



Implementando un enfoque integrado

Incorporando la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores en el ensamble de su organización



HARVARD T.H. CHAN
SCHOOL OF PUBLIC HEALTH

CENTER FOR WORK,
HEALTH, & WELL-BEING

Implementando un enfoque integrado

Incorporando la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados en el ensamble de su organización

Harvard T.H. Escuela Chan de Salud Pública
Centro para el trabajo, salud y bienestar
Agosto 2017

Autores

Deborah McLellan, PhD, MHS

William Moore, MS

Eve Nagler, ScD, MPH, CHES

Glorian Sorensen, PhD, MPH

Agradecimientos

Estas pautas mejoraron enormemente gracias a la contribución científica y práctica de la Dra. Elizabeth Barbeau, de Race Point Consulting; el Dr. Robert McLellan, Centro Médico Dartmouth-Hitchcock; Vicki Missar, Aon Global Risk Consulting; y el Dr. Nicolaas Pronk, HealthPartners Institute. Apreciamos la colaboración de Dave Lagerstrom, TURCK, Inc. y Robert McLellan, quienes compartieron las trayectorias de sus organizaciones utilizando un enfoque integrado para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

William Moore tomó los borradores de la redacción académica y los convirtió en el producto final que se ve aquí. Mary Jo Mitchell proporcionó el diseño gráfico para la narración. Nuestros agradecimientos adicionales a Lisa Burke, Jack Dennerlein, Melissa Karapanos, Gregory Wagner y Lorraine Wallace quienes colaboraron en la revisión y redacción de esta guía.

Agradecemos a los numerosos trabajadores, organizaciones, sindicatos, gerentes, líderes sénior y a los investigadores que han colaborado e informado el pensamiento y las actividades en estas pautas.

Este trabajo fue auspiciado por una subvención del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (U19 OH 008861). Su iniciativa *Total Worker Health*® sirvió de inspiración para el trabajo.

Harvard TH School of Public Health Center for Work, Health, and Well-being
c/o Center for Community-Based Research
Dana-Farber Cancer Institute
450 Brookline Ave, LW717
Boston, MA 02215
<http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu>

© 2017 Dana-Farber Cancer Institute, Inc. All Rights Reserved. Ninguna parte de este documento se puede reproducir o transmitir de ninguna forma ni por ningún medio, electrónico o mecánico, incluidas fotocopias, grabaciones, o mediante un sistema de almacenamiento o recuperación de información, sin la autorización por escrito de Dana-Farber Cancer Institute, Inc.

Implementando un enfoque integrado

Incorporando la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores en el ensamble de su organización

Resumen ejecutivo

1 Enfoque

2 Liderazgo y colaboración

3 Planificación

4 Implementación

5 Evaluación y mejora

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo.....	v
Referencias	xii

Capítulo 1

Un enfoque integrado para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores	1
¿Qué es un enfoque integrado?.....	3
¿Qué lo hace diferente?.....	3
¿Qué lo hace valioso?.....	4
¿Qué tomará?.....	5
¿Se puede medir?.....	5
¿Cómo se ve en la práctica?.....	5
Lo que ofrecen estas pautas	7

Capítulo 2

Liderazgo y colaboración integrados.....	8
Soporte de la alta dirección.....	10
El Campeón.....	11
Colaboración con un equipo integrado.....	13
Colaboración con la gerencia media.....	16
Colaboración con los trabajadores.....	17
Reflexiones finales sobre liderazgo y colaboración.....	20
Lista de verificación del capítulo.....	21

Capítulo 3

Planificación integrada	22
El valor de la planificación integrada.....	24
Defina su meta	26
Elija metas específicas	28
Identifique las condiciones de trabajo relevantes	29
Reúna información esencial.....	33
Analice sus hallazgos	37
Seleccione sus tácticas	40
Cómo priorizar la capacitación.	43
Crear un plan de acción integrado.....	44
Identificar los recursos requeridos	45
Ensamblando todo junto: Un plan para reducir las lesiones de los trabajadores de la salud	47
Reflexiones finales sobre la planificación	48
Lista de verificación del capítulo	49

Capítulo 4

Implementación integrada..... 50

Comience pequeño para generar impulso	52
Cambiar las condiciones laborales a través de las políticas y prácticas	53
Supervisar el progreso	54
Fomentar la responsabilidad.....	58
Fomentar la participación a través de la comunicación continua.....	58
Capacitar a los empleados para una implementación exitosa.....	61
Ensamblando todo junto: Un enfoque creativo para espaldas más saludables.....	64
Reflexiones finales sobre la implementación	65
Lista de verificación del capítulo.....	66

Capítulo 5

Evaluación y mejora integradas 67

Por qué es importante la evaluación.....	69
Evaluación integrada	69
Recopilación de información	71
Equipo de evaluación integrado	72
Cuándo evaluar.....	73
Cómo comunicar los hallazgos.....	73
Mejora continua	75
Ensamblando todo junto: Evaluación, mejora y trabajadores de salud más seguros	75
Reflexiones finales sobre la evaluación y la mejora continuas.....	76
Lista de verificación del capítulo.....	77

Referencias..... 78

Herramientas y recursos82-127

Tabla de contenido del Capítulo sobre liderazgo y colaboración	83
Tabla de Contenido del Capítulo de Planificación	94
Tabla de Contenido del Capítulo de Implementación	119
Tabla de Contenido del Capítulo de Evaluación y mejora	126

Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo

El énfasis en la salud del trabajador es un énfasis en la salud empresarial. Si bien muchas organizaciones se dan cuenta de esto, no siempre está claro cómo crear simultáneamente resultados positivos para ambos. Es ahí donde entra en juego un enfoque integrado. Este enfoque considera que el trabajo y el entorno laboral tienen un enorme potencial para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados.

Le permite a su organización abordar problemas sistémicos más profundos y, en el proceso, unir sus objetivos de seguridad, salud y organizacionales. El propósito de esta guía es demostrar cómo implementar un enfoque integrado para la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores en su entorno laboral. El primer capítulo cubre los aspectos esenciales del enfoque: qué es, qué lo hace diferente y por qué es valioso. El segundo capítulo analiza cómo crear apoyo para una iniciativa integrada entre el liderazgo y a través de su organización. Los últimos tres capítulos explican cómo planificar, implementar y evaluar un enfoque integrado. Del resto de la guía, encontrará ejemplos del mundo real de varias organizaciones que ejemplifican los conceptos y procesos presentados.

Esta guía le muestra cómo:

- Inspirar a las partes interesadas clave del entorno laboral para apoyar y participar en un enfoque integrado
- Identificar las metas y objetivos para una iniciativa integrada
- Dirigir sus esfuerzos hacia las condiciones laborales
- Implementar políticas y prácticas que creen y mantengan condiciones laborales positivas
- Evaluar y mejorar continuamente sus esfuerzos para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores

A continuación resumimos el contenido de cada capítulo.



Capítulo 1

Un enfoque integrado para la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores

Un enfoque integrado es un enfoque integral de los sistemas de gestión para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, que depende de las aportaciones y la participación de los empleados. La diferencia con este abordaje, y su mayor fortaleza, es un enfoque claro en el uso de políticas y prácticas para influir en las condiciones laborales, las que a menudo son los elementos clave de los problemas de seguridad, salud y bienestar.

Al enfocarse en las condiciones laborales, un enfoque integrado guía naturalmente su atención hacia el nivel del sistema, lo que tiene varias ventajas críticas. Un enfoque sistémico puede demostrar de qué manera los múltiples factores contribuyen a los problemas de salud y seguridad. Y mirar más allá puede permitir abordar las causas raíz, en lugar de solo los síntomas. Un enfoque integral diseñado e implementado de manera colaborativa es el camino más eficaz para mejorar los resultados de seguridad, salud y bienestar. Y también puede tener un impacto positivo en los resultados del empleador.

Características claves

Un enfoque integrado eficaz se basa en seis características clave:

- **Compromiso del liderazgo.** El liderazgo hace que la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores sean una prioridad clara para toda la organización. Los líderes impulsan la responsabilidad y proporcionan los recursos y el entorno necesarios para crear condiciones laborales positivas.
- **Participación.** Las partes interesadas en todos los niveles de una organización, incluidos los empleados y la mano de obra organizada, ayudan a planificar y llevar a cabo los esfuerzos para proteger y promover la seguridad y la salud de los trabajadores.
- **Políticas, programas y prácticas centradas en las condiciones laborales positivas.** La organización promueve la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores con las políticas y prácticas que mejoran las condiciones laborales.
- **Estrategias integrales y de colaboración.** Los empleados de toda la organización trabajan juntos para desarrollar iniciativas integrales de salud y seguridad.
- **Adherencia.** La organización se adhiere a las regulaciones federales y estatales, así como a las normas éticas, tales como un entorno laboral respetuoso, que fomente la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.
- **Cambio basado en los datos.** La evaluación periódica guía el establecimiento de las prioridades de una organización, la toma de decisiones y la mejora continua de las iniciativas para la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

Lo que lo hace valioso

Un creciente número de investigaciones muestra que un enfoque integrado puede conducir a empleados más sanos y más seguros, así como a mejores resultados operacionales y financieros. Las organizaciones que ya utilizan este enfoque han descubierto que:

- Mejora el desempeño en el mercado ^[1]
- Conduce a lugares de trabajo más seguros ^[2, 3]

- Aumenta la productividad y la satisfacción del trabajador ^[4]
- Reduce el ausentismo y disminuye las tasas de rotación ^[4, 5]
- Refuerza la participación de los empleados en las iniciativas de seguridad, salud y bienestar ^[6]
- Crea programas de salud y seguridad más fuertes ^[7]
- Resultados en mejora notablemente cambios de comportamiento relacionados con la salud ^[8-10]

Capítulo 2

Liderazgo y colaboración integrados

La aceptación y la colaboración de toda su organización son vitales para la viabilidad y la sostenibilidad de un enfoque integrado. También son importantes los líderes que muestran un compromiso claro con la mejora de las condiciones laborales, los gerentes que facilitan el proceso y los trabajadores de todos los niveles que aportan su opinión y participan en su iniciativa. Para construir apoyos para una iniciativa integrada, deberá:

- **Buscar el apoyo de la alta dirección desde el principio.** El liderazgo puede marcar la pauta para las nuevas iniciativas, influenciar a la gerencia y los empleados, comprometer recursos y crear entornos de apoyo. Tales acciones demuestran un compromiso claro con la salud y seguridad de los trabajadores y sirven como una fuerza motriz esencial detrás de una iniciativa integrada.
- **Fomentar la colaboración.** Ya sea que cree un equipo de enfoque integrado o aproveche otro esfuerzo de colaboración dentro de su organización, las diferentes perspectivas y experiencias pueden ayudar con todo, desde planificar la iniciativa hasta la mejora continua.
- **Trabajar estrechamente con los mandos intermedios.** Los gerentes intermedios a menudo tienen las claves para la implementación exitosa de una iniciativa integrada porque administran directamente el flujo de trabajo y a los empleados. Es fundamental que entiendan cómo apoyar tanto el esfuerzo como a sus trabajadores.
- **Brinde oportunidades claras para participar a los trabajadores.** Involucrar a los trabajadores en su iniciativa es una característica clave de un enfoque integrado. Deberá mostrarles a los empleados que su participación conducirá a cambios sustanciales y mejores resultados.

Capítulo 3

Planificación integrada

Las iniciativas exitosas generalmente comienzan con un plan claro y detallado. Si bien los pasos descritos a continuación son típicos de muchos procesos de planificación detallados, la planificación integrada se centra en las condiciones laborales para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. También enfatiza las soluciones integrales, la colaboración y la participación de todos los niveles de empleados.

Estos son los pasos clave:

- **Defina su objetivo.** Un objetivo efectivo proporciona la dirección para su equipo. Cuando alinea el objetivo de la iniciativa con la misión y los objetivos comerciales de su organización, también aumenta las probabilidades de obtener aceptación y apoyo a través de toda su organización.
- **Elija objetivos SMART.** Objetivos SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada, por sus siglas en inglés: lo ayudan a obtener lo máximo de su proceso. Impulsan la responsabilidad y aclaran lo que quiere lograr.
- **Identificar las condiciones laborales relevantes.** Al enfocarse en las condiciones de trabajo, usted trabaja a nivel de sistemas y se centra en las causas principales de los problemas de salud y seguridad.
- **Recopilar y analizar la información esencial del entorno laboral.**

La recopilación de información centrada le proporciona una línea de base para medir el progreso, verifica su elección de objetivos y condiciones laborales, y le ayuda a seleccionar y priorizar sus tácticas.

- **Seleccionar las tácticas para lograr sus objetivos.** Sus tácticas influyen en las políticas y prácticas que deberá crear o cambiar para mejorar las condiciones laborales.
- **Crear un plan de acción.** Un plan bien elaborado traza su curso e impulsa la responsabilidad. También guía los esfuerzos para rastrear el progreso, lo que le permite identificar las áreas que necesitan mejoras.
- **Identificar los recursos requeridos.** Considere especialmente si se debe contratar personal o reasignar tareas, y si se requieren nuevos fondos para elementos como cambios en el entorno físico, nuevos beneficios para empleados o costos de capacitación.

Durante su proceso de planificación:

- Asegúrese de acercarse a los afectados por la iniciativa, incluidos los trabajadores, ya que pueden ofrecer sugerencias y soluciones críticas.
- Póngase en contacto con aquellos que necesitan estar convencidos del valor de la iniciativa e invítelos a participar en el proceso.
- Asigne suficiente tiempo y discusiones en relación a la planificación. Este esfuerzo inicial puede ayudar a evitar sorpresas u obstáculos posteriores.



Capítulo 4

Implementación integrada

Una vez que cuente con un plan establecido, puede pasar a la implementación. Aquí es donde la realidad se encuentra con la teoría, y se ve cómo los cambios en las políticas y las prácticas realmente se reflejan en el entorno laboral.

Para facilitar la implementación:

- **Comience con pasos pequeños.** Haga una ejecución de prueba de su plan antes de escalar más ampliamente. Es probable que aprenda lecciones importantes en estos primeros pasos, lo que le permitirá modificar sus tácticas antes de realizar cambios más extensos.
- **Cambiar las condiciones laborales a través de políticas y prácticas.** Por ejemplo, para aumentar el uso de elevadores mecánicos en áreas donde es común mover artículos pesados, puede usar los datos del trabajador y de la administración para implementar procedimientos operativos estándar para el uso, la inspección y el mantenimiento de los montacargas.
- **Supervisar el progreso.** Es importante hacer un seguimiento del progreso hacia sus objetivos y verificar cómo va el proceso en sí. Así sabrá no solo si las tácticas funcionan, sino también por qué, lo que ayuda a que su proceso sea aún más efectivo.
- **Revisar los procedimientos de responsabilidades.** Durante la implementación, es útil examinar los procedimientos que se implementan para garantizar que todos los responsables de implementar un enfoque integrado conozcan sus roles y asuman su responsabilidad.
- **Comunicarse con el liderazgo, la administración y los empleados sobre el progreso.** Esto ayuda a mantener el interés y generar apoyo y participación para un enfoque integrado.
- **Capacitar a los empleados para una implementación exitosa.** Incorpore los enfoques integrados en sus capacitaciones existentes. Y, considere capacitar a todos los niveles de empleados, incluida la gerencia, sobre sus roles en la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

A medida que avance, recuerde:

- Brinde a los empleados la oportunidad de participar en la implementación; esto es fundamental para el éxito a largo plazo de su iniciativa.
- Utilice los procesos existentes. Por ejemplo, los procesos de mejora continuos o de la calidad en las industrias como la atención médica o la fabricación, o la planificación previa a la tarea en la construcción, pueden servir como grandes plataformas para un enfoque integrado.
- Involucre a los líderes de manera continua mediante reuniones y comunicaciones frecuentes.
- Comuníquese con frecuencia; generará confianza y apoyo, obtendrá información valiosa y aumentará la participación.
- Identifique los recursos que necesita. Si algunos empleados asumen nuevas responsabilidades, considere cambiar sus responsabilidades para evitar la sobrecarga de trabajo.
- Escuche a los interesados. Los trabajadores y los gerentes en todos los niveles pueden proporcionar información crítica. Es importante escuchar atentamente sus comentarios y mantener la mente abierta para cambiar las tácticas y las condiciones laborales en las que se centra la iniciativa. Si los grupos interesados clave no están participando, hable con ellos y aborde sus inquietudes.

Capítulo 5

Evaluación y mejora integradas

Cuando supervisa y analiza los datos acerca de su iniciativa, esto le ayuda a medir el éxito y mejorar las políticas, los procesos y las prácticas para alcanzar sus objetivos. También obtiene pruebas concretas para guiar la toma de decisiones y la asignación de recursos. Las organizaciones varían en su capacidad de evaluación, por lo que debe adaptar su esfuerzo adecuadamente para su entorno laboral.

