja abierta la posibilidad de que se produzcan desviaciones de la pauta y, por ello, permite aceptar que algo no ha salido como se esperaba. En situaciones así, se puede valorar volver a la dirección valiosa establecida como referente, con la ventaja del aprendizaje realizado en la organización.
- **PONER EN PERSPECTIVA EL TRABAJO VS LA FAMILIA, APLICAR VALORES FAMILIARES A LA CULTURA DE PREVENCIÓN:** un elemento crítico al concienciar en prevención es que se realiza este proceso en un contexto compartimentado al ámbito laboral. Una forma de mejorar la identificación de las personas con su trabajo, así como hacerles partícipes de la verdadera importancia que tiene que se impliquen con la seguridad, es hacer participar a la familia del trabajador en la ecuación. No tiene por qué ser una participación directa, sino enfocar las acciones a hacer reflexionar a las personas sobre la importancia que tiene cuidarse no sólo por ellas mismas, sino por los seres queridos que les rodean. Una actividad grupal en la que se invite a las familias a visitar el centro de trabajo y que los trabajadores cuenten cómo desarrollan su actividad y qué medios de seguridad tienen, puede ser una forma excelente de marcar un mensaje en la mente de los miembros de la organización.



| EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA | |
|----------------------------------|--|
| Componente | IV.3.- Objetivos y valores |
| Empresa | Generali (Seguros) |
| Principios | <ul style="list-style-type: none"> Fomento de la seguridad vial, como proceso que tiene un impacto importante sobre la siniestralidad laboral y a nivel social y que constituye un valor esencial para el bienestar del empleado y su familia. |
| Actuaciones | <ul style="list-style-type: none"> Incremento la concienciación mediante el desarrollo de materiales relacionados con la temática de seguridad vial: marcapáginas, baraja de cartas para hijos menores de los empleados. Reparto de tarjetas con escala de medición de la profundidad de los neumáticos. Celebración de la European mobility week, fomentando la participación en la misma de la plantilla. Realización de la semana de la seguridad vial. Realización de cursos de conducción segura para los trabajadores que deben realizar desplazamientos en jornada laboral, de manera obligatoria. Fomento de la conciliación laboral y familiar, implantando medidas de teletrabajo. |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> Reducción de accidentes con baja en un 58´3%. Los accidentes de tráfico se han reducido a la mitad en 2016 respecto de los ocurridos entre 2011 y 2015. Aumento de satisfacción e implicación con la organización. Reducción de la contaminación ambiental. |
| Fuente | https://www.asepeyo.es/wp-content/uploads/Monografia_Premios_Asepeyo_2017.pdf |

IV.4 GESTIÓN DE EQUIPOS.

Referido a la gestión de los equipos de trabajo, y con el enfoque puesto en la seguridad y salud y el bienestar laboral, debe tenerse en consideración la necesaria aportación que cada componente del equipo puede y debe realizar. La concepción de una organización como una entidad estanca a las aportaciones de sus miembros, independientemente del nivel del organigrama en el que se encuentren, no tiene mucho sentido en un mundo globalizado como el actual.

Así, los enfoques que actualmente se están divulgando bajo el paradigma de “Visión Zero” abogan por la aproximación a la reducción de los accidentes desde una visión positiva del fenómeno de la seguridad, en contraposición con el enfoque negativo que, clásicamente, se ha venido realizando. En esta visión positiva se prima, y mucho, la **aportación y la participación** de todos los componentes del equipo de trabajo al clima de seguridad, la determinación de que la seguridad es la **presencia de elementos positivos** como pueden ser las buenas prácticas y con una consideración especial a la idea de que la prevención de riesgos laborales es un proceso de **responsabilidad ética** para con todas las personas (Arévalo y Jaén, 2018; Asociación Internacional de la Seguridad Social, 2017; Rasmussen, 2010)

De este enfoque centrado no sólo en la producción, sino también en las personas que configuran el sistema productivo, se puede demostrar el impacto positivo que tiene en la mejora de la producción y beneficios de la empresa (Goetzel, Fabius, Fabius, Roemer, Thornton, Kelly y Pelletier, 2016) Por lo tanto, a día de hoy se cuenta con argumentos de peso para consolidar la atención a los componentes de la organización como un elemento fundamental en la consecución de los objetivos.