A medida que evalúa y mejora continuamente su iniciativa:

- **Recuerde las características clave de un enfoque integrado.** Esto ayudará a mantener sus esfuerzos enfocados en las condiciones laborales.
- **Utilice una variedad de métodos de recopilación de datos.** Desarrollará una imagen más completa de los problemas que existen cuando recopila los datos de la evaluación de múltiples maneras, como encuestas, recorridos directos y conversaciones con los empleados.
- **Limite la cantidad de datos que recopila.** Concéntrese solo en los datos que lo ayudan a evaluar los objetivos, las condiciones laborales y las tácticas en su plan de acción.
- **Forme un equipo de evaluación diverso.** Un equipo con una variedad de antecedentes, habilidades y experiencias le brinda una gama más amplia de perspectivas.
- **Evaluar según sea necesario.** No hay una fórmula para la frecuencia con la cual debe evaluar su iniciativa. Esto se basa en sus objetivos y capacidad, y puede cambiar con el tiempo.
- **Comunicarse a menudo.** Comparta periódicamente los resultados de sus hallazgos y solicite comentarios.
- **Deje que los datos lo guíen.** Los resultados de su evaluación ayudarán a determinar sus próximos pasos para que pueda mejorar continuamente su iniciativa.

Mirando hacia el futuro

Ya sea que use este documento como una guía confiable o como una referencia ocasional, le proporciona un marco, procesos, sugerencias, herramientas y recursos para entrelazar un enfoque integrado en el ensamble de su organización. Le recomendamos que lo use para mejorar las condiciones laborales y lograr mejores resultados para sus empleados y su organización. Además, asegúrese de ver las [Herramientas y recursos](#) en línea.

Referencias

1. Fabius, R., et al., Tracking the market performance of companies that integrate a culture of health and safety: an assessment of corporate health achievement award applicants. *J Occup Environ Med*, 2016. 58(1): p. 3-8.
2. Shaw, W.S., et al., A controlled case study of supervisor training to optimize response to injury in the food processing industry. *Work*, 2006. 26(2): p. 107-114.
3. Shaw, W.S., et al., Employee perspectives on the role of supervisors to prevent workplace disability after injuries. *J Occup Rehabil*, 2003. 13(3): p. 129-142.
4. National Institute for Occupational Safety and Health. Total Worker Health. <http://www.cdc.gov/niosh/TWH/>. 2013. [cited 2017 March 29].
5. Pronk, N., D. Lagerstrom, and J. Haws, LifeWorks@ TURCK: A Best Practice Case Study on Workplace Well-being Program Design. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 2015. 19(3): p. 43-48.
6. Hunt, M.K., et al., Process evaluation of an integrated health promotion/occupational health model in WellWorks-2. *Health Educ Behav*, 2005. 32(1): p. 10-26.
7. LaMontagne, A., et al., Assessing and intervening on OSH programmes: Effectiveness evaluation of the WellWorks-2 intervention in 15 manufacturing worksites. *Occup Environ Med*, 2004. 61(8):p. 651-660.
8. Sorensen, G., et al., A comprehensive worksite cancer prevention intervention: behavior change results from a randomized controlled trial (United States). *Cancer Cause Control*, 2002. 13(6): p. 493-502.
9. Pronk N., Integrated worker health protection and promotion programs. *J Occup Environ Med*, 2013. 55 (Suppl)(12): p. S30-37.
10. Anger, W.K., et al., Effectiveness of Total Worker Health interventions. *J Occup Health Psychol*, 2015. 20(2): p. 226-247.

Capítulo 1

Un enfoque integrado
para la seguridad, la
salud y el bienestar de
los trabajadores

Capítulo 1

Un enfoque integrado para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores

El énfasis en la salud de los trabajadores es un énfasis en la salud empresarial. Si bien muchas organizaciones se dan cuenta de esto, no siempre está claro cómo crear simultáneamente resultados positivos para ambos. Ahí es donde entra en juego un enfoque integrado. Este enfoque considera que el trabajo y entorno laboral tienen un enorme potencial para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Empodera a su organización para abordar los problemas sistémicos más profundos y, en el proceso, ensambla sus objetivos de seguridad, salud y organizacionales.



¿Qué es un enfoque integrado?

Es un enfoque integral, de los sistemas de gestión para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, que se basa en la participación y participación de los empleados.

Un enfoque integrado eficaz se basa en seis **características clave**:

- **Compromiso del liderazgo.** El liderazgo transforma a la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores en una prioridad clara para toda la organización. Los líderes impulsan la responsabilidad y proporcionan los recursos y el entorno necesarios para crear condiciones de trabajo positivas.
- **Participación.** Las partes interesadas en todos los niveles de una organización, incluida la mano de obra organizada, ayudan a planificar y llevar a cabo los esfuerzos para proteger y promover la seguridad y la salud de los trabajadores.
- **Políticas, programas y prácticas centradas en condiciones laborales positivas.** La organización fomenta la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores con políticas y prácticas que mejoran las condiciones laborales.
- **Estrategias integrales y de colaboración.** Los empleados de toda la organización trabajan juntos para desarrollar iniciativas integrales de salud y seguridad.
- **Adherencia.** La organización se adhiere a las normativas federales y estatales, así como a las normas éticas, que mejoran la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.
- **Cambio basado en los datos.** La evaluación periódica guía el establecimiento de las prioridades de una organización, la toma de decisiones y la mejora continua de las iniciativas de seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

¿Qué lo hace diferente?

La diferencia radica en un fuerte enfoque en el uso de políticas y prácticas para influir en las condiciones de trabajo, las que a menudo son la causa principal de los problemas de seguridad, salud y bienestar.

Un enfoque integrado comienza con un entorno de trabajo seguro como elemento fundamental en todos los lugares de trabajo. Luego se basa en las iniciativas tradicionales de seguridad y salud al identificar y mejorar las condiciones laborales más relevantes para la salud, seguridad y bienestar de sus empleados. Cuando utiliza un enfoque integrado, aprovecha una solución empresarial única y poderosa que impacta a sus trabajadores y su organización.

¿Qué queremos decir con condiciones laborales?

Las condiciones laborales varían según la organización e incluso según el lugar de trabajo. Existen tres categorías principales:

- **Entorno físico**, tales como las exposiciones a sustancias químicas, el diseño de las estaciones de trabajo y los riesgos de caídas
- **Organización del trabajo**, incluida la carga de trabajo, las demandas del trabajo y los horarios laborales
- **Medioambiente psicosocial**, que abarca la tensión psicológica y los apoyos sociales en el lugar de trabajo, incluidas las relaciones con los pares y supervisores y el acoso

¿Por qué centrarse en las condiciones laborales?

Las condiciones de trabajo, naturalmente, dirigen su atención al nivel del sistema, lo cual conlleva a algunas ventajas fundamentales. Un enfoque sistémico puede demostrar de qué manera los múltiples factores contribuyen a los problemas de salud y seguridad. Utilizando esta idea, se pueden desarrollar tácticas más potentes para el cambio. Además, analizar el proceso en más detalle le puede permitir abordar las causas raíz en lugar de solo los síntomas. Este es el camino más efectivo para mejorar los resultados de seguridad, salud y bienestar. ^[1]

Por ejemplo, supongamos que quiere reducir las lesiones en la espalda en su lugar de trabajo. Dependiendo de su rubro industrial, estas lesiones pueden ocurrir más a menudo entre los empleados que levantan o mueven objetos pesados. O bien, pueden ocurrir principalmente entre aquellos que realizan su labor sentados o de pie en un mismo lugar durante muchas horas.

Un enfoque común para reducir las lesiones de los empleados es ofrecer capacitación. Los trabajadores pueden aprender sobre los ejercicios para fortalecer la espalda y la importancia de la fisioterapia. Pero este enfoque no aborda las demandas del trabajo que pueden causar las lesiones, tales como levantar objetos pesados o permanecer de pie en una posición estacionaria.

Con un enfoque integrado, se da un paso atrás y se formulan preguntas: ¿Cuáles son las causas raíz de estas lesiones? Esto lleva a un examen más detallado de las condiciones de trabajo y las posibles soluciones para mejorarlas. Por ejemplo, se podría:

- Incrementar la disponibilidad de elevadores para uso de los empleados y proporcionar capacitación sobre su funcionamiento.
- Reorganizar el trabajo para que los empleados no estén sentados o de pie en la misma posición durante muchas horas a la vez
- Implementar una política de rotación de trabajo para reducir el riesgo de las lesiones relacionadas con una tarea repetitiva
- Construir una cultura que apoye tomar descansos para que los empleados puedan descansar, física y mentalmente
- Capacitar a los supervisores para apoyar el bienestar de los trabajadores

¿Qué lo hace valioso?

La creciente evidencia de investigación muestra que un enfoque integrado puede conducir a empleados más sanos y seguros, así como a mejores resultados operacionales y financieros.

Las empresas que han comprometido una inversión significativa para la seguridad y la salud de los empleados han superado al índice bursátil estadounidense denominado Standard & Poor's 500 durante varios años. ^[2-4] Las organizaciones que ya utilizan este enfoque detectaron que:

- Mejora el desempeño en el mercado ^[5]
- Conduce a lugares de trabajo más seguros ^[6, 7]
- Aumenta la productividad y la satisfacción del trabajador ^[8]
- Reduce el ausentismo y disminuye las tasas de rotación ^{[8] [9]}
- Refuerza la participación de los empleados en las iniciativas de seguridad, salud y bienestar ^[10]
- Crea programas de salud y seguridad más fuertes ^[11]
- Resulta en mayores mejoras en los cambios de comportamiento relacionados con la salud ^[12-14]

¿Qué tomará?

Para el éxito a largo plazo, un enfoque integrado requiere de un compromiso sostenido del liderazgo y del aporte y participación de los empleados.

Los líderes de una organización pueden apoyar el enfoque de varias maneras. Por ejemplo, pueden:

- Establecer y comunicar una visión organizacional para apoyar las condiciones laborales positivas a través de políticas y prácticas
- Motivar a todos los niveles de la gestión para que adopten esta visión
- Asignar los recursos humanos y financieros necesarios para el éxito
- Impulsar la responsabilidad en todos los niveles de la organización
- Modelar los comportamientos de seguridad y salud apropiados

Más allá del soporte de liderazgo, también se necesitará:

- Un tomador de decisiones empoderado para liderar el esfuerzo
- Colaboración entre los diversos interesados para diseñar, planificar y ejecutar la iniciativa
- Cooperación a nivel de toda la organización y entre todas las funciones que afectan a la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores
- Una disposición y un proceso claros para mejorar continuamente
- Planificación estratégica con metas y objetivos claros
- Empleados en todos los niveles de la organización para que participen en el proceso y tener los recursos necesarios para hacerlo

¿Se puede medir?

Sí, y deberá hacerlo para mostrar el progreso.

La medición está incorporada en una de las características clave de un enfoque integrado:

el cambio impulsado por los datos, y es esencial para el proceso que describimos en estas pautas. En [Herramientas y recursos para el Capítulo 3](#), ofrecemos varias formas de medir un enfoque integrado. ^[15-18]

¿Cómo se ve en la práctica?

El Centro Médico Dartmouth-Hitchcock es un centro de salud académico sin fines de lucro con sede en New Hampshire. Durante una de sus sesiones de planificación estratégica, el liderazgo decidió que necesitaban tomar medidas sobre los crecientes gastos de atención médica de los empleados, los que habían alcanzado el 10% de su presupuesto anual. Pero en lugar de centrarse únicamente en las preocupaciones financieras, optaron por aprovechar una oportunidad más amplia.

Dartmouth-Hitchcock ya había establecido una visión organizacional para lograr una población lo más sana posible. Como el empleador principal en New Hampshire, se dieron cuenta de que podían dar un paso significativo hacia el logro de esa visión y, al mismo tiempo, abordar sus costos de atención

médica, centrándose en su propia fuerza laboral. En otras palabras, podrían alinear estratégicamente sus objetivos financieros con su visión organizacional. Aquí es cuando lanzaron su iniciativa integrada, llamada Live Well / Work Well [Vivir bien/Trabajar bien].

Los líderes sabían que los departamentos con tasas de lesiones más altas también tendrían mayores riesgos para la salud. ^[19, 20] Revisaron los datos internos de lesiones para identificar esos departamentos, luego invitaron a los gerentes y empleados de esas unidades para colaborar con ellos en la mejora de los resultados de la seguridad, la salud y la calidad. Utilizaron tácticas interconectadas, tales como:

- Políticas y prácticas para mover con seguridad a los pacientes y prevenir lesiones en el personal
- Exploración del personal y cambios de programación
- Capacitación de los supervisores sobre cómo brindar más apoyo a los empleados
- Apoyo ambiental y organizacional, tales como un programa riguroso de seguridad y salud, paquete de beneficios integrales, opciones de alimentos más saludables en la cafetería y recursos de salud conductual para los empleados estresados o ansiosos

Como resultado, Dartmouth-Hitchcock detectó varios resultados positivos, que incluyen:

- 85% de los empleados declararon que Dartmouth-Hitchcock apoya su seguridad y salud
- 18 de los 25 departamentos en riesgo reportaron menos lesiones
- Los empleados que participaron en estos esfuerzos no solo redujeron sus factores de riesgo de salud personales, sino también sus costos de atención médica
- Debido a una mejor gestión de la salud, en 2016 los costos de las prestaciones de salud disminuyeron un 3% en comparación con el 4.07% de aumento en la tasa de inflación de la atención médica nacional para ese año.

Con políticas y prácticas integrales dirigidas a las condiciones laborales, Dartmouth-Hitchcock logró resultados claros y medibles en la reducción de las lesiones y la disminución de los costos, algo que no habían podido hacer antes de utilizar un enfoque integrado.

Lo que ofrece esta guía

Presentamos esta guía no como una prescripción, sino como una referencia que le brinda herramientas, recursos y sugerencias para crear condiciones laborales propicias en su organización. No existe una receta simple e integral para un enfoque integrado: debe adaptarse específicamente a los recursos, cultura y experiencias de su organización. Si ya tiene procesos o sistemas exitosos en marcha, ¡haga uso de ellos! Tome lo que es útil aquí y adáptelo a sus necesidades.

Esta guía le mostrará cómo utilizar sistemas y procesos de gestión comunes para:

- Motivar a las partes interesadas clave para apoyar y participar en un enfoque integrado
- Focalizar sus esfuerzos hacia las condiciones de trabajo más relevantes para las necesidades de sus trabajadores
- Planificar e implementar políticas y prácticas que creen y mantengan condiciones laborales apoyadoras
- Evaluar y mejorar continuamente sus esfuerzos para cambiar las condiciones de trabajo
- Integrar las preocupaciones de salud y seguridad en los procesos de su empresa y la toma de decisiones

Diseño de la guía

En el resto de esta guía, analizaremos las etapas típicas de un enfoque de sistemas de gestión para el cambio. El primer paso en este proceso es construir el apoyo del liderazgo e involucrar a las partes interesadas clave. Luego, elabore un plan, lo lleva a cabo, revise sus resultados y lo adapta en consecuencia.

Este proceso a veces se llama Plan-Do-Study-Act [Planifica-Hace-Estudia-Actúa] y puede ser parte de los ciclos de mejora continua de una organización. De hecho, algunas empresas han descubierto que sus procesos de mejora de la calidad son plataformas muy efectivas para un enfoque integrado. Veremos cada paso en este proceso con la vista puesta en cómo lo transforma en algo integrado.

Y aunque cada capítulo se basa en el anterior, no es necesario que lea la guía de principio a fin. Siéntase libre de ir a las secciones más relevantes para su organización.

Cuando lea la Guía, notará que hacemos referencia a las herramientas y recursos para cada capítulo. Puede revisarlas en el sitio web del Centro haciendo clic en el [enlace rojo](#) activo en el documento.

Una nota sobre la terminología: Trabajadores y empleados

Reconocemos que las organizaciones pueden tener varios acuerdos con los trabajadores, que pueden incluir empleados, contratistas, subcontratistas, trabajadores temporales y más. También es cierto que términos como "empleado" y "trabajador" pueden significar cosas diferentes en diferentes industrias o lugares de trabajo. En aras de la simplicidad, utilizamos "trabajador" y "empleado" indistintamente para referirnos a cualquier persona que trabaje en un lugar de trabajo determinado. Confiamos en que pueda aplicar estas pautas para adaptarlas de la mejor manera a las necesidades de su organización.

Capítulo 2

Liderazgo y colaboración integrados

Capítulo 2

Liderazgo y colaboración integrados

Con un enfoque integrado, se trabaja a nivel de sistemas para crear condiciones laborales apoyadoras. En última instancia, se necesita que toda su organización, incluidos los líderes principales, los mandos intermedios y todos los trabajadores, participen en la construcción de un entorno laboral más seguro y saludable. Ya sea que recién esté comenzando una nueva iniciativa, o ya la tenga implementada y quiera llevarla más allá, un apoyo tan amplio le ayudará a avanzar y sostener sus esfuerzos.

En este capítulo, analizaremos cómo obtener aceptación, apoyo y colaboración de:

- La alta dirección
- El campeón
- El equipo integrado
- Los mandos medios
- Los trabajadores



Soporte del liderazgo de primera línea

Los principales líderes de una organización desempeñan un papel fundamental en el éxito a largo plazo de un enfoque integrado. ^[21,22] Pueden establecer el tono para las nuevas iniciativas, influir en la gestión de alto nivel, comprometer los recursos y crear los entornos de apoyo. Este tipo de acciones demuestran un compromiso claro con la salud y seguridad de los trabajadores y sirven como una fuerza motriz esencial detrás de una iniciativa integrada.

El liderazgo de primera línea puede significar cosas diferentes en diferentes lugares de trabajo. Podría ser el Directorio, el Gerente General de una pequeña empresa o los responsables de la toma de decisiones de más alto nivel en una sucursal. Para ver por qué su apoyo es importante, considere dos historias, una con apoyo de liderazgo sostenido y otra sin apoyo.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Dos relatos sobre el apoyo del liderazgo

"Nuestra manera de conducir nuestro negocio"

TURCK, una empresa con sede en Minnesota, fabrica productos tecnológicos para la industria de la automatización. La compañía ha utilizado un enfoque integrado desde el año 2003, tomando decisiones estratégicas concordantes que benefician tanto a los trabajadores como a los resultados.

Respaldados por el compromiso y el liderazgo sostenido del Gerente General, las partes interesadas en todos los niveles, incluidos los directores, supervisores y trabajadores, apoyan activamente y contribuyen a la salud y seguridad de los empleados de TURCK. En el fondo, tal como dice el Gerente General, es "nuestra manera de conducir nuestro negocio". La compañía ha construido una cultura innovadora de bienestar que ha llevado a menores costos de atención médica, una fuerza laboral más sana y comprometida, y mejores resultados financieros. ^[9]

Una ruptura en el apoyo del liderazgo

Sin un soporte de liderazgo tan profundo y sostenido, otro fabricante tuvo una experiencia muy diferente. El Gerente de Finanzas adoptó por completo un enfoque integrado, pero no compartió la visión con toda la empresa ni creó un respaldo organizacional para la iniciativa. El Gerente de Finanzas se fue poco después de comenzar la iniciativa y pasó la responsabilidad de la implementación a un gerente de nivel medio recién contratado. Sin el conocimiento de la visión del Gerente de Finanzas y con poco apoyo en toda la compañía, el gerente no estaba preparado para tener éxito en liderar el cambio organizacional. La iniciativa fracasó porque carecía de un propósito claro y una fuerza motriz con autoridad.

Cuando el liderazgo establece y comunica un claro compromiso con las condiciones laborales apoyadoras, se pueden impulsar los cambios que beneficien simultáneamente a los trabajadores y la organización. Sin un respaldo robusto, es probable que los esfuerzos integrados no logren la tracción necesaria para el éxito a largo plazo.

De qué manera el liderazgo puede proporcionar entornos de apoyo para la salud, la seguridad y el bienestar

Una de las principales responsabilidades del liderazgo es garantizar entornos laborales seguros y saludables para todos los empleados. Pueden asegurarse de que la organización se adhiera a todas las reglamentaciones y orientar los esfuerzos para eliminar o reducir la exposición a peligros en el entorno laboral.

Más allá de estas consideraciones esenciales de seguridad y salud, proporcionar un medioambiente apoyador puede significar cosas diferentes en diferentes entornos. Por ejemplo, los líderes también podrían:

- Crear una cultura en el lugar de trabajo que permita tomarse un descanso, incluidas salas de descanso atractivas donde los empleados puedan descansar.
- Proporcionar remuneraciones dignas y buenos beneficios para brindarles a los empleados la mejor oportunidad de tener éxito y ser productivos.
- Asegurarse de que todos los empleados se sientan cómodos expresando sus puntos de vista sin temor a represalias. Por ejemplo, los empleados de TURCK pueden hablar con el Gerente General y la alta gerencia en cualquier momento. El liderazgo da la bienvenida a los comentarios de los empleados y hace cambios en función de sus comentarios.

Cómo el liderazgo puede impulsar la toma de responsabilidad para un enfoque integrado

Para apoyar la implementación de un enfoque integrado, el liderazgo superior puede crear e impulsar la toma de responsabilidades. Hacer que todo el personal asuma la responsabilidad de la seguridad y la salud fue una de las claves de cómo TURCK estableció una cultura de seguridad, salud y bienestar.

Algunas organizaciones agregan las responsabilidades del enfoque integrado a las descripciones de los cargos y las transforman en parte de las evaluaciones del desempeño. Esto se puede hacer a lo largo del tiempo. Para el personal, es importante comprender su rol en la creación de una cultura de seguridad, salud y bienestar. Los líderes también pueden ayudar con la toma de responsabilidades proporcionándole al personal los recursos necesarios para realizar su labor de manera exitosa.

[Ver las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para obtener más maneras con las que los líderes de primera línea pueden respaldar un enfoque integrado y para los posibles roles y responsabilidades de los diversos interesados.

El campeón

Las iniciativas que implican todo el sistema generalmente requieren de una persona específica que lidere el esfuerzo. Llamamos a esta persona el campeón, que puede ser usted. En algunos casos, la alta dirección elige al campeón. Otras veces, el campeón se autoproclama, es alguien que ve el valor de un enfoque integrado y quiere impulsar el cambio.

Algunas organizaciones tienen un solo campeón, otras tienen varios. En cualquier caso, para tener éxito, los campeones deben contar con el apoyo del liderazgo y de la autoridad para desarrollar e implementar las políticas y prácticas que afecten las condiciones laborales.

El campeón ayuda a descubrir de qué manera se ajusta un enfoque integrado a la cultura de una organización



y al plan de negocios, y luego lidera la iniciativa asumiendo varios roles. Por ejemplo, si el liderazgo ya no está involucrado en un enfoque integrado, el campeón puede presentar un caso de negocios para convencerlos. Una vez que se involucra el liderazgo de primera línea, el campeón mantiene el compromiso buscando continuamente la información y el apoyo. El campeón también puede establecer la colaboración entre los supervisores, gestionar a los empleados responsables de la implementación y comunicarse con las diversas partes interesadas, entregando actualizaciones acerca del enfoque integrado y sus resultados.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para más detalles sobre los múltiples roles de un campeón.

De qué manera los campeones pueden lograr que el liderazgo se involucre: Presentación del caso de negocios

Algunas organizaciones tienen un fuerte apoyo para un enfoque integrado desde el principio, y los propios líderes encabezan el esfuerzo. Sin embargo, en otros casos, el liderazgo puede no estar seguro acerca del enfoque, y se deberá demostrar que el esfuerzo vale la pena.

Un caso de negocios puede ayudar a construir soporte. Usted querrá concentrarse en cómo un enfoque integrado satisface las necesidades de la organización y beneficia a los empleados. Asegúrese de:

- Abordar los puntos relacionados con el liderazgo y los temas organizacionales
- Describir cómo el enfoque ayudará a alcanzar los objetivos organizacionales y las metas comerciales
- Utilizar datos y relatos relevantes
- Compartir su caso en primer lugar con los colegas para obtener su opinión y apoyo

Si logra que el liderazgo se involucre, solicite su compromiso de proporcionar los fondos y el personal necesarios para la iniciativa. El liderazgo puede querer usar esto como una oportunidad para combinar los presupuestos para los objetivos de la seguridad y la salud. Con un enfoque integrado, los responsables de la seguridad, la salud y el bienestar trabajan a través de sus funciones tradicionales; esto puede ayudar a consolidar o coordinar los recursos.

Si no obtiene el apoyo del liderazgo al principio, asegúrese de comprender sus inquietudes; esto lo ayudará a construir un caso más sólido a medida que avanza.

Cualidades de un campeón eficaz

Como la cara de la iniciativa, el campeón necesita contar con el respeto de la alta gerencia y los empleados por igual. Mientras que algunos empleados se entusiasmarán inmediatamente con un enfoque integrado, otros dudarán o se mostrarán escépticos sobre su valor. El campeón necesita anticiparse a las objeciones y ser capaz de escuchar y responder de manera efectiva. Esto a veces requiere de fortaleza emocional y un esfuerzo incansable.

Un campeón efectivo es:

- Una persona comprometida con la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados
- Con experiencia en liderar y gestionar los esfuerzos a nivel de sistemas
- Persistente, comprometido y persuasivo
- Analítico y estratégico
- Un orador efectivo y un oyente potente
- Capaz de gestionar hacia arriba y abajo abarcando todos los niveles de la organización

- ✓ Consejo: *Designar al menos a una persona para que tenga la responsabilidad general de las operaciones cotidianas relacionadas con la implementación del enfoque integrado.*

Colaboración con un equipo integrado

En el resto de este capítulo, dirigimos nuestra atención a una característica clave de un enfoque integrado: la colaboración. Si bien la alta gerencia ayuda a sostener una iniciativa con visión y compromiso, y un campeón brinda el liderazgo y la supervisión de la implementación, para una implementación exitosa es vital contar con la colaboración a todo nivel.

Puede alentar la colaboración de varias maneras. Una es formar un equipo de enfoque integrado. En vez de permanecer aislados, los miembros del equipo van más allá de las funciones tradicionales, como la seguridad laboral, los recursos humanos, la promoción de la salud y las adquisiciones, y trabajan en conjunto para mejorar la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

¿Es necesario contar con un equipo?

No siempre. Si bien algunas organizaciones pueden no utilizar un equipo, otras consideran que es una forma útil de colaborar y reunir a las partes interesadas clave. Un equipo bien diseñado puede abogar, ejercer influencia y transmitir comentarios a través de todos los niveles de su organización. Ayudan a diseñar, planificar, implementar y evaluar su enfoque.

Tampoco tendrá que crear obligatoriamente un nuevo equipo. Algunas organizaciones sí lo hacen, pero también podría combinar o ampliar el alcance de los equipos existentes. Al utilizar equipos y procesos efectivos ya establecidos, puede aprovechar su éxito actual para lograr una mejora continua.

Ya sea que cree un equipo o no, la clave es fomentar la colaboración entre las diferentes funciones responsables de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Incluso si no están en el mismo equipo organizacional, esto ayuda a que la gente vea cómo su trabajo se alinea con una visión común y los objetivos estratégicos de mejorar los resultados de los empleados y la organización.

¿Quién pertenece al equipo?

Es posible que desee considerar cuatro tipos de miembros del equipo:

- **Personas responsables de la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados.** Esto podría ser cualquiera, desde un director médico a un director de recursos humanos, o la persona a cargo de la remuneración de los trabajadores. También puede incluir opciones menos obvias, como las personas del departamento de instalaciones que pueden ser responsables del control de riesgos. O aquellos del departamento de adquisiciones que podrían comprar nuevos equipos o sustancias menos peligrosas.
- **Personas de diferentes niveles de la jerarquía organizacional.** Incluya a los gerentes de nivel superior y medio, a los supervisores y a los trabajadores.
- **Representantes de los empleados.** Si su sitio de trabajo los tiene, invite a los miembros del sindicato u otros representantes y grupos de empleados a que formen parte de su equipo. Los sindicatos son aliados naturales para su iniciativa porque abogan por condiciones laborales propicias.

- **Representantes de los subcontratistas.** Además, si tiene proveedores, subcontratistas o empleadores múltiples en su empresa, incluya a los representantes de esas organizaciones. Querrá que los proveedores se alineen con su visión, y deberá garantizar la representación de las preocupaciones de seguridad, salud y bienestar de todos los empleados presentes en su entorno laboral.

✓ **Consejo:** *Si tiene sindicatos u otros grupos que representan a los empleados en su entorno laboral, enfáticeles que un enfoque integrado da voz a los empleados para crear condiciones laborales que protejan y promuevan su seguridad y salud.*

A medida que conforma a su equipo, es útil encontrar personas que puedan influir en los sistemas de la organización y cambiar su cultura. Busque personas que:

- Tengan experiencia en la gestión o participación en enfoques a nivel de sistemas
- Estén comprometidas con la seguridad y salud de los empleados
- Sean representativas de diversas funciones y puntos de vista
- Sean optimistas y tengan actitudes de poder hacer las cosas
- Estén abiertas a la innovación y las nuevas ideas
- Estén familiarizadas con su proceso de mejora de la calidad
- Sean colaboradores calificados

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Equipos en organizaciones complejas

Las organizaciones más grandes pueden necesitar múltiples equipos. En el Centro Médico Dartmouth-Hitchcock, un comité directivo supervisa sus esfuerzos integrados. Los miembros son gerentes y directores de nivel superior de varios grupos, incluido el Programa de Asistencia al Empleado, el Coaching en Salud y la Protección de la Seguridad y el Medioambiente.

Los miembros del comité directivo luego participan en un equipo de implementación general más amplio que lleva a cabo los esfuerzos integrados a través de todo el hospital. Este equipo también incluye al personal de los departamentos con altas tasas de lesiones, así como a los gerentes y expertos en seguridad, salud y bienestar. El campeón participa en ambos equipos.

Dartmouth-Hitchcock también tiene otros equipos multidisciplinarios que se centran en áreas tales como las finanzas, beneficios, nutrición, seguridad e instalaciones. La clave para la colaboración efectiva es que todos estos equipos comparten un objetivo común para apoyar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados.

Cómo apoyar a su equipo

Es de esperar que cuente con miembros del equipo que estén abiertos a las ideas innovadoras y estén comprometidos con la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Eso ayudará, pero también puede tomar algunas medidas para fomentar la comunicación, la colaboración y el entendimiento mutuo, tales como:

- Articular el objetivo de la iniciativa y solicitar comentarios al respecto. Esto ayuda a que las personas comprendan el propósito del equipo y la iniciativa, y puede motivarlos a participar más activamente.
- Identificar los roles de cada miembro del equipo y pedirles retroalimentación. Algunas personas pueden expresar su preocupación por la pérdida de poder o territorio si las diferentes funciones de la organización comienzan a funcionar juntas. El liderazgo de primera línea puede ayudar comunicando la importancia de la colaboración para lograr los objetivos compartidos y las metas comerciales.
- Proporcionar el personal y los recursos financieros necesarios para ayudar a que el equipo realice su labor.
- Solicitar a las personas del equipo que dirijan presentaciones o discusiones relacionadas con la forma en que los miembros del equipo se benefician individual y colectivamente cuando trabajan en conjunto.
- Establecer pequeños triunfos y promover los éxitos del equipo. Cuando las personas visualizan el éxito, es más probable que respalden el esfuerzo.

 **Consejo:** *Antes de su primera reunión, hable individualmente con los miembros del equipo sobre los roles y el propósito. Estará mejor preparado para evitar confusiones y conflictos potenciales.*

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para los roles y responsabilidades de un equipo integrado.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Construyendo equipos coherentes

Dartmouth-Hitchcock reconoce que cuando se reúnen empleados de departamentos muy diferentes, como Seguridad y Protección Medioambiental, Recursos Humanos, Mejora de la Calidad e Instalaciones, los miembros del equipo pueden necesitar orientación sobre la mejor manera de trabajar en conjunto. Para ayudar a que los equipos colaboren de manera más efectiva, Dartmouth-Hitchcock ofrece las pautas siguientes:

- Explicar a los miembros del equipo los vínculos entre los riesgos de salud ocupacional y la salud personal. ^[19]
- Mejorar la estructura organizacional para apoyar un enfoque integrado. En otras palabras, hacer que Seguridad reporte a Instalaciones, pero el que Medicina del Trabajo reporte a Recursos Humanos, impidió la colaboración. ¿Puede alinear estas funciones y presupuestos en una sola estructura de reporte para simplificar los esfuerzos?
- Establecer metas de alto nivel para el equipo, con las cuales todos estén de acuerdo y que respalden la visión de la organización. Esto puede ayudar a evitar batallas territoriales porque establece un terreno común desde el primer momento. Por ejemplo, un objetivo amplio como reducir las lesiones de los trabajadores muy probablemente apoyará la cohesión ya que atrae a múltiples partes interesadas.
- Solicite a cada función que proporcione ideas para alcanzar las metas de alto nivel. Consulte el Capítulo 3 para más información acerca de los objetivos.
- Asigne el tiempo para que los diferentes departamentos hagan presentaciones sobre su trabajo: esto permite que los miembros del equipo comprendan la perspectiva y el estilo de los demás.
- Presente mini estudios de casos en los cuales los miembros del equipo procedentes de diferentes departamentos muestren cómo pueden trabajar juntos para mejorar la salud, la seguridad y la evolución de los pacientes.

Colaboración con los mandos medios

Los gerentes y supervisores medios tienen una influencia significativa en las prácticas de seguridad y salud de sus empleados. Ayudan a crear un entorno laboral seguro y pueden afectar los niveles de estrés, los cronogramas y las expectativas de los empleados en cuanto a tomar descansos, vacaciones y licencias médicas. A menudo tienen las claves para una implementación exitosa de la iniciativa ya que gestionan directamente tanto el flujo de trabajo como los empleados. Los supervisores desempeñan un papel importante al modelar y sustentar las prácticas de salud y seguridad en sus unidades. Es posible que necesiten capacitación sobre cómo apoyar a los empleados en sus esfuerzos por estar seguros y saludables.

También pueden necesitar comprender que este rol sustentador es una parte esencial de su labor.

Antes de implementar la iniciativa, es importante obtener el apoyo de los mandos medios de todos los departamentos. A medida que los incorpore, tenga en cuenta las diferentes presiones que enfrentan estos gerentes. Por un lado, deben asegurarse de que se realice el trabajo principal, ya sea que se trate de cuidar a los pacientes o de la fabricación de bienes. Por otro lado, tienen que gestionar a sus empleados y crear condiciones de trabajo que les ayuden a tener éxito.

Es fundamental proporcionar a los gerentes los recursos que necesitan para implementar las políticas y prácticas en sus áreas. Por ejemplo, para apoyar el desarrollo de sus empleados y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los gerentes podrían requerir de personal adicional para cubrir las necesidades del departamento.

Ideas para promover la colaboración

En última instancia, la cultura de su organización informa las mejores formas de asegurar la participación de los mandos medios en un enfoque integrado. Periódicos mensajes y muestras de apoyo de los líderes principales pueden jugar un papel importante para involucrar a los mandos medios, al igual que darles a conocer la manera en que un enfoque integrado puede ayudarlos.