La gestión de un equipo de trabajo debe contemplar la **integración** de la Prevención de Riesgos Laborales en el proceso productivo. Para lograr una visión certera de la importancia de esta integración, se abordarán varios elementos de la gestión de personas que se deberán tener en cuenta por su importancia en contextos de riesgo en los que es preciso centrar la seguridad en elementos positivos que deben estar, de forma prioritaria ante la concepción negativista que supone aceptar situaciones de riesgo hasta que éstas se hacen intolerables y obligan a paralizar la actividad. Esto no debe permitirse nunca en el desarrollo de los trabajos.

La aplicación de elementos centrados en el enfoque de factor humano no se centra únicamente en las personas, sino que, a partir del comportamiento específico de los colaboradores, se va escalando en el nivel de análisis hasta llegar a los más altos niveles de la jerarquía organizacional. Comprender que una persona que actúa incorrectamente puede ser reflejo de un problema en la organización es algo que requiere cierto tiempo y análisis desde una perspectiva diferente. A ello dedicaremos las próximas líneas.

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA GESTIÓN DE EQUIPOS (Department Of Energy USA, 2009b)

A continuación, se abordan una serie de procesos con un impacto importante en la seguridad de las operaciones productivas. Considerando la necesidad de que la producción y la prevención se desarrollen de forma integrada, es esencial que las personas se comporten, piensen y sientan la seguridad como un elemento positivo y no sólo como la ausencia de cosas negativas.

REVISIÓN DE TAREAS

Es esencial que, antes de comenzar una tarea que revista especial riesgo, se realice una revisión y puesta en común de los procedimientos, pautas de seguridad, objetivos a lograr, responsables, etc. De esta forma, se incide en la necesidad de que las personas planifiquen los trabajos y no se corra el riesgo de actuar con prisa o sin planificar.



La revisión de tareas implica una serie de pasos esenciales, como son:

- **Identificar** las fases **críticas** del proceso a realizar.
- **Analizar** previamente **potenciales fallos** y cómo se **actuaría** en caso de que ocurrieran.
- Es importante considerar la **realización de simulacros de fallos en tareas críticas**, a fin de entrenar a los colaboradores en la adopción de medidas de seguridad y actuación en caso de emergencia. Se realiza sobre la base del **análisis de los peores fallos posibles** y las actuaciones a seguir.
- Determinar con qué **medios** se cuenta para **minimizar o controlar** los potenciales errores o fallos que se pueden producir.
- **Utilizar** el **aprendizaje** de las diversas **experiencias previas** para sucesivas operaciones, compartiendo ese conocimiento con todas las personas relacionadas con las tareas.
- **Evitar las prisas** en la realización de tareas críticas, por muy urgentes que sean. La experiencia demuestra claramente que, en contextos de emergencia máxima, el tiempo que se hubiera debido dedicar a planificar la seguridad en la ejecución de una tarea compensa con creces.
- Individuos con **poca experiencia** y formación deben ser siempre **tutorizados** por personal **veterano** durante el tiempo suficiente para poder desarrollar una solvencia y autonomías que les permitan trabajar con las debidas garantías de seguridad. Esta tutorización supone, sin duda alguna, una de las mejores posibilidades para lograr el conocimiento suficiente y adecuado de los riesgos del puesto de trabajo.

REVISIÓN IN SITU DEL ÁREA DE TRABAJO

Uno de los pasos más básicos de toda tarea es la revisión del área en el que se van a desarrollar los trabajos, a fin de poder analizar posibles riesgos, interacción con otras actividades concurrentes y cualquier otra cuestión asociada al lugar de trabajo. Ante todo, debe considerarse esta revisión como algo esencial para aumentar la consciencia del contexto en los trabajadores.



trabajo, especialmente cuando se refieren a elementos críticos para la seguridad. La finalidad es crear un clima de colaboración en el que todos los participantes sean conscientes de los peligros y consecuentes con las medidas para eliminarlos o controlarlos, fomentando un clima de seguridad e intolerancia con la inseguridad.