Para obtener el respaldo de las gerencias, deberá mantener una vía de comunicación continua. Cuando se comunique con los gerentes:

- Aprenda sobre la cultura de sus departamentos, los recursos que requieren y cómo interactúan con otras unidades y departamentos.
- Muéstrela a los gerentes cómo sus objetivos se alinean con un enfoque integrado y aclare la prioridad de la iniciativa en el contexto de sus otras funciones. Por ejemplo, Dartmouth-Hitchcock vincula la salud de los empleados con la atención médica de calidad, por lo que los gerentes entienden que ambos son objetivos de sus cargos.
- Analice de qué manera un enfoque integrado facilitará su trabajo a largo plazo. Por ejemplo, un ambiente laboral seguro y saludable reduce las lesiones y mantiene a los empleados activos y productivos en su trabajo.

También puede probar algunas de estas ideas:

- Visite los diferentes departamentos y organice reuniones con los gerentes para analizar el enfoque y su función. Las conversaciones, tanto formales como informales, pueden jugar un papel importante en el respaldo de las gerencias.
- Escuche los comentarios de los gerentes y asegúrese de abordar sus inquietudes.
- Proporcione capacitación acerca de lo que implica y significa un enfoque integrado. Consulte el Capítulo 4 para obtener más información sobre la capacitación.
- Invite a los gerentes a formar parte del equipo integrado; es una excelente manera de asegurarse de que sus voces sean escuchadas.
- Pídale a sus pares que apoyan la iniciativa que hablen con ellos.
- Transforme a la creación de un clima de seguridad y bienestar en parte de la descripción de su trabajo y de las revisiones del desempeño; esto ayuda con la toma de responsabilidad, como se describió anteriormente en este capítulo.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Colaboración más allá de la sala de reuniones

Un campeón de sitio en Dartmouth-Hitchcock descubrió que si desea la colaboración de los mandos medios, necesita visitar los diferentes departamentos y tener frecuentes conversaciones cara a cara. El campeón notó que era fácil lograr que los gerentes de cada unidad dijeran que apoyaban los esfuerzos integrados mientras estaban en la reunión, pero que después no lo pusieran en práctica, impidiendo que los empleados completaran una encuesta o asistieran a una capacitación durante el horario laboral. Como resultado, se redujo la participación de los empleados en algunos de los departamentos.

El campeón del sitio estableció reuniones formales con los gerentes, pero también tuvo muchas conversaciones informales caminando por el lugar de trabajo. Estas conversaciones improvisadas brindaron una oportunidad para que los gerentes pudieran expresar los desafíos que implica dejar que los empleados asistan a las capacitaciones. De esta manera el campeón tuvo la posibilidad de abordar estos problemas mediante cambios en la iniciativa.

HealthPartners, un sistema integrado de salud con base en Minnesota, utiliza agrupaciones, reuniones breves, diarias y semanales, para compartir mensajes desde el liderazgo hasta los mandos medios y los empleados. Esta puede ser una excelente manera de informar a los mandos medios acerca de lo que está sucediendo, obtener sus comentarios y ganarse su confianza y apoyo.

Este tipo de acciones pueden ayudar a involucrar a los mandos medios y mostrarles cómo incorporar un enfoque integrado a lo que ya se está haciendo.

Colaboración con los trabajadores

Involucrar a los trabajadores en su iniciativa es una característica clave de un enfoque integrado. Para que esto suceda, deberá mostrarles a los empleados que su participación dará lugar a cambios y mejores resultados. Cuando aborda específicamente el entorno de trabajo y les comunica a los empleados cómo va a hacer eso, incrementa la probabilidad de que participen en el esfuerzo. ^[10] Considere usar algunas de las siguientes ideas para lograr que los trabajadores se involucren más con su iniciativa.

Involucre a los trabajadores a lo largo de todo el proceso y realice cambios en función de sus comentarios.

Los empleados conocen mejor que nadie los pormenores de su trabajo y las condiciones de trabajo. Cuando obtiene su opinión y sugerencias para crear soluciones, aumenta las probabilidades de estar al tanto de los problemas relevantes y desarrollar tácticas exitosas para abordarlos. Y cuando los trabajadores se sienten parte del proceso, se gana su confianza y apoyo.

Puede invitar a los trabajadores a participar en los equipos de planificación y diseño, grupos focales, sesiones de lluvia de ideas y otras actividades para crear y mantener condiciones laborales apoyadoras. También puede:

- Facilitar su participación permitiéndoles asistir a reuniones o eventos durante el horario laboral

- Hablar con los supervisores acerca de la importancia de la participación de los empleados
- Realizar cambios basados en sus sugerencias y aportes

Proporcione un sistema que permita que los empleados notifiquen las lesiones y riesgos sin temor a represalias.

Cuando proporciona sistemas simples para que los empleados notifiquen los riesgos, cuasi accidentes y lesiones, no solo los invita al proceso, sino que también aprende sobre los riesgos y lesiones en tiempo real. Los trabajadores también necesitan sentirse apoyados en el uso de estos sistemas y saber que no habrá consecuencias negativas debido a la presentación de los informes. Dartmouth-Hitchcock y TURCK utilizan sistemas de informes electrónicos, pero también puede usar un esquema basado en informes impresos.

Con cualquier tipo de sistema de notificación, la clave está en asegurarse de que los empleados reciban una respuesta rápida sobre cómo la gerencia abordará el riesgo o la lesión. Si no cierra el ciclo de comunicación, los empleados pueden sentirse ignorados, lo que los hace menos propensos a proporcionar información en el futuro.

Facilitar el compromiso de los trabajadores.

Cuando los empleados se sienten comprometidos con su trabajo, son más seguros, más saludables y más productivos.^[23] Impulse el compromiso respetando a los empleados y reconociendo con frecuencia el valor de su trabajo. También ayuda crear un entorno donde los empleados se sienten seguros de poder expresar sus inquietudes y hacer sugerencias para mejorar.

Apoyar las prácticas de salud y seguridad de los empleados.

Un entorno laboral que proporciona apoyo puede servir como base para la seguridad y la salud de los empleados. Es posible que desee proporcionar algunos recursos a los empleados para ayudarlos en sus esfuerzos. Algunas organizaciones tienen clínicas de salud de planta para los empleados, lo que puede reducir las barreras para el autocuidado y el manejo de las enfermedades. Otros ofrecen gimnasios de planta. Los empleadores más pequeños pueden proporcionar descuentos en un gimnasio, vinculación con proveedores locales de atención médica o proporcionar información de grupos comunitarios locales.

Tenga en cuenta que los esfuerzos para abordar los comportamientos individuales son solo una pequeña parte de una iniciativa más amplia centrada en las condiciones laborales. El enfoque más avanzado a nivel de los sistemas es la manera más efectiva de influir sobre la seguridad y la salud de los trabajadores, y verá más sobre cómo hacerlo en el Capítulo 3.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para ejemplos de consejos de casos de negocios, puntos de discusión y diapositivas.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Los empleados minoristas se unen para crear un entorno laboral más saludable

Un minorista estadounidense de gran tamaño que cotiza en la bolsa se asoció con los investigadores para involucrar a sus empleados en la creación de un ambiente laboral más saludable. Más de 2.000 empleados de 21 tiendas participaron en el programa; cada tienda tenía entre 150 y 200 empleados. El objetivo del programa era desarrollar la capacidad de resolución de problemas de los empleados y crear un ambiente laboral mejor. ^[24]

Los trabajadores recibieron capacitación y colaboraron en los equipos de resolución de problemas para desarrollar, implementar y evaluar planes de acción que abordaran los problemas en sus tiendas. Aunque cada equipo desarrolló su propio plan, muchos identificaron problemas con las mismas condiciones laborales:

- Poca o nula participación de los empleados en la toma de decisiones
- Preocupaciones sobre el entorno físico en las tiendas
- Falta de apoyo organizacional para el bienestar de los empleados
- Desafíos de programación

Al lograr que los empleados participen en este proceso e implementar sus planes de acción, el minorista observó mejoras en: ^[24]

- La participación de los empleados en la toma de decisiones
- Las condiciones físicas en sus tiendas
- El apoyo organizacional de los empleados
- La percepción de la flexibilidad en la programación
- Las percepciones de los empleados sobre la salud y la seguridad en el trabajo
- El estrés y la rotación laboral
- Las ventas por hora de trabajo

Para obtener más ideas sobre cómo involucrar a los empleados en su iniciativa, [visite el "Programa Participativo para un entorno laboral saludable" del Centro para la promoción de la salud en el lugar de trabajo de Nueva Inglaterra \[este sitio web está en inglés\]](#).

Reflexiones finales sobre el liderazgo y la colaboración

Un enfoque integrado es un esfuerzo a nivel de sistemas para crear un lugar de trabajo más seguro y saludable a través de cambios en las condiciones laborales. Para que sea viable y sostenible, necesita la aceptación y la colaboración de toda su organización. Necesitará liderazgo para mostrar un compromiso claro con la mejora de las condiciones de trabajo, un equipo para planificar e implementar, gerentes que faciliten el proceso y trabajadores de todos los niveles para que contribuyan y participen en su iniciativa.

A medida que trata de obtener aceptación y participación, le ayudará enmarcar el enfoque de una manera que se apegue a las necesidades de los diferentes grupos interesados. Por ejemplo:

- Es probable que los líderes se comprometan a largo plazo con una iniciativa integrada si entienden cómo la misma sustenta las metas de la organización y los objetivos comerciales.
- Los campeones pueden ser más exitosos si tienen poder de decisión y son respetados por todos los interesados
- Los integrantes del equipo pueden necesitar capacitación sobre los enfoques integrados y colaborativos
- Los mandos medios pueden involucrarse en un enfoque integrado si ven cómo agiliza su trabajo; mantiene a los empleados sanos, seguros y comprometidos; y apoya los objetivos de la organización
- Los empleados pueden participar en los esfuerzos cuando observan que sus comentarios son bienvenidos y escuchados, y cuando se convierten en parte de la solución

Después de que empiece a crear soporte, puede centrar su atención en los problemas de salud y seguridad de los empleados que desea asumir. En los próximos tres capítulos, veremos cómo hacer exactamente eso.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CAPÍTULO

Para generar apoyo para su iniciativa:

- Busque el apoyo de los líderes principales desde el primer momento, haciendo hincapié en cómo un enfoque integrado que se centra en las condiciones laborales beneficia tanto a los empleados como a la organización
- Identifique a un campeón para liderar el esfuerzo
- Cree un equipo de enfoque integrado, u otro esfuerzo de colaboración apropiado para su organización, para que ayude con todo, desde la planificación hasta la mejora continua
- Trabaje con los mandos medios para que entiendan cómo apoyar el esfuerzo y a sus empleados
- Ofrezca oportunidades claras a los trabajadores para que participen en su iniciativa, comenzando con el proceso de planificación

Capítulo 3

Planificación Integrada

Capítulo 3

Planificación integrada

Una vez que haya desarrollado el respaldo para un enfoque integrado, tiene una base para enfocar su atención en los resultados de salud, seguridad y bienestar que desea mejorar. En los próximos tres capítulos, analizaremos un proceso de planificación de la gestión típico utilizando el ciclo Planifique-Haga-Estudie-Actúe [Plan-Do-Study-Act (PDSA)] como nuestro modelo.

Puede usar un proceso diferente en su lugar de trabajo, pero las ideas generalmente son similares: cree un plan, impleméntelo, evalúe sus resultados y realice ajustes basados en los datos.

Ofreceremos consejos, herramientas y sugerencias sobre cómo hacer que este ciclo se integre. Verá cómo adaptar sus procesos existentes para crear un cambio organizacional que mejore la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

En este capítulo, analizaremos los pasos clave en la planificación integrada:

- Definir su meta
- Seleccionar sus objetivos
- Identificar las condiciones de trabajo relevantes
- Recopilar y analizar la información esencial del lugar de trabajo
- Seleccionar las tácticas para lograr sus objetivos
- Crear un plan de acción
- Identificar los recursos requeridos



El valor de la planificación integrada

Una iniciativa exitosa en el entorno laboral comienza con un plan bien diseñado. Un enfoque integrado agrega valor a ese plan porque le ayuda a:

- Lograr un impacto tanto sobre los resultados de los empleados en torno a la seguridad, la salud y el bienestar y los resultados de la organización, como una mayor calidad y mejores eficiencias
- Identificar las condiciones laborales que son las causas principales de los problemas de seguridad y salud en el lugar de trabajo
- Enfocar la recopilación de información en sus objetivos y causas raíz
- Priorizar los cambios positivos a las condiciones laborales como la forma más efectiva de mejorar los resultados de los empleados y los empleadores
- Lograr sus objetivos y crear la toma de responsabilidad

Muchas organizaciones tienen herramientas y procedimientos de planificación integrados en los procesos de mejora continua que ya utilizan, como Six Sigma, LEAN y PDSA. De hecho, estos procesos pueden ser plataformas altamente efectivas para un enfoque integrado. ^[9, 25] Si ya usa uno de ellos, puede adaptar las pautas entregadas en este documento para adaptarlas mejor a sus herramientas existentes.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo para obtener más información sobre los procesos de mejora de la calidad.](#)

La figura 1 de la página siguiente identifica los pasos en el proceso de planificación integrado: defina su meta, elija sus objetivos, identifique las condiciones laborales, reúna la información, analice los resultados, seleccione y priorice las tácticas, y cree un plan de acción. Este capítulo aborda cada paso.

Figura 1. El proceso de planificación integrada





Defina su meta

Cuando se lanza una nueva iniciativa, la meta proporciona dirección para su equipo. Para algunas empresas, la meta para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores puede ser clara. Por ejemplo, considere una plataforma petrolera en el mar donde los empleados trabajen en turnos de 12 horas en condiciones de trabajo peligrosas por diez días a la vez. Es posible que quieran centrarse en cómo mejorar la seguridad de la plataforma al garantizar que los trabajadores duerman lo suficiente, descansen y tengan la oportunidad de comunicarse con sus familias.

Para otras organizaciones, no será tan obvio. Si su equipo no está seguro por dónde empezar, la lluvia de ideas puede ayudar. O bien, considere lo que lo llevó a un enfoque integrado:

- ¿Su organización desea reducir el estrés de los empleados procedente de las exigencias y largas horas del trabajo?
- ¿Desea crear un entorno donde los empleados se sientan respaldados y se involucren en su trabajo y con la organización?
- ¿Pretende ser un modelo a seguir en la industria en cuanto al apoyo brindado a la salud y la seguridad de los empleados?
- ¿La gerencia quiere construir una cultura de salud?
- ¿Tiene un problema álgido o un punto complejo específico, como el aumento de los costos de atención médica, las lesiones o la rotación de los empleados?

Incluso si cree que la situación es obvia, dedique tiempo a analizar con su equipo para decidir lo que se quiere lograr. Las conversaciones sobre las metas pueden revelar más de lo que cabría esperar, y pueden ayudar a que las personas se sientan más involucradas en el proceso. Cuando su equipo analice abierta y honestamente las preguntas anteriores, su meta se hará evidente y clara. Consulte el Capítulo 2 para obtener más información sobre la colaboración y la formación de equipos.



Cómo hacer que se integre su meta

Para alinear su meta con un enfoque integrado, busque una meta que pueda ayudarle a:

- Mantener la participación y el compromiso del liderazgo, posiblemente al alinearse con los objetivos de la organización
- Centrarse en las políticas y prácticas organizacionales que mejoran las condiciones laborales
- Promover la colaboración entre las funciones responsables de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores
- Fomentar el aporte y la participación de los empleados

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

El poder de las metas integradas

Considere la meta de la iniciativa Live Well / Work Well [Vivir bien/Trabajar bien] de Dartmouth-Hitchcock: tener una fuerza laboral lo más sana posible. Se basa en la premisa de que los empleados sanos también usan prácticas de trabajo seguras, y ambos tienen un impacto positivo en la calidad. La meta de su iniciativa para una fuerza de trabajo saludable y segura se relaciona directamente con sus objetivos corporativos para la seguridad del paciente y la atención compasiva y de alto nivel. Este vínculo ayudó a motivar y mantener un fuerte compromiso del liderazgo para su iniciativa integrada.

También fue un paso más allá. Su meta fue al mismo tiempo amplia y evidente. Para alcanzarla, sabían que necesitarían soluciones integrales, colaborativas y a nivel de sistemas con un enfoque en las condiciones laborales. Al entretener la misión de la iniciativa dentro de los intereses organizativos, su meta se convirtió en parte de la propia fibra de su organización y de la cual todos los empleados podían sentirse parte.



Elija objetivos específicos

Con una meta ya establecida, su equipo tiene un objetivo a largo plazo. A continuación, puede concentrarse en los objetivos que mueven a su organización hacia esa meta. Con un enfoque integrado, los objetivos se centran en el trabajo mismo para crear las mejores circunstancias para la seguridad y la salud de los empleados.

Objetivos SMART

Los objetivos SMART: (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound, por sus siglas en inglés) son Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y de Duración determinada, lo ayudan a aprovechar al máximo su proceso de planificación. Impulsan la toma de responsabilidad y aclaran lo que quiere lograr.

Para crear objetivos SMART, puede:

- Seleccionar un cambio específico que quiera realizar
- Identificar las medidas que ayudan a verificar objetivamente el progreso hacia ese cambio
- Establecer un resultado que sea realista para su marco temporal
- Verificar que sus objetivos sean importantes para la organización y para quienes participan en la iniciativa
- Establecer una fecha específica para medir los objetivos
- Especificar qué partes de su organización estarán involucradas. Primero, puede probar los cambios en un área pequeña, como un grupo que presenta altas tasas de lesiones o de ausentismo.



Consejo: *Elija objetivos SMART para su iniciativa: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y de Duración determinada.*

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos SMART proporcionan una dirección clara

Todos los departamentos del Centro Médico Dartmouth-Hitchcock establecen objetivos SMART anuales para ayudarlos a alcanzar sus metas de alto nivel. Aquí están los objetivos de un departamento para el año:

- Disminuir el costo total de reclamaciones de salud del empleador en \$ 5.5 millones
- Reducir la tasa de incidentes OSHA en un 25% para nuestro departamento y en un 10% para Dartmouth-Hitchcock
- Implementar un enfoque integrado en al menos dos unidades de trabajo

Con un postulado simple y directo, se tocan todos los aspectos de un objetivo SMART. Es específico, razonable y relevante, y lo que se quiere lograr está claro para cualquiera que lo lea. También deja en claro el tipo de datos que necesitarán recopilar para evaluar el progreso.



Identificar las condiciones laborales relevantes

A continuación, deberá identificar las condiciones laborales que afectan a sus objetivos. Algunas iniciativas de salud y seguridad pierden su objetivo porque solo abordan los síntomas. Pero cuando se enfoca en las condiciones laborales, se llega a las causas de fondo de los accidentes, enfermedades, condiciones de salud mental y de otros resultados de seguridad y salud.

Por ejemplo, si simplemente les indica a los trabajadores que realicen ejercicios de estiramiento o musculares para aliviar su dolor de espalda, por lo general no previene ni reduce las lesiones debido a que las causas reales del dolor pueden ser:

- Mover cargas pesadas e incómodas
- Trabajo sedentario o estacionario donde los empleados no se mueven lo suficiente para calmar las tensiones
- Un supervisor hostil que desencadena el estrés, lo que puede tensar los músculos de la espalda de los trabajadores y hacerlos más susceptibles a las lesiones
- Obstrucciones en los pasillos o en andamios con las cuales los trabajadores se tropiezan
- Una combinación de algunos o todos estos factores

La Jerarquía de Controles para la Salud Total de los Trabajadores [Hierarchy of Controls for *Total Worker Health*®], desarrollada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional de los Estados Unidos (NIOSH), resalta aún más el papel crítico de las condiciones laborales. Como se muestra en la Figura 2, las maneras más eficaces de mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados son:

- Eliminar los riesgos en el lugar de trabajo
- Actualizar las políticas y prácticas para apoyar la seguridad y salud de los trabajadores
- Rediseñar el entorno laboral

Esto es exactamente lo que se hace cuando se crean condiciones laborales positivas. Si bien la capacitación y otras actividades de los empleados son importantes, son más eficaces si forman parte de un esfuerzo más amplio para garantizar un ambiente de trabajo saludable y seguro. También se debe tener en cuenta que cuando ofrece actividades y capacitación para los empleados, es importante que reciban los recursos que necesitan para aplicar lo que han aprendido.

Figura 2. Jerarquía de controles para la salud total de los trabajadores del NIOSH [Hierarchy of Controls for *Total Worker Health*®]

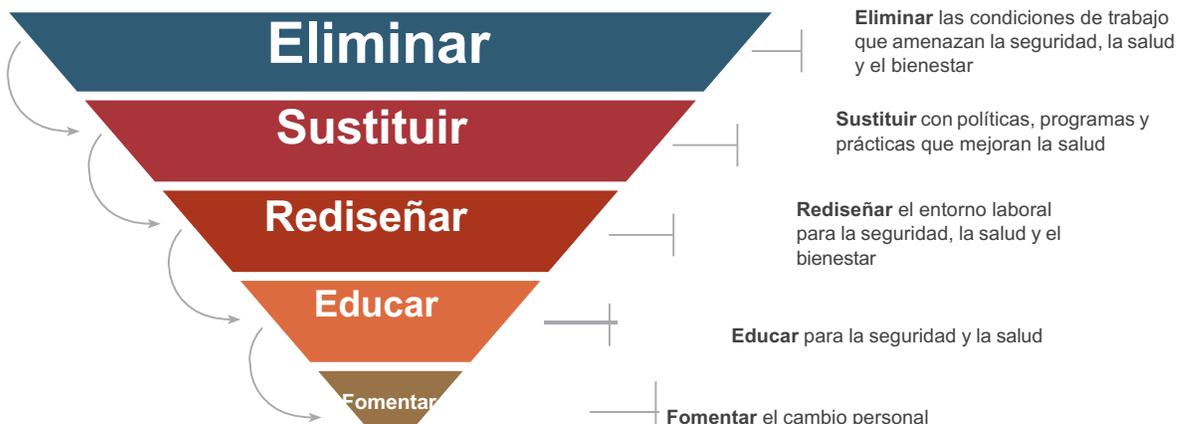
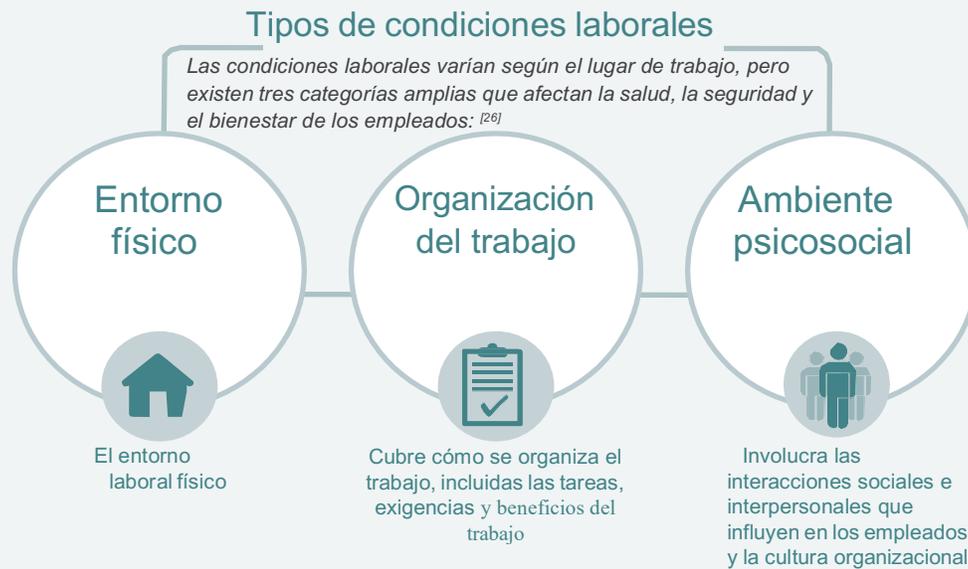


Figura 3. Tipos y ejemplos de condiciones laborales



Si bien está más allá del alcance de esta guía identificar todas las condiciones de trabajo en las diferentes organizaciones e industrias, las siguientes listas brindan ejemplos de las condiciones que pueden existir en su entorno laboral. Es posible que desee identificar y proporcionar soluciones para:



Entorno físico

- Baños y áreas de comida accesibles
- Calidad del aire
- Riesgos químicos y físicos
- Opciones de comida saludable
 - Servicio de aseo
- Iluminación
- Equipos de manipulación de materiales, como elevadores y mesas
- Ruido
- Oportunidades para un movimiento seguro, como protección de máquinas, senderos y escaleras
- Clima



Trabajo Organización

- Remuneraciones
- Tiempo sentado o de pie en la jornada laboral
- Horarios de descanso
- Beneficios del seguro para atención médica, discapacidad, y compensación de los trabajadores
- Ritmo y cantidad de trabajo
- Licencias médicas pagadas
- Flexibilidad de programación
- Turnos de trabajo y horas trabajadas
- Niveles de personal
- Capacitación y tutoría



Ambiente psicosocial

- Acoso e intimidación
- Equilibrio trabajo/vida personal
- Apoyo del supervisor y de los compañeros de trabajo
- Violencia

También es importante darse cuenta de que los empleados responden a las condiciones laborales de varias maneras. Por ejemplo, el trabajo por turnos, las exigencias del trabajo y el apoyo del supervisor pueden influir en los patrones de estrés, el sueño, la alimentación y de actividad física. Las condiciones laborales particulares de su entorno laboral y la forma en que los empleados responden a ellas pueden influir en el enfoque de su iniciativa.

Cómo apuntar a las condiciones laborales relevantes

Puede utilizar sus objetivos como un punto de partida para concentrarse en las condiciones laborales que son la raíz de los problemas de seguridad, salud y bienestar de los trabajadores en su entorno laboral. Si su organización usa herramientas para el análisis de la causa raíz, como por ejemplo, 5 Porqués de Six Sigma [Six Sigma's 5 Whys], puede comenzar allí.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para obtener más información sobre el análisis de la causa raíz.

Otra opción es intercambiar ideas con su equipo para obtener los puntos de vista a través de toda la organización. Por ejemplo, si su objetivo se centra en las lesiones de espalda, puede intercambiar ideas sobre las condiciones laborales que conducen a los problemas lumbares. Mover cargas pesadas sin elevadores puede ser una causa obvia, pero asegúrese de cavar más profundo y buscar otros factores también. Por ejemplo:

- ¿Los supervisores y empleados recibieron capacitación sobre cómo usar los montacargas?
- ¿La cultura del departamento alienta o inhibe el uso de los montacargas?
- ¿Los montacargas o elevadores se colocan en lugares que fomentan el uso?
- ¿Existe un plan de mantenimiento adecuado para los montacargas?

También puede ser útil considerar la aplicación de las tres características clave de un enfoque integrado:

- Compromiso del liderazgo: Enfocarse en las condiciones del trabajo que el liderazgo apoyará y que contribuirán a las metas de la organización
- Colaboración: Invitar al proceso a los trabajadores de la organización que podrían estar interesados en cambiar las condiciones laborales
- Participación: Incluya en sus discusiones a los trabajadores que podrían verse afectados por los resultados; por ejemplo, si desea reducir las lesiones lumbares, incluya empleados que las hayan tenido

Para empezar: Confíe en las ideas de su equipo. Si las conversaciones siguen dando vueltas alrededor de las mismas condiciones de trabajo, comience con esas. Al colaborar con las partes interesadas, incluido el liderazgo, puede llegar a un consenso sobre las condiciones laborales pertinentes para abordar.

Ejemplo: Identificación de las causas raíz de las lesiones de espalda

En este capítulo y el que sigue, utilizaremos un ejemplo continuo para trabajar en algunos de los pasos en la planificación e implementación de un enfoque integrado. Para empezar, supongamos que trabaja en una empresa de manufactura de tamaño medio y que ha establecido la siguiente meta y objetivo:

- Meta: Reducir las lesiones de los trabajadores
- Objetivo: Reducir las lesiones de espalda del trabajador en la planta en un 10% en los próximos 12 meses

La Tabla 1 muestra las posibles condiciones de trabajo y las respuestas de los empleados que podría abordar para este objetivo.

Tabla 1. Ejemplos de condiciones de trabajo que pueden afectar las lesiones de espalda



Categoría	Condición laboral
Entorno físico 	<ul style="list-style-type: none"> • Número y disponibilidad de montacargas operativos para mover y levantar los productos pesados o incómodos • Obstrucciones en los pasillos de la planta de producción con los que las personas pueden tropezar • Pisos resbaladizos que pueden provocar caídas
Organización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pautas y prácticas de descanso: un tiempo insuficiente para las pausas puede afectar las tasas de lesiones • Duración del trabajo inmóvil o sedentario en cada puesto de trabajo: un exceso de trabajo estacionario puede afectar las tasas de lesiones • Las exigencias de la productividad que entran en conflicto con prácticas de trabajo seguras o el uso de tecnología apropiada • Sistemas para implementar las políticas, manipular los materiales y mantener la tecnología: las barreras para usar las prácticas seguras y saludables pueden provocar lesiones. Por ejemplo, si los montacargas se rompen o se mueven a otro departamento, los trabajadores pueden lastimarse. • Políticas y prácticas de regreso al trabajo: las políticas efectivas respaldan tanto a los supervisores como a los empleados lesionados cuando regresan al trabajo
Ambiente psicosocial 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo del supervisor: los supervisores apoyadores se asocian con una reducción en las lesiones • El estímulo del supervisor para el uso seguro del equipo
Respuestas de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del apoyo del supervisor: los empleados que sienten que tienen supervisores que los apoyan también informan menos dolor • Niveles de estrés reportados: los empleados que informan menos estrés también informan menos dolor



Recopilar información esencial

Una vez que su equipo identifica las condiciones de trabajo relevantes, puede recopilar información que lo ayude a:

- Establecer una línea de base: ¿dónde se encuentra hoy su organización en términos de su meta y objetivos?
- Verificar su elección de metas, objetivos y condiciones de trabajo
- Seleccionar y priorizar las tácticas. Vea la sección más adelante en el capítulo sobre las tácticas basadas en evidencia real

Las organizaciones tienen diferentes capacidades e intereses para recopilar y analizar información. Algunas están muy enfocadas en los datos, otras no tanto. Es posible que ya tenga integrada la recopilación de los datos estratégicos e informes en sus esfuerzos de mejora de la calidad. De ser así, considere cómo puede adaptar sus procesos existentes para adaptarlos a un enfoque integrado.

Es posible que también desee utilizar un proveedor de beneficios o un proveedor similar para recopilar y analizar datos para usted.

[Ver las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para obtener orientación sobre cómo trabajar con proveedores.

Ejemplo: Recolectar los datos de las lesiones lumbares

Volvamos al fabricante mediano que quiere reducir las lesiones de espalda. Hasta ahora, tiene una meta, objetivos y posibles condiciones de trabajo a ser abordados. El siguiente paso es recopilar información que lo ayude a establecer una línea de base para comparar y verificar sus elecciones en torno a su meta, objetivos y condiciones de trabajo. La Tabla 2 en la página siguiente muestra los tipos de información que podría necesitar y dónde encontrarlos.

Tenga en cuenta que esto es solo un ejemplo. No es necesario que recopile todo en esta tabla, pero obtendrá una imagen más precisa mediante una combinación de métodos, lo cual incluye hablar con los empleados. Al considerar los tipos de información que necesita recopilar, es posible que desee pensar en términos de los resultados tanto de los empleados como de la organización. Ambos pueden verse afectados por un enfoque integrado, y construirá un caso más sólido para sus esfuerzos si puede mostrar los impactos más amplios de su iniciativa.

 **Consejo:** Para simplificar los esfuerzos de recopilación de datos, enfóquese en la información de salud y seguridad que ayuda a verificar su meta, objetivos y condiciones de trabajo. Comience con lo que ya tiene, como informes de lesiones internas o datos de compensación laboral, y añádalo según sea necesario.

Tabla 2. Fuentes de muestra para la información sobre las lesiones de espalda

Factor	Tipos de información	Fuentes de información
Meta Reducir las lesiones de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> Número y tipos de lesiones en el último año, más tiempo si desea observar las tendencias Donde ocurrieron las lesiones 	<ul style="list-style-type: none"> Formularios de la serie OSHA 300 Informes de lesiones internas Absentismo, productividad, reclamaciones médicas y datos de compensación laboral Encuestas de salud del trabajador
Objetivo Reducir las lesiones en la espalda del trabajador en el piso de la planta 10% durante 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> Número de lesiones de espalda en el último año, más tiempo si desea observar las tendencias Dónde, cuándo y cómo se produjeron las lesiones lumbares Cómo se podrían haber evitado las lesiones de espalda 	<ul style="list-style-type: none"> Formularios de la serie OSHA 300 Informes de lesiones internas Absentismo, productividad, reclamaciones médicas y datos de compensación laboral Encuestas de salud del trabajador Informes de investigación de lesiones Análisis de causa raíz
Condiciones laborales relevantes	<p>Entorno físico</p> <ul style="list-style-type: none"> Número y disponibilidad de montacargas operacionales para mover o levantar objetos pesados o incómodos Obstrucciones en la planta de producción Pisos resbaladizos Mala iluminación <p>Organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Duración del trabajo estacionario o sedentario en cada estación de trabajo Cantidad de flexión y levantamiento en cada estación de trabajo Procesos de producción Horarios y prácticas de descanso Políticas de regreso al trabajo y otros beneficios <p>Medioambiente psicosocial</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyo del supervisor y de los compañeros de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Tutoriales Evaluaciones de riesgo Análisis de tareas y riesgos laborales Revisión de la política de la organización y los documentos del programa Entrevistas con los empleados y supervisores y grupos focales Observación del empleado y del supervisor Encuestas de salud y ambiente laboral para todos los empleados Encuesta de comentarios de todos los empleados
Respuesta del empleado	<ul style="list-style-type: none"> Actividad física Estrés 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas de salud para todos los empleados

Tener una lista de fuentes de información es un buen comienzo, pero, ¿cómo se reúne la información que necesita? La Tabla 3 proporciona algunos métodos de recolección para las condiciones de trabajo que figuran en la Tabla 2.