Cuando se trata de analizar los riesgos, los hechos dependen de la fiabilidad de la fuente de información y de la exactitud de esa información. Sin datos suficientes o apropiados, el trabajador debería interrumpir la actividad y analizar qué pasos dar, evitando así la adopción de riesgos en un contexto de incertidumbre en el que no es recomendable la improvisación.

- Insistir a los colaboradores para que realicen el proceso de **parar, analizar, escuchar y preguntar** cuando se produzca alguna situación de incertidumbre, en la que no se tenga claro cómo actuar o en la que se produzca una situación de riesgo no prevista.
- Hacerse **preguntas dirigidas a cuestionar los medios de seguridad** confrontándolos con los potenciales errores o fallos que pueden ocurrir.
- Actuar sólo cuando sea seguro, aceptando las desviaciones del proceso que están dentro de la normalidad y seguridad, pero paralizando la actividad en el momento que se empieza a percibir riesgos o situaciones no detectados o que no deberían aparecer.
- Cuestionar cualquier trabajo concurrente desde la óptica de la producción de potenciales interacciones y riesgos cruzados.
- Analizar lo que se sabe del trabajo y lo que se debería saber, prestando especial atención a la ausencia de seguridad que puede aparecer al realizar una tarea de manera poco practicada o conocida.

DETENER TEMPORALMENTE LOS TRABAJOS CUANDO SE PRODUZCA INSEGURIDAD

En situaciones en las que no se cuente con los elementos de seguridad positivos que se han mencionado, se pueden generar situaciones de inseguridad que, además, no están debidamente evaluadas, por lo que las medidas de prevención que se dispongan in situ tampoco se habrán estudiado o planificado debidamente. Por ello, es una cuestión de buena práctica preventiva detener la actividad en estas situaciones, solicitar información y apoyo a los responsables. La premisa sería: **PARA, PIENSA, CONSULTA, PLANIFICA.**

En no pocas ocasiones los propios trabajadores, pese a ser conscientes de los riesgos que están asumiendo, continúan con los trabajos en condiciones que son inaceptables, poniendo en grave riesgo no sólo su vida, sino también el bienestar familiar, la adecuada continuidad de la actividad de la organización, etc., por lo que la Prevención de Riesgos Laborales es una cuestión que atañe a todos los miembros de la organización sin excusa.

La implicación de todo el personal debe llegar hasta el punto que no se vea negativo realizar una paralización de un trabajo hasta que éste se pueda realizar con las debidas garantías de



seguridad y salud. Recordemos una vez más que la seguridad es la presencia de factores positivos y no sólo la ausencia de negativos.

REALIZAR AUTOANÁLISIS

A la hora de realizar trabajos de riesgo, es recomendable dedicar unos minutos a reflexionar calmadamente sobre la tarea que se tiene que realizar, planificar mentalmente la actividad, visualizar los pasos a dar, las herramientas o equipos de trabajo a utilizar, etc. Esta acción permite concentrarse a la persona, eliminar distractores mentales y sirve para mejorar la ejecución de los trabajos.



Este análisis de útil a la hora de realizar actividades que dependen de las habilidades específicas, que suelen realizarse de una forma más o menos automatizada al haber sido practicadas muchas veces de manera repetitiva.