Tabla 3. Ejemplos de métodos para recopilar los datos de las lesiones relacionadas con las condiciones laborales

Condiciones laborales	Métodos de recopilación
 <p data-bbox="381 596 548 627">Entorno físico</p> <p data-bbox="381 653 435 709"></p> <p data-bbox="381 743 678 884">Número y disponibilidad de montacargas para mover objetos pesados o incómodos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realice un recorrido para determinar el número de montacargas operacionales • Entreviste a los empleados y supervisores para averiguar si: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Los empleados utilizan los montacargas constantemente ◦ Los supervisores fomentan el uso regular del montacargas ◦ Existen suficientes montacargas disponibles y operativos ◦ Fueron capacitados para usar los montacargas ◦ Conocen las barreras para el uso del montacargas y las posibles soluciones para superarlas • Revisar los procedimientos de mantenimiento e inventario • Realizar el mapeo de los riesgos y peligros [27] es una manera participativa para identificar colectivamente los riesgos del área de trabajo
<p data-bbox="381 1257 610 1398">Pisos resbaladizos y obstrucciones en la planta de producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realice un recorrido para identificar si existen: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Obstrucciones que representan riesgos de tropiezo ◦ Pisos resbaladizos a través de toda el área del lugar de trabajo ◦ Lugares con iluminación inadecuada • Entreviste a los supervisores y empleados para identificar formas de reducir las obstrucciones • Hable con el personal de las instalaciones, la seguridad y de limpieza para identificar los cambios en los procedimientos de mantenimiento del piso que podrían reducir los pisos resbaladizos. • Revise las políticas y prácticas de la organización en torno a la seguridad, la reducción del riesgo de caídas y el orden y la limpieza. • Revise las descripciones de los cargos de los supervisores para garantizar que sean responsables de la seguridad y del aseo y orden en sus áreas

Condiciones laborales	Métodos de recopilación
<p data-bbox="381 338 667 369">Organización del trabajo</p> 	
<p data-bbox="381 476 667 716">Duración del trabajo estacionario o sedentario en cada estación de trabajo, cantidad de flexión y levantamiento en cada estación de trabajo</p>	<ul data-bbox="748 476 1458 793" style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de tareas y riesgos laborales para identificar el trabajo inmóvil o sedentario y la cantidad de flexión y levantamiento requerido por el trabajo • Revisar la ecuación de elevación de NIOSH • Entrevistar a los supervisores para aprender cómo influye la producción y otras exigencias en el trabajo • Revise los horarios de descanso para ver si permiten un descanso adecuado durante el trabajo • Entreviste a los trabajadores para saber cómo interactúan con su trabajo y su estación de trabajo
<p data-bbox="381 877 521 982">Horarios y prácticas de descanso</p>	<ul data-bbox="748 842 1487 1024" style="list-style-type: none"> • Revisar las políticas organizacionales en relación a los horarios de descanso • Hable con los supervisores para saber cómo la producción y otras exigencias influyen en los horarios y prácticas de descanso • Hable con los trabajadores para identificar sus necesidades y experiencias en torno a la toma de decisiones
<p data-bbox="381 1073 634 1205">Políticas de retorno al trabajo (Return to work [RTW])</p>	<ul data-bbox="748 1073 1446 1346" style="list-style-type: none"> • Revise las políticas de RTW • Entreviste a los supervisores para conocer: <ul data-bbox="792 1142 1317 1241" style="list-style-type: none"> ◦ Las experiencias de RTW con sus empleados ◦ Disponibilidad de capacitación para RTW ◦ Necesidades para trabajar con empleados lesionados • Entreviste a los empleados para conocer: <ul data-bbox="792 1283 1446 1346" style="list-style-type: none"> ◦ Las experiencias de RTW con los gerentes y compañeros de trabajo ◦ Grado en que las políticas de RTW satisfacen sus necesidades
<p data-bbox="381 1388 643 1520">Beneficios de salud para apoyar los esfuerzos para reducir las lesiones lumbares</p>	<ul data-bbox="748 1381 1344 1472" style="list-style-type: none"> • Revise los beneficios de salud y de salud mental • Hable con o encueste a los empleados para conocer sus necesidades e intereses para reducir las lesiones de espalda
<p data-bbox="381 1577 643 1608">Ambiente psicosocial</p> 	
<p data-bbox="381 1682 626 1713">Apoyo del supervisor</p>	<ul data-bbox="748 1682 1341 1940" style="list-style-type: none"> • Revise las políticas que han sido afectadas por el soporte del supervisor, como programación flexible, trabajo remoto, vacaciones anuales, y cuidado • Entreviste a los supervisores para comprender mejor su papel en el apoyo a los empleados • Entreviste a los empleados para identificar sus necesidades en torno al apoyo del supervisor • Utilice las encuestas del ambiente de seguridad y salud

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para más información sobre los métodos de recolección y las herramientas de medición.

Mantener la confidencialidad

Las encuestas y las conversaciones con los empleados desempeñan un papel clave en la recopilación de información. Cuando le pregunta a los empleados sobre sus comportamientos, trabajos y compañeros de trabajo, se pueden plantear inquietudes acerca de cómo se usará esa información. Si se infringe la privacidad de los empleados, perderá su confianza, lo que puede hacer que la colaboración para la iniciativa sea más desafiante. Desde el comienzo es importante establecer procesos y procedimientos que mantengan la confidencialidad.

Para generar confianza y demostrar transparencia, es útil informarles a los empleados:

- Por qué se está recopilando esta información
- Qué se hará con los datos
- Cómo recibirán los comentarios

También ayuda incluir desde un primer momento a los empleados en su equipo e involucrar a los sindicatos y representantes de los empleados. [28] Esto le dará una idea más clara de lo que se debe abordar.

Otra manera de proteger la confidencialidad es usar datos agregados que resuman los hallazgos procedentes de todos los grupos de empleados. Para pequeñas organizaciones o departamentos, aquellos con seis o menos personas [29], esto puede no ser factible. En este caso, algunas organizaciones combinan datos procedentes de múltiples departamentos pequeños. Otros usan un proveedor externo para recopilar la información, lo que puede proporcionar un esquema que garantice la confidencialidad.



Analizando los hallazgos

Una vez de que se haya reunido la información esencial, se pueden analizar los hallazgos para crear una línea de base para una comparación posterior. También se podría detectar que se deben modificar los objetivos o centrarse en condiciones laborales diferentes. Lo mejor es hacerlo ahora, antes de decidir qué táctica se utilizará para el cambio.

Ejemplo: Cómo los datos pueden impactar el enfoque

Siguiendo con nuestro ejemplo del fabricante de tamaño medio, su equipo podría comenzar con la idea de que las obstrucciones en el trabajo y las áreas comunes provocan tropiezos y caídas, lo que causa lesiones lumbares. Pero después de hablar con los empleados lesionados, podría detectar que la situación es más compleja.

Para empezar, a través de los informes de las lesiones y las entrevistas con los trabajadores, podría detectar que, con frecuencia, son los pisos y pasillos resbaladizos los que provocan las caídas, en vez de las obstrucciones. Pero esa no es la única causa.

Los supervisores en algunos departamentos pueden informar que la alta gerencia establece plazos de producción ajustados. Eso evita que los supervisores permitan que los empleados tomen sus descansos programados. Con niveles de estrés más altos y sin tiempo para descansar, estos departamentos presentan más lesiones lumbares.

Además, los recorridos pueden revelar que, en algunos departamentos, los montacargas a menudo están averiados o no están disponibles. Y durante las discusiones, algunos trabajadores informaron que no estaban capacitados para usar los montacargas. Ambas condiciones conducen a más lesiones.

Y finalmente, las encuestas y las discusiones con los empleados pueden revelar que ocurren más lesiones de espalda en los departamentos que han informado acerca de un menor apoyo del supervisor.

Este ejemplo muestra cómo los datos pueden contribuir a una iniciativa más exitosa. Si su equipo hubiera procedido con los esfuerzos para eliminar las obstrucciones, el impacto sobre la seguridad y la salud de los trabajadores habría sido mínimo. Sin embargo, después de la recopilación y el análisis de datos, puede abordar las verdaderas causas de las lesiones de la espalda.

Cómo analizar los resultados

Al igual que con la mayoría de los pasos en un enfoque integrado, puede analizar y presentar sus hallazgos de muchas maneras. El mejor método para su organización depende de la cultura y capacidad de la misma.

Para empezar: Una forma de analizar los hallazgos es comenzar una conversación realizada con el equipo con preguntas como:

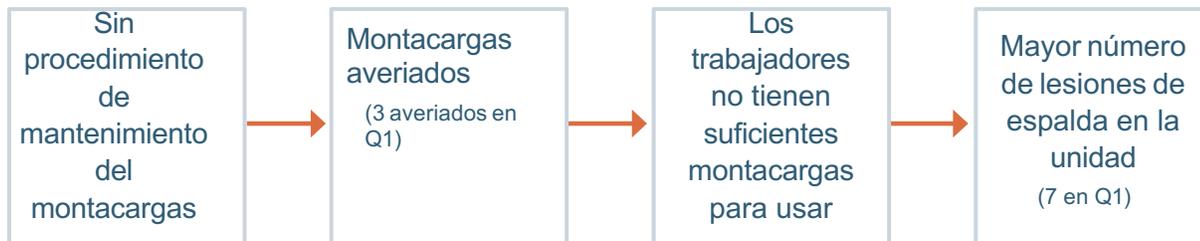
- ¿Qué patrones surgen de los datos? Por ejemplo, si el foco son las lesiones de espalda:
 - ¿Las lesiones de espalda son especialmente altas o aumentan con el tiempo en algunos departamentos específicos?
 - ¿Las condiciones de trabajo que hemos identificado como causas raíz también existen en esos departamentos? ¿Son diferentes de lo observado en otros departamentos?
 - ¿Qué relato cuentan los datos, el aporte de los empleados y nuestras observaciones?
- ¿Los hallazgos respaldan los objetivos y las condiciones de trabajo que elegimos? ¿Esas condiciones de trabajo son las causas que impactan sobre nuestros objetivos? ¿Existen otras condiciones laborales que podamos abordar?
- ¿Existe una desconexión entre la política de la organización y los hallazgos sobre las prácticas reales en el lugar de trabajo?

Por ejemplo:

 - ¿Todos los trabajadores en todos los departamentos pueden tomar sus descansos programados?
 - ¿Todos los supervisores están implementando las políticas de la misma manera para contribuir a un sentido de justicia y equidad? Por ejemplo, si hay una política de horarios que es flexible, ¿todos reciben el mismo trato al diseñar sus horarios?
 - ¿Los supervisores apoyan las políticas organizacionales sobre la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados? ¿Tienen la capacitación que necesitan para hacer eso?
 - ¿Los empleados sienten que tienen la autorización de sus supervisores para participar en la iniciativa?
 - ¿Debería nuestra organización considerar una mejoría en los procedimientos y prácticas para apoyar las políticas?
- ¿Alguno de los hallazgos es especialmente importante para la misión, visión u objetivo de nuestra organización? Por ejemplo, si la meta es reducir los costos de atención médica:
 - ¿Cuál ha sido la tendencia en los últimos años?
 - ¿La tendencia sigue los costos de atención médica en nuestro sector?
 - ¿Cuáles son los principales factores de costo?
- ¿Tenemos datos fuera de nuestra organización con los que podemos comparar los nuestros? Si es así:
 - ¿Cómo se ven los datos de nuestra organización comparados con la información industrial, estatal o nacional comparable?
 - Si es significativamente más alta o más baja, ¿se trata de un área que debería ser abordada?

Una vez que haya realizado un análisis inicial, es posible que desee preparar un resumen simple para facilitar la conversación. O bien, podría desarrollar una imagen o procesar el flujo de los hallazgos para mostrar cómo se relacionan con sus condiciones y objetivos de trabajo, tales como:

Figura 4. Ejemplo de resumen de los hallazgos



También puede realizar un análisis más formal o hacer que un proveedor lo haga por usted.

Comunicando los hallazgos

Es importante comunicar los hallazgos procedentes de su proceso de recopilación de información. Cuando la gerencia comunica los hallazgos a los empleados, muestra su compromiso con la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Lo mismo es cierto cuando los sindicatos, si los tiene, comparten los resultados con sus miembros.

La comunicación también ayuda a:

- Crear apoyo para la iniciativa
- Aliviar las preocupaciones de los empleados sobre la manera en que se usarán sus datos
- Mostrar el apoyo de la organización para la seguridad y salud de los empleados
- Demostrar transparencia en los esfuerzos de la gerencia para crear una cultura de salud

 **Consejo:** *Crear confianza y apoyo al comunicar los hallazgos a todos los empleados y sus representantes.*

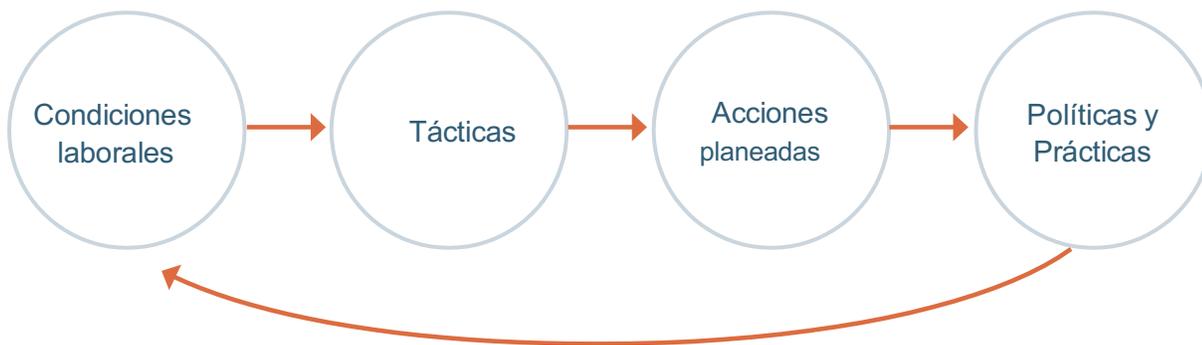


Seleccionar las tácticas

En este punto del proceso de planificación, su equipo ha verificado los objetivos que desea alcanzar y las condiciones de trabajo que los afectan. A continuación, decidirá qué táctica puede usar para cambiar esas condiciones y crear un lugar de trabajo más seguro y saludable.

En este capítulo se describen e ilustran las condiciones laborales, las tácticas y las acciones de planificación, mientras que en el próximo capítulo nos centramos en las políticas y prácticas relacionadas con la implementación. Las tácticas son lo que se realiza para abordar las condiciones de trabajo. Las acciones de planificación son los pasos específicos que planea tomar para lograr las tácticas. Las políticas y prácticas son las acciones que usted implementa, las que, a su vez, influyen en las condiciones laborales. Esto se ilustra en la Figura 5 a continuación.

Figura 5. Pasos para abordar las condiciones laborales



Para empezar: Para llegar a las tácticas adecuadas, su equipo podría:

- Llevar a cabo lluvia de ideas que pueden alinearse con las prioridades de la organización
- Contactarse con los grupos interesados o que se vean afectados por sus objetivos; esto podría incluir a los jefes de departamento y empleados.
- Investigar lo que funcionó para otras organizaciones
- Verificar las publicaciones comerciales y su red profesional para obtener nuevas ideas

Considere planear éxitos fáciles sobre los que pueda construir.

Cuando se lanza una nueva iniciativa, a menudo tiene sentido comenzar de a poco y desarrollar su experiencia a medida que avanza. Le recomendamos que lo mantenga simple al principio, eligiendo una o algunas tácticas básicas para comenzar. Considere algo que sea fácil de cambiar o muy importante para su organización: un éxito temprano y significativo puede generar un soporte vital. Incluso si selecciona un conjunto más completo de tácticas, es útil probarlas de forma limitada. Por ejemplo, puede comenzar con un piloto en un solo departamento con planes de aumentar una vez que pruebe la viabilidad de sus tácticas.

Tenga esto en cuenta cuando revise sus hallazgos. Es posible que desee pensar en tácticas simples que puede utilizar para obtener un éxito temprano. Por ejemplo, si las superficies resbaladizas provocan una gran cantidad de lesiones en la espalda, puede crear procedimientos para asegurar que se coloquen esteras o gomas antideslizantes o que los pisos mojados se limpien rápidamente. También podría investigar la sustitución de nuevos productos para pisos que reducen el deslizamiento.

A medida que acumula impulso con estos triunfos rápidos e iniciales, puede comenzar a abordar condiciones de trabajo que podrían demorar un poco más de tiempo, como mejorar las prácticas de descanso. Una táctica para comenzar a mejorar las prácticas de descanso podría ser solicitar a la alta dirección que enfatice a los supervisores que la interrupción para descansar es una prioridad de la organización.

Para obtener excelentes relatos sobre las tácticas que funcionaron en otras organizaciones, [visite los sitios web del National Institute for Occupational Safety and Health's Total Worker Health®](#)

Ejemplo: Tácticas para reducir las lesiones de espalda

En el ejemplo anterior con nuestro fabricante, el análisis de datos reveló cuatro causas principales para las lesiones lumbares:

- Pisos resbaladizos
- Desafíos para tomar los descansos
- Problemas al usar los montacargas
- Falta de apoyo del supervisor

La Tabla 4 en la página siguiente proporciona ejemplos de tácticas y acciones de planificación asociadas que podría tomar para abordar cada una de esas condiciones.



Tabla 4. Ejemplos de tácticas y acciones de planificación para reducir las lesiones de espalda

Tácticas	Acciones de planificación
	<p>Reducir los pisos resbaladizos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un procedimiento a seguir, como una lista de verificación, para pisos mojados o resbaladizos • Crear políticas y procedimientos para las instalaciones, las compras y el personal de seguridad sobre la compra de productos para la limpieza del piso que evitan el deslizamiento • Capacitar al personal de limpieza en los procedimientos • Desarrollar procedimientos para garantizar que los gerentes sean responsables de las labores de aseo en su área
	<p>Mejorar las prácticas de descanso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr que los supervisores y empleados trabajen con recursos humanos y SST para desarrollar una nueva propuesta de descanso • Capacitar a supervisores y empleados en las nuevas políticas, procedimientos y prácticas • Comunicarse con todos los empleados sobre las nuevas políticas y procedimientos y por qué se han creado
	<p>Aumentar el uso correcto de los montacargas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hablar con los trabajadores y supervisores para conocer sus ideas sobre cómo aumentar el uso correcto de los montacargas • Hablar con los trabajadores, los supervisores, los diseñadores de las instalaciones y producción y los responsables de la toma de decisiones para identificar formas para fomentar el uso de los montacargas y eliminar las barreras identificadas en los análisis de causa raíz • Considerar rediseñar las herramientas y los componentes para que se adapten mejor a los montacargas • Planificar la capacitación de los supervisores y empleados sobre el correcto uso de los montacargas • Revisar los procedimientos de mantenimiento de los montacargas y su correcta aplicación. • Verificar la necesidad de montacargas o ascensores adicionales, las reparaciones, contratos y protocolos de mantenimiento de los mismos. Si es necesario realizar nuevas asignaciones, desarrolle un presupuesto y analice con el director apropiado.
	<p>Mejorar el soporte del supervisor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con otras personas de la organización, incluido Recursos Humanos, para crear políticas impactadas por el apoyo del supervisor, como programación flexible, trabajo a distancia, vacaciones anuales y cumplimiento de las responsabilidades de cuidado en el hogar. • Capacitar a los supervisores sobre su papel en el apoyo a los empleados y cómo pueden proporcionarlo

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para obtener más información sobre lo que otras organizaciones han hecho para abordar las condiciones laborales.

Cómo lograr que se integren las tácticas

A medida que diseñe tácticas y acciones para ponerlas a prueba, trate de alinearlas con las características clave de un enfoque integrado.

Intente enfocarse en tácticas que:

- Apelen al liderazgo, para que comuniquen su apoyo y asignen los recursos requeridos
- Promuevan la colaboración y la participación de las diferentes partes interesadas de la organización
- Cambien las políticas o prácticas para sustentar condiciones laborales positivas, al tiempo que se adhieren a las normas y normas éticas
- Sean medibles, de manera que pueda medir el progreso



Cómo priorizar las tácticas

Una vez que su equipo presente las posibles tácticas para el cambio, puede analizar cuáles probar primero. Puesto que las personas tienen diferentes prioridades y perspectivas únicas, es útil hablar sobre sus ideas y llegar a un consenso.

Para ayudar al equipo a priorizar las tácticas, puede ser útil preguntar:

1. ¿Esta táctica aborda una condición de trabajo o problema de organización que impacta el objetivo que hemos elegido?
2. ¿Es importante para nuestra organización y nuestros empleados?
3. ¿Podemos colaborar en esta táctica? ¿Alguien estará en contra? Si es así, ¿podemos lograr su apoyo de manera realista?
4. ¿Tenemos datos que ayudarán a mostrar si la táctica fue efectiva?
5. ¿Ayuda a alcanzar nuestros objetivos dentro de un marco de tiempo razonable?
6. ¿Qué tipo de recursos necesitamos en términos de dinero y personas? ¿Son razonables?
7. ¿Ha sido efectiva en otro lugar?

Las tácticas que obtienen una mayor cantidad de respuestas afirmativas pueden ser las mejores para empezar. Apelan a más necesidades y pueden prestarse a la construcción de apoyo para un enfoque integrado.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para obtener más herramientas que lo ayuden a priorizar las tácticas.



Consejo: Elija una o algunas tácticas que cuenten con el apoyo del equipo, pruébelas en pequeña escala y adapte según sea necesario.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Ayudando a los empleados administrativos a defender su salud

En muchos trabajos, los empleados pasan la mayor parte del día sentados lo que puede provocar problemas como enfermedades cardíacas, diabetes, cáncer y obesidad. ^[30]

HealthPartners, un sistema integrado de salud con sede en Minnesota, decidió abordar este problema del trabajo sedentario en sus propias oficinas. Durante una prueba de siete semanas, instalaron varios escritorios para permanecer de pie/sentado en un departamento donde los empleados se sentaban y hablaban todo el día con los clientes por teléfono.

Después de siete semanas utilizando los escritorios nuevos, los empleados informaron que:

- La fatiga, la energía, el estrés y la depresión habían mejorado
- El tiempo sentado disminuyó en 66 minutos por día
- El dolor de la parte superior de la espalda y el cuello se redujo en un 54% ^[30]

La experiencia de HealthPartners muestra cómo incluso los pasos más modestos pueden lograr rápidamente resultados positivos de salud y bienestar. También abordaron dos tipos de condiciones de trabajo: el entorno físico y la demanda laboral de trabajo sedentario.

**Crear un plan de acción integrado**

Después de llegar a un consenso sobre su meta, objetivos, condiciones laborales y tácticas, es hora de entrar en los aspectos prácticos del lanzamiento de su iniciativa. Eso requiere un plan de acción.

Un plan de acción establece claramente los detalles clave para implementar su estrategia general. Le permite a la gente saber:

- Quién es responsable de qué pasos
- Lo que necesitan hacer
- Cómo lo harán
- Cuando es necesario que suceda y se complete
- Dónde tendrá lugar

Los planes de acción varían en su complejidad, y hay muchos modelos para ellos. Si ya usa cierto modelo, le recomendamos que se quede con él. Un plan para un enfoque integrado generalmente incluye:

- Metas
- Objetivos SMART
- Condiciones laborales relevantes
- Tácticas que abordan las condiciones de trabajo para lograr sus objetivos
- Acciones para llevar a cabo cada táctica
- Cronología de las tácticas y acciones

- Quién es responsable de cada acción
- Las mediciones para seguir el progreso de cada acción
- Presupuesto general y costos para cada acción
- Estado de cada acción

Algunos planes también incluyen posibles barreras e ideas sobre cómo abordarlos.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para una plantilla de muestra y un plan de acción completo.

Identificar los recursos requeridos

Antes de llegar a la fase de implementación de su iniciativa, es probable que le pregunten más de una vez, "¿Cuánto costará?" y "¿Cuánto tiempo tomará?".

Estas no siempre son preguntas fáciles de responder porque un enfoque integrado no es un programa; es un sistema de gestión que tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de su organización. En general, las organizaciones que han implementado con éxito este enfoque están involucradas en el largo plazo, no solo durante uno o dos años.

A medida que trata de identificar los recursos críticos para su iniciativa, deje que sus objetivos, condiciones de trabajo y tácticas guíen su toma de decisiones. Los recursos requeridos varían ampliamente en diferentes organizaciones y en diferentes momentos, pero a un alto nivel, deseará considerar las necesidades en cuanto a personal y recursos financieros. Su plan de acción puede proporcionar cierta orientación sobre los costos necesarios.

 **Consejo:** *Piense en cómo apoyar la meta y los objetivos de su iniciativa a través de:*

- *Inversiones a corto plazo para programas piloto o para obtener logros rápidos*
- *Inversiones a más largo plazo para abordar las prioridades de salud y seguridad, como la reducción de lesiones y el posible ahorro en costos derivado de la mejora de la salud y la seguridad*

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Comience pequeño. piense en grande

TURCK, un fabricante con sede en Minnesota, comenzó su viaje integrado en 2003. Formaron un comité integrado para examinar los beneficios de la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Su iniciativa se lanzó modestamente con un desafío de actividad física en equipo a corto plazo que alentó a los compañeros de trabajo a apoyarse mutuamente. Fue un esfuerzo de bajo costo que demostró ser altamente efectivo para involucrar a sus empleados.

Con el tiempo, su programa LifeWorks @ TURCK ha pasado de ser una actividad a ser una "plataforma integral" de servicios y programas, todos dirigidos hacia la creación de una cultura de [seguridad], salud y bienestar en el lugar de trabajo, para las familias y conectado a la comunidad".^[9] Lo llaman plataforma porque la iniciativa no tiene fecha de inicio ni de finalización, es un esfuerzo continuo y en constante mejora.

Ajustar las prioridades y responsabilidades de los empleados

Cuando les pide a los empleados que planifiquen, implementen y evalúen un esfuerzo integrado, es importante reconocer el impacto que puede tener sobre su tiempo y otras prioridades. Además, debe pensar cómo un enfoque integrado tendrá un impacto en los roles y el trabajo de los gerentes y supervisores.

Es posible que deba actualizar las responsabilidades del trabajo para incluir tareas y expectativas relacionadas con la iniciativa. Cuántas personas se necesitarán y cuánto de su tiempo se destinará al esfuerzo integrado depende de sus metas, así como del tamaño y la complejidad de su organización. Y, puede cambiar con el tiempo.

Como mínimo, necesita al menos una persona, el campeón, para que se haga cargo de la iniciativa. Esta puede ser una posición de tiempo completo, pero no tiene que ser así, depende del alcance de su iniciativa y de lo que espera lograr. El papel importante del campeón se trata con más detalle en el Capítulo 2.

Cuando solicite a otras partes interesadas de la organización que participen en la iniciativa, considere reasignar algunas de sus tareas típicas de trabajo a otras personas, especialmente si recién está comenzando. Agregar esta responsabilidad a un esquema de trabajo que ya está completo puede ser abrumador y evitar el éxito.^[31]

También es necesario que los empleados tengan tiempo para participar en las actividades de la iniciativa, como asistir a reuniones, completar encuestas y participar en capacitaciones sobre las nuevas políticas y prácticas.

 **Consejo:** *Asigne tiempo del horario laboral para que los empleados participen en reuniones, actividades, eventos y encuestas. Esto aumenta la participación y envía el mensaje de que la gerencia apoya firmemente la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados.*

Considere los recursos financieros

Los recursos financieros que necesitará dependerán de sus objetivos y del tamaño de su organización. Para comenzar un pequeño proyecto piloto, es probable que no necesite mucho. A medida que analiza sus objetivos y el plan de acción, considere los fondos que podría necesitar para elementos tales como los cambios en el entorno físico, nuevos beneficios para los empleados o los costos de la capacitación.

También es posible que desee ofrecer incentivos a sus empleados para alentarlos a participar. ^[32, 33]

 **Consejo:** *Para desarrollar incentivos convincentes, pregunte a los empleados qué los motiva.*

Ensamblando todo esto junto: Un plan para reducir las lesiones de los trabajadores de la salud

Como se destacó en los relatos anteriores de *Historias desde la Organización*, los líderes del Dartmouth-Hitchcock Medical Center establecieron una meta para su iniciativa Live Well / Work Well para crear una fuerza de trabajo lo más sana posible. Comenzaron con objetivos claros y razonables para reducir las lesiones de los trabajadores.

Para recopilar la información, recurrieron a los números que tenían más fácilmente disponibles: sus propios datos de lesiones ocupacionales. Con base en esto y a otros datos internos, un equipo enfocado en soluciones integradas invitó a un trabajo conjunto a los departamentos que presentaban tanto:

- Altas tasas de lesiones y
- Alto ausentismo u otras altas cifras atípicas de riesgo de salud y desempeño

Luego, propusieron varias tácticas que podrían abordar las condiciones de trabajo y lograr sus objetivos, tales como:

- Un proceso estándar para abordar inmediatamente la seguridad de los empleados y pacientes después de una lesión
- Reuniones diarias de seguridad para enfatizar la ergonomía y otras medidas de seguridad para mover a los pacientes
- Apoyo medioambiental para la salud personal, como opciones de alimentos más saludables y debates sobre los posibles cambios de personal y programación
- Revisiones para buscar las causas comunes entre los eventos de seguridad del paciente y del empleado; esto conduce a intervenciones que mejoran la seguridad tanto para los trabajadores como para los pacientes.
- Atención a las personas con lesiones: reciben tratamiento de los médicos, así como recursos y apoyo para otras enfermedades y factores de riesgo conductuales
- Capacitación de los supervisores para aprender a apoyar a los empleados
- Capacitación en resiliencia para el equipo
- Recursos de salud del comportamiento para los empleados agotados o ansiosos, incluidos los recursos de salud espiritual

Con objetivos claros, datos de referencia y tácticas efectivas, su iniciativa estaba preparada para tener éxito. Y lo ha hecho: han logrado reducir las lesiones, ahorrar dinero y aumentar la satisfacción de los empleados. Al final del Capítulo 5, volveremos a la historia de Dartmouth-Hitchcock para ver cómo la evaluación y la mejora continua también afectan su éxito.

Reflexiones finales sobre la planificación

No es inusual que el proceso de nivel de sistemas descrito en los Capítulos 2 y 3 tome hasta un año o más. Tomarse el tiempo para sentar las bases dentro de su organización, comunicar el propósito de sus esfuerzos y desarrollar un consenso en torno a un plan integrado le será muy útil en el largo plazo. Identificar los logros rápidos ayuda a construir el éxito y el impulso temprano. Y, como ocurre con la mayoría de los esfuerzos a nivel de sistemas, es un proceso prolongado basado en la mejora continua.

Para crear el soporte más amplio posible para su plan, y para asegurarse de que tendrá colaboradores dispuestos, puede ser útil:

- Contactar a los más afectados por la iniciativa, incluidos los empleados, ya que pueden tener sugerencias y soluciones relevantes.
- Invitar al proceso de planificación a aquellos que probablemente necesiten convencerse acerca de las prioridades elegidas.
- Vincular las metas, objetivos, condiciones de trabajo y tácticas de su iniciativa con las metas y objetivos de la empresa. Es más fácil conseguir el compromiso de los colegas cuando vean cómo la iniciativa se relaciona con su trabajo y la labor de su organización.
- Asigne el tiempo y los análisis suficientes para el proceso de planificación. Este esfuerzo inicial puede ayudar a prevenir sorpresas u obstáculos en el futuro.

A continuación, pase a la fase de implementación del ciclo PDSA, donde pone en práctica su plan de acción.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CAPÍTULO

Mientras avanza en el proceso de planificación, asegúrese de involucrar a todos los niveles de empleados a medida que:

- Define el objetivo de alto nivel para su iniciativa
- Selecciona los objetivos y medidas que ayuden a mover su organización hacia su meta
- Averigua qué condiciones de trabajo son las causas principales de los problemas de salud y seguridad que desea mejorar
- Reúne y analiza la información del sitio de trabajo más relevante para sus metas, objetivos y condiciones de trabajo
- Prioriza y selecciona las mejores tácticas relacionadas con la mejora de las condiciones laborales para lograr sus objetivos
- Crea un plan de acción detallado para guiar la implementación
- Identifica las necesidades de la iniciativa para los recursos humanos y financieros

Capítulo 4

Implementación integrada

Capítulo 4

Implementación integrada

Los dos capítulos anteriores examinaron cómo generar apoyo para una iniciativa integrada y cómo desarrollar un plan de acción para abordar las causas fundamentales de la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. La siguiente fase, la parte del Hacer del ciclo Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar (PDSA), se basa en este trabajo esencial. A medida que ejecuta su plan, encontrará múltiples oportunidades para obtener aún más apoyo para su esfuerzo.

En este capítulo, cubrimos cómo implementar un enfoque integrado. Obtendrá consejos y orientación sobre cómo:

- Comenzar pequeño
- Cambiar las condiciones de trabajo a través de políticas y prácticas
- Monitorear el progreso
- Fomentar la responsabilidad
- Fomentar la participación a través de la comunicación continua
- Capacitar a los empleados para una implementación exitosa



Comience pequeño para generar impulso

Si bien un enfoque integrado apunta a cambios en todo el sistema, se basa en mejoras incrementales. Los inicios pequeños pueden conducir a logros tempranos, lo que puede generar más interés en su iniciativa. También le permiten a su equipo alcanzar la velocidad en un entorno más controlado. Si las cosas no salen según lo planeado, el impacto es mínimo. Y si tiene éxito, rápidamente va creando una base sobre la cual seguir construyendo.

Es posible que desee:

- Comenzar con una o más tácticas simples para alcanzar objetivos a corto plazo.
- Probar sus tácticas en uno o dos departamentos en un primer momento.
- Enfocarse en los cambios más grandes en todo el sistema solo después de haber demostrado el éxito. Aunque puede hacer planes para ellos mientras implementa las tácticas más simples.

Ejemplo: Pasos pequeños para evitar los resbalones y caídas

En el capítulo anterior, presentamos una serie de tablas con ejemplos de un fabricante mediano que quiere reducir las lesiones de espalda. En ese momento, el análisis de los datos reveló que cuatro condiciones de trabajo eran las causas principales de las lesiones de la espalda:

- **Pisos resbaladizos.** La caída del trabajador en los suelos resbaladizos ocasiona lesiones en la espalda.
- **Los horarios y prácticas relacionadas con el descanso.** Los estrictos plazos de producción impiden que los supervisores puedan permitir que los trabajadores tomen descansos. Los departamentos donde los empleados no pueden tomarse un tiempo para descansar y recargarse tienen más lesiones.
- **Número y disponibilidad de los montacargas y ascensores.** Los departamentos donde los ascensores y montacargas están averiados o no están disponibles, o donde los trabajadores no han recibido capacitación para usarlos, tienen más lesiones en la espalda.
- **Falta de apoyo del supervisor.** Los departamentos con bajo soporte de supervisor para el trabajo de los empleados y las vidas en el hogar también tienen más lesiones en la espalda.