Este autoanálisis también debe aplicarse durante la tarea, de manera que se esté chequeando por parte de los trabajadores la realización de los trabajos de una manera concentrada y sin distracciones mentales. Este proceso de atención plena centrada en el momento presente, denominada *mindfulness*, es una cualidad del sistema atencional que permite mejorar la concentración en la tarea al eliminar procesos mentales distractores. Es una habilidad que puede entrenarse fácilmente y sencilla de practicar, pero que requiere de cierta práctica repetitiva. La premisa ante las distracciones sería la de volver a capturar la atención perdida, en un proceso de desenganche – reenganche de la atención. La cuestión básica es no resistirse a la distracción, ya que ésta ocurrirá de manera casi irremediable, pero tampoco rendirse a ella, por lo que el oco debe ser recuperar la atención perdida hacia la tarea que se está realizando. Esto se resume en una breve frase que permite automatizar el proceso una vez se entrena con ella lo suficiente:

NO-R / NO-R

SEGUIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

A fin de que no haya elementos imprevistos a la hora de realizar algún trabajo de riesgo, lo más recomendable es la planificación del mismo en un procedimiento de trabajo que contemple todos los elementos precisos para realizar correctamente el trabajo con las debidas garantías para con la seguridad y salud de los trabajadores. Es recomendable que los trabajadores con experiencia en los trabajos participen en la elaboración del procedimiento, no sólo para incorporar a éste el conocimiento experto, sino que así también se mejorará la implicación y adherencia al cumplimiento al ser un procedimiento en el que los propios trabajadores han participado.



En el momento que no se pudiera cumplir el procedimiento al producirse alguna situación de riesgo, deberá detenerse la actividad para valorar los pasos a seguir, contando con los mandos.

La calidad de los procedimientos es esencial para la seguridad, ya que éstos no contienen todos los elementos necesarios para garantizar al 100% la seguridad, por lo que esa variabilidad que siempre queda es algo a tener en cuenta como una pauta de acción adicional.

- Debe garantizarse que los **trabajadores disponen de la última versión del procedimiento.**
- Debe verificarse que se cuenta con todos los **elementos técnicos y humanos necesarios** para el trabajo y que éstos son recogidos en el procedimiento.
- Detener el trabajo si ocurre algo no previsto que pueda generar un riesgo importante.

PRESTAR ATENCIÓN A LOS ATAJOS MENTALES Y ASUNCIONES BÁSICOS

En determinadas situaciones, se activan procesos mentales que implican el funcionamiento mental en un modo relativamente automático y sesgado. Estos procesos se denominan heurísticos y asunciones y conllevan procesos de filtrado de información y decisión automáticos que pueden generar problemas en determinadas situaciones.



Estos procesos mentales se activan ante la necesidad de hacer más eficiente el funcionamiento mental y discurren de una forma completamente intuitiva y basados en indicios del mundo exterior que rápidamente pueden disparar el comportamiento de una forma casi automática. Esto es más probable que suceda ante **situaciones de estrés y tensión importantes**, cuando se trabaja contrarreloj, cuando la dirección es muy autoritaria o cuando hay elementos personales que condicionan la distracción.

De la misma forma, cuando se tiene consciencia de alguna intuición realizando una tarea, debería dedicarse un tiempo breve a analizarla. En muchas ocasiones, se perciben datos del entorno que no se llegan a procesar de manera consciente, pero sí a un nivel inconsciente en el sistema nervioso central, llegando a la consciencia de una forma poco clara, pero capaz de llamar la atención de la persona. Un sonido distinto en una máquina, una vibración no conocida, etc... pueden ser indicios de que algo está empezando a ir mal y que no estaría de más parar y ver qué es lo que puede haber ocurrido.

TRAZABILIDAD EN SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

En materia de Prevención de Riesgos Laborales es esencial contar con los fabricantes y autoridades de certificación y control a la hora de trabajar con equipos y materiales. La normativa de comercialización impone unos estrictos controles de calidad y seguridad a prácticamente todo, de forma que el entorno técnico cada vez es más seguro.

Debe entrenarse a las personas para que reconozcan y valoren la importancia de verificar que los equipos de trabajo, herramientas, materiales, etc., con los que puedan trabajar cuenten con los controles específicos a través de la verificación de placas de características, sellos, etiquetas de certificación, manual de instrucciones, etc.

Puede ocurrir que al trabajador se le pida que certifique que su trabajo ha sido realizado conforme a unas normas concretas, lo que coloca en un ámbito de responsabilidad el trabajo realizado. Por ello, el trabajador debe ser consciente de la responsabilidad del trabajo, ya el resultado del mismo puede afectar a terceros.

GESTIÓN DE EQUIPOS: APLICACIONES PRÁCTICAS



- **EVITAR EL TREMENDISMO, GESTIONAR DESDE LA ECUANIMIDAD:** esta gestión ecuaníme hace referencia a la adopción de posiciones neutras a la hora de relacionarse con las personas y permitir que la emoción fluya para, así, poder dejar paso a un ambiente más distendido.
- **DEDICAR TIEMPO PARA RELACIONARSE CON EL EQUIPO DE MANERA INFORMAL:** momentos de relación informal sirven para conocer aspectos menos formales de las personas, permiten profundizar en las relaciones y mejorar el clima de confianza. Obviamente, no se trata de hacer amistad, sino de conocer un poco mejor a las personas con las que se trabaja, ya que ello mejora el clima de trabajo.
- **CONOCER A LOS COLABORADORES ES AYUDAR A MEJORAR EL CLIMA DE TRABAJO:** relacionado con el punto anterior, un líder se interesa por las personas que trabaja, sus inquietudes, etc.
- **SER CONSCIENTE DE LAS LIMITACIONES PROPIAS Y AJENAS:** hacer esto supone establecer un contexto de trabajo más justo, en el que cada uno tiene sus obligaciones y límites. Esto supone aceptar las propias limitaciones y errores, a la vez que demarca claramente las responsabilidades.
- **DAR EJEMPLO DE LO QUE SE DEBE HACER:** especialmente en aspectos de seguridad, el líder debe marcar el camino de manera clara. Un líder que no utiliza un equipo de protección individual en un área donde se obliga a todos los trabajadores a llevarlo sería un mal ejemplo de falta de consciencia preventiva. Esto anula la percepción de que la seguridad sea un elemento importante, por lo que dar ejemplo con la seguridad es algo que debe empezar desde la más alta dirección para que sea útil.
- **ELOGIAR LO BUENO:** cuando se hace algo bien, debe reforzarse, a fin de que la probabilidad de que esto se vuelva a repetir aumente. No se elogia cualquier cosa bien hecha, sino aquellas que implican un arduo proceso o son muy complejas. Este reconocimiento es un potente reforzador que no se agota nunca al ser un intangible.
- **CORREGIR LO NEGATIVO, APROVECHANDO LOS EVENTOS INTERNOS DE LAS PERSONAS ANTE EL INCUMPLIMIENTO:** cuando una persona actúa mal, es muy posible que sepa que lo que hace no es correcto y que puede ser sancionada. Se puede aprovechar el incumplimiento para instruir a la persona acerca de cómo se debe proceder, los comportamientos que están prohibidos y para matizar e influir en el cambio que es preciso. Lógicamente, el castigo es algo que siempre está ahí como potestad de la organización, pero es recomendable que se reserve como último elemento de corrección. A veces, se gana mucho más parando una actividad, tomando nota de las personas infractoras, hablando con ellas y corrigiendo el comportamiento que, sancionándolas, especialmente cuando el comportamiento de riesgo se ha realizado por alguna cuestión deficitaria achacable a la organización como mala planificación, falta de equipos de trabajo adecuados, etc.
- **GESTIONAR EL ERROR COMO PARTE DEL PROCESO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LAS PERSONAS:** analizar las causas de un error, contando con las personas que lo han cometido, puede llevar a la detección de fallos de procedimiento o de gestión. Por ello, los fallos que puedan ser atribuidos inicialmente al factor humano sólo indican una persona implicada que ha fallado, pero de lo que se trata realmente es de analizar qué cuestiones por encima de la persona han fallado, como por ejemplo la supervisión, los procedimientos de trabajo, los equipos, la cultura de la empresa, las órdenes, etc.
- **MOSTRAR DISPOSICIÓN SINCERA A COMUNICARSE Y ESCUCHAR A LOS TRABAJADORES:** el liderazgo consiste en guiar al equipo, por lo que esto supone aceptar también que este equipo tiene sus

GESTIÓN DE EQUIPOS: APLICACIONES PRÁCTICAS



opiniones y pareceres respecto de la tarea, la marcha de los trabajos, etc... y es positivo tenerlas en cuenta.

- **PRESTAR AYUDA SI ES PRECISO:** un líder que ayuda a sus colaboradores está ganando muchos puntos para mejorar la implicación del equipo. Es importante que esa ayuda sea sincera y no interesada.
- **CADA PERSONA ESTÁ LIBRANDO UNA BATALLA PARTICULAR. MOSTRAR COMPASIÓN EN LOS MOMENTOS CRÍTICOS PUEDE AYUDAR A REBAJAR TENSIÓN:** tener en cuenta el contexto personal de los colaboradores puede servir para poner en valor su implicación y esfuerzo. Por ello, dedicar algo de tiempo a conocer mejor a las personas con las que se trabaja es una buena práctica que redundará en beneficios.
- **LIDERAZGO INFORMAL: OBSERVAR A LOS LÍDERES NATURALES:** en ocasiones surgen líderes naturales en una tarea a los que el resto de personas siguen. Por ello, observar a estos líderes y apoyarse en ellos puede ser un buen modo de hacer que las cosas funcionen de buena manera. Apoyar, escuchar y empoderar a esos líderes puede mejorar el clima de trabajo y la productividad.
- **ESTABLECER UN SISTEMA DE EMPODERAMIENTO QUE PERMITA A LOS VETERANOS LIDERAR PROCESOS Y TAREAS:** el empoderamiento de las personas veteranas es una potente herramienta para mejorar la implicación de los más nuevos a través del rastro de experiencia dejado. Es importante elegir a personas que estén implicadas y se presten a tutorizar a las personas más nuevas.
- **ESCUCHAR A LOS TRABAJADORES, MUCHAS VECES APORTAN LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN:** los trabajadores son quienes mejor conocen sus tareas problemas y, además, quienes están buscando constantemente la forma de hacer su trabajo con menos esfuerzo, por lo que escuchar y recoger esta experiencia puede hacer más eficiente el desarrollo de la actividad.
- **AQUELLO QUE BUSCAS ES AQUELLO QUE ENCUENTRAS:** dependiendo de dónde se ponga la atención a la hora de relacionarse con la gente se logrará de ésta unas cosas u otras. Por ello, poner atención en la manera de relacionarse con el equipo es una buena forma de sembrar elementos positivos que ayudarán a tener un buen clima laboral.

| EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA | | Transco |
|----------------------------------|--|----------------|
| Componente | IV.4.- Gestión de equipos. | |
| Empresa | TRANSCO (Sector gas y energía) | |
| Principios | <ul style="list-style-type: none"> 🌈 Fomento de trabajo en equipo entre empleados y representantes de los trabajadores. | |
| Actuaciones | <ul style="list-style-type: none"> 🌈 Visualización de mejora continua mediante fotos y videos 🌈 Investigación conjunta de incidentes y transmisión de lecciones aprendidas 🌈 Revisión y soporte conjunto de desempeño de personal de línea 🌈 Reuniones conjuntas entre expertos de seguridad, representantes de los trabajadores y managers. 🌈 Incorporación de representantes de trabajadores en formación, comunicación e inspección. 🌈 Soporte de dirección en la comunicación. | |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> 🌈 Reducción de accidentes del 80% 🌈 Mejora en aprendizaje a través de la investigación de sucesos no deseados 🌈 Mejora del nivel de reporte y mejora de condiciones de trabajo 🌈 Ahorros calculados en 4,5 millones de libras en accidentes evitados 🌈 Mejora de competencias y habilidades transversales 🌈 Mejora reputacional | |
| Fuente | www.hse.gov.uk/business/casestudy/transco.htm | |