La Tabla 4 en el Capítulo 3 enumeraba las posibles tácticas y acciones para abordar estas condiciones laborales.

Cuando está recién comenzando, es posible que desee apuntar a una condición de trabajo más simple, como los suelos resbaladizos, para obtener un logro rápido. Por ejemplo, el departamento de instalaciones podría trabajar con los supervisores para desarrollar una lista de verificación de procedimientos para el manejo de los pisos mojados. O el personal de instalaciones, adquisiciones y seguridad podría analizar la compra de un nuevo producto de limpieza de pisos que sea menos resbaladizo y no necesite una preparación especial. También podrían capacitar al personal de aseo sobre la manera de usarlo. A medida que implementa estos cambios, puede rastrear la cantidad de lesiones nuevas. Si las caídas persisten, puede investigar más y actualizar el plan según sea necesario. Pero si se reduce el número de lesiones, puede celebrar un logro rápido.

Puede usar tácticas básicas para producir resultados claros. Esto, a su vez, proporciona la motivación para abordar problemas más complejos. El éxito rápido y temprano es importante, pero es solo un primer paso. En la siguiente sección, analizamos cómo podría implementar políticas y prácticas para influir en las condiciones laborales más complejas.

Cambie las condiciones de trabajo a través de las políticas y prácticas

Para cambiar las condiciones de trabajo, implemente políticas y prácticas que respalden la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Las condiciones laborales, las tácticas y las acciones de planificación se describieron e ilustraron en el capítulo anterior. Las tácticas son lo que se realiza para abordar las condiciones de trabajo. Las acciones de planificación son los pasos específicos que planea tomar para lograr sus tácticas. Las políticas y prácticas son las acciones que implementa. Las acciones y políticas de planificación y las prácticas a menudo son similares, pero ocurren en diferentes fases. Para ver esto más claramente, considere el siguiente ejemplo.

Ejemplo: Políticas y prácticas para reducir las lesiones de espalda

Volvamos al fabricante que quiere reducir los niveles de dolor de espalda. La Tabla 5 proporciona las posibles tácticas, políticas y prácticas que podría utilizar para mejorar las condiciones laborales y prevenir las lesiones en la espalda.

Tabla 5. Ejemplos de tácticas, políticas y prácticas para reducir las lesiones en la espalda

Condición laboral	Tácticas	Políticas y prácticas
 <p>Pisos resbaladizos</p>	Reducir los suelos resbaladizos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar lista de verificación de procedimientos para pisos húmedos o resbaladizos • Implementar una política sobre la compra de productos de limpieza de pisos que eviten el deslizamiento • Capacitar al personal de las instalaciones, adquisiciones y seguridad para comprar productos de limpieza de pisos que eviten el deslizamiento • Capacitar al personal de aseo en los procedimientos • Implementar procedimientos para que los gerentes se hagan responsables de las labores de aseo en su área
Horarios y prácticas de descanso	Mejorar las prácticas de descanso	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con los recursos humanos, supervisores y empleados para actualizar la política de descansos, si es necesario • Usar las políticas y prácticas para crear una cultura en la que tomar descansos sea la norma • Pedir al liderazgo que comunique a todos los empleados sobre la importancia de los descansos para reducir las lesiones • Durante las capacitaciones de los supervisores y trabajadores, hable sobre cómo los descansos aumentan la productividad • Use la información de los empleados para proporcionar áreas de descanso limpias, atractivas y convenientes donde los empleados puedan descansar y relajarse • Evaluar el éxito de los supervisores y gerentes en la mejora de las prácticas de descanso en sus áreas- para identificar y abordar cualquier barrera

Condición laboral	Tácticas	Políticas y prácticas
Número y disponibilidad de ascensores y montacargas para mover los objetos pesados o incómodos	Aumentar el uso de ascensores y montacargas	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una política para reducir las lesiones a través del aumento en el uso de los montacargas • El liderazgo comunica la nueva política a todos los empleados • Implementar procesos de producción que integren la política de los montacargas en las áreas clave de la planta • Usar la información de los trabajadores y la gerencia para implementar procedimientos operativos estándar para el uso, inspección, mantenimiento y reparación de los montacargas • Adquirir más montacargas si los supervisores y los trabajadores afirman que los necesitan • Capacitar a los empleados y supervisores sobre cómo usar los montacargas y ofrecer un repaso para aquellos que ya están capacitados • Supervisar periódicamente y hablar con los supervisores y directores sobre cualquier situación que surja
Apoyo del supervisor	Mejorar el apoyo del supervisor a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con RR.HH. para actualizar las políticas de vida laboral impactadas por el apoyo del supervisor, como la programación flexible, el trabajo a distancia, las vacaciones anuales y las funciones de cuidado de la salud. • Capacitar a los supervisores acerca de las maneras en que pueden apoyar a todos los trabajadores • Hacer responsables a los supervisores por tomar medidas que respalden a sus empleados, como alentarlos a tomar descansos • Crear políticas y capacitaciones para prevenir el abuso, el acoso, la discriminación y la violencia • Crear políticas y capacitaciones para construir el respeto por las ideas, valores y creencias de los demás

Monitorear el progreso

Aunque su equipo elabore cuidadosamente el plan de acción, la prueba real viene cuando lo pone en práctica. Es por eso que es tan importante supervisar el progreso: le permite adaptarse rápidamente y encontrar nuevas soluciones, si es necesario. También ayuda a su equipo a saber cuándo ha alcanzado sus objetivos iniciales y si es hora de establecer otros nuevos. Del mismo modo, sus mediciones alimentan el siguiente paso del proceso: la fase de estudio del ciclo de PDSA. Le brindan la evidencia que necesita para establecer prioridades y guiar la toma de decisiones.

La supervisión también tiene implicancias para el éxito a largo plazo de su iniciativa. ^[34] Si realiza el seguimiento del proceso y comparte los logros a través del trayecto, mejorará la visibilidad de la iniciativa. Esto permite que los trabajadores y el liderazgo vean los cambios importantes que ha realizado tu equipo, lo que genera apoyo y sustenta el progreso.

Para supervisar de manera eficaz el progreso, es útil revisar las mediciones del resultado y del proceso de implementación en sí.

Seguimiento de las mediciones de los resultados

Las mediciones del resultado ayudan a medir el progreso hacia el logro de los objetivos de su iniciativa. Aunque los ejemplos proporcionados en los Capítulos 2 y 3 se centraron solo en los resultados de los empleados, es posible que para su organización sea útil analizar las mediciones del resultado como dos categorías separadas: una para los resultados sobre la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados, y otra para los resultados organizacionales. Pensando en términos de estas dos categorías puede garantizar que reúna toda la información que necesitan los diversos interesados.



**Resultados
para los
empleados**



**Resultados
organizacionales**

Por ejemplo, en la Tabla 2 del Capítulo 3, consideramos varias formas para recopilar los datos de referencia sobre las lesiones lumbares de los empleados. Durante la implementación, puede recopilar datos sobre diversos resultados para ver cómo se comparan con sus números iniciales. Es posible que desee seguir:

Resultados de los empleados

- **Lesiones en la espalda**, uso de informes de lesiones internas, reclamos de utilización de atención médica y datos de compensación de los trabajadores
- **Dolor de espalda**, usando las encuestas a los empleados
- **Depresión**, usando las encuestas de los empleados
- **Estrés**, usando las encuestas a los empleados

Resultados organizacionales

- **Ausentismo**, utilizando los registros administrativos por licencias médicas
- **Costos de las lesiones de espalda**, uso de los datos de utilización de atención médica para las lesiones relacionadas con la espalda
- **Rotación**, utilizando los registros administrativos para la tasa de rotación

Implementación del seguimiento

Si bien las mediciones de los resultados son esenciales, no le proporcionan una imagen completa. Pueden indicar dónde está teniendo éxito o necesita mejorar, pero no le dicen por *qué* sus tácticas funcionaron o no. Para eso, necesita seguir el proceso de implementación. Si sus mediciones de resultado muestran éxito, el seguimiento del proceso de la implementación podría identificar qué contribuyó al cambio positivo. Si no obtiene los resultados que esperaba, puede mostrar dónde debe realizar adaptaciones.

Para efectuar el seguimiento de la implementación, es posible que requiera de información tanto cuantitativa como cualitativa. Es posible que tenga mediciones específicas que desee controlar y le resultará útil tener conversaciones periódicas con los empleados para que pueda comprender cómo va el proceso.

Para identificar las brechas y desafíos en la implementación, es posible que desee:

- Crear una lista de verificación que muestre si los pasos en su plan de acción se siguen de cerca.
- Clarificar cómo funciona la implementación hablando con los departamentos involucrados.
- Analizar la cantidad y los tipos de políticas que crea, así como las reacciones de los empleados ante ellas. Por ejemplo, ¿una persona se quejó de una nueva política o fueron cien los que reclamaron? ¿Los empleados tenían alguna sugerencia?
- Consultar a los empleados si se ha modificado el apoyo entregado por el supervisor.
- Hacer un seguimiento de la cantidad de empleados que toman descansos regulares y en qué áreas de la empresa trabajan.
- Hacer un seguimiento de la duración de una determinada actividad o el número de semanas que tomó implementar una política.
- Realizar un seguimiento del número de personas que asistieron a las capacitaciones o que se vieron afectadas por una política o programa.

Al principio de la implementación, puede referirse a estos pasos para evaluar su proceso. Si no funciona según lo esperado, la información que recopiló puede revelar los problemas y barreras. Luego, puede idear formas en que los supervisores y la gerencia puedan abordarlas.

Ejemplo: Monitoreo de los esfuerzos para reducir las lesiones de espalda

Volviendo al ejemplo del fabricante, supongamos que los empleados todavía se caen con regularidad en los suelos resbaladizos a pesar de que existe una lista de verificación de los procedimientos para manejar los pisos mojados. Puede entrevistar a los trabajadores y supervisores sobre el proceso para revelar dónde debe realizar los cambios:

- ¿El departamento de instalaciones siguió los procedimientos correctamente?
- ¿Se quebró el proceso en alguna parte?
- ¿Se les dijo a todos los supervisores y empleados qué hacer y a quién contactar si encontraban pisos mojados o resbaladizos?
- ¿Se necesita una nueva política, procedimiento o producto de limpieza?

O bien, si los esfuerzos destinados a mejorar las prácticas de descanso resultan ineficaces, puede preguntar:

- ¿Los supervisores ayudaron a que los empleados tomaran descansos?
- ¿Cuáles son los desafíos en los departamentos donde no se toman descansos regularmente?
- ¿Fue esta una situación a corto plazo debido a las exigencias especiales de producción?
- ¿El plan se comunicó claramente para que todos lo entendieran? ¿Todos estuvieron de acuerdo?



Consejo: *Haga un seguimiento del proceso de implementación para saber por qué sus tácticas no funcionaron según lo planeado.*

Cómo lograr que se integre el monitoreo

Para alinear la supervisión con un enfoque integrado, tenga en cuenta sus condiciones de trabajo. A medida que implemente sus políticas y prácticas, verifique que tengan un impacto en las condiciones que apuntó. Y si tiene que cambiar sus tácticas, asegúrese de que se sigan centrande en las condiciones laborales. De esta forma, se llega a las causas raíz que respaldan un enfoque integrado.

Ejemplo: Monitoreo integrado para las prácticas de descanso

Veamos cómo nuestro fabricante podría integrar el monitoreo en torno a las nuevas políticas de prácticas de descanso. A medida que avanza la implementación, puede verificar si:

- El liderazgo superior comunicó a todos los empleados la importancia de tomar descansos para reducir las lesiones
- Todos los empleados y supervisores fueron informados sobre la nueva política: puede realizar un seguimiento de las comunicaciones enviadas, las reuniones realizadas y los comentarios del personal.
- Los supervisores y gerentes tienen los recursos que necesitan para implementar los cambios
- Los directores y supervisores son responsables de garantizar que las exigencias y responsabilidades laborales son razonables en sus áreas y dan tiempo para descansar y recuperarse; puede usar las revisiones de desempeño para ayudar y verificarlo también con sus empleados
- Los directores y supervisores son responsables de garantizar que los empleados tengan la oportunidad de tomar descansos. De nuevo, puede hacer que esto sea parte de las revisiones del desempeño
- Los empleados se sienten alentados a expresar cualquier inquietud sobre la implementación de las políticas sin temor a represalias
- Los empleados informan que las áreas de descanso son limpias, atractivas, prácticas y se ajustan a sus necesidades
- Cualquier departamento podría enfrentar desafíos con la nueva política; de ser así, analice las posibles soluciones con los supervisores, directores y empleados.
- La política de descansos logró su objetivo o si necesita ser actualizada

Mientras supervisa, intente comprender y abordar cualquier inquietud a medida que surjan.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Cómo evoluciona el monitoreo a través del tiempo

En los numerosos años desde que Dartmouth-Hitchcock Medical Center adoptó un enfoque integrado, han aprendido a monitorear su iniciativa utilizando diferentes mediciones de resultados y formas de seguir su proceso. Por ejemplo, para supervisar los resultados de salud ocupacional, analizan las tasas de lesiones registrables de OSHA, así como las reclamaciones de compensación de los trabajadores. Realizan encuestas a los empleados para supervisar el compromiso laboral y las prácticas saludables. Y, realizan auditorías ambientales de la cafetería para monitorear las ofertas de alimentos saludables. Para los resultados comerciales, consideran las tasas de rotación y los costos de atención médica.

También integran las visualizaciones a través de todos los resultados. Por ejemplo, analizan en conjunto los datos de seguridad del paciente y del empleado. También examinan los datos relacionados con la seguridad de los empleados, los riesgos de salud y los costos de reclamos de atención médica.

Para supervisar el proceso, analizan qué componentes se entregaron a qué unidades, así como los números de participación en las encuestas y programas. También usan encuestas de satisfacción para medir la experiencia de los participantes.

La supervisión constante con una variedad de métodos le permite a Dartmouth-Hitchcock mejorar continuamente su iniciativa.

Fomentar la responsabilidad

Durante el resto de este capítulo, veremos algunas maneras en que puede respaldar la implementación. Al principio de la iniciativa, a medida que crea apoyo y planifica un enfoque integrado, normalmente pone en práctica procesos y prácticas esenciales. Por ejemplo, puede designar a las personas para dirigir el esfuerzo, efectuar las comunicaciones sobre el mismo y hacer que los empleados participen. Cubrimos estas áreas en los Capítulos 2 y 3. Estos primeros pasos son fundamentales para obtener la aceptación y lograr que las personas se involucren.

En la fase de implementación, es probable que haya obtenido el apoyo del liderazgo para la iniciativa. Por lo general, también tiene varios empleados encargados de implementar los componentes del plan de acción. Es posible que incluso haya comenzado a agregar responsabilidades para la implementación a las descripciones de los cargos y los haya incluido en las evaluaciones del desempeño.

Durante la implementación, es útil revisar el progreso en estas áreas y ver si necesita hacer cambios para garantizar la responsabilidad. Por ejemplo:

- ¿Los líderes aún apoyan la iniciativa? Si el apoyo ha disminuido, averiguar por qué:
 - ¿Necesitan más información sobre el progreso?
 - ¿Tienen inquietudes que se pueden abordar?
- ¿Quiénes están asignados a la implementación completaron sus tareas según lo programado? Si es así, ¡celebre esos logros! Si no, analizar cómo puede ayudar:
 - ¿Necesitan asistencia o información adicional?
 - ¿Necesita actualizar el esquema?
 - ¿Tienen los recursos y el apoyo que necesitan para tener éxito?
 - ¿Son resistentes a un enfoque integrado? ¿Usted entiende la razón para esto?
- ¿Los gerentes y supervisores apoyan e implementan el enfoque en sus áreas?

Si es así, elogie esos esfuerzos públicamente para obtener un apoyo continuo. Si no, investigue los motivos:

 - ¿Puede trabajar con los gerentes para desarrollar soluciones a las barreras en su camino?
 - ¿Tienen los recursos que necesitan para realizar el trabajo?

Para empezar: Use las columnas en su plan de acción para rastrear el progreso y la responsabilidad en referencia a la tarea. Esto ayuda a que las personas asuman la responsabilidad y lo mantiene dentro del esquema. [Consulte el plan de acción de ejemplo en [Herramientas y recursos para el Capítulo 3](#)]. Tenga en cuenta que puede tomar tiempo lograr que las personas se pongan al día y asegúrese de asignar el tiempo necesario para las discusiones y capacitaciones. Además, asegúrese de que los empleados tengan los recursos que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

Fomentar la participación a través de la comunicación continua

Para planear, entregar y evaluar una iniciativa integrada exitosa, necesita una fuerte participación de todos los niveles de su organización, y la comunicación continua desempeña un papel fundamental. Tendrá que explicar el enfoque de la iniciativa sobre los cambios en el lugar de trabajo, cómo estos cambios afectan a los empleados, y que tanto la gerencia como los empleados tienen la responsabilidad de mejorar las prácticas de seguridad, salud y bienestar.

Cuando se comunica de manera efectiva con los empleados y responde a sus comentarios, los ayuda a sentirse conscientes, involucrados y esenciales para el proceso, lo que fomenta la participación. Considere las siguientes ideas a medida que reflexiona acerca de cómo elaborar y entregar sus mensajes. ^[28]

Comparta el qué, el por qué y el cómo.

Cuando les dice a los trabajadores lo que está haciendo, por qué lo hace y cómo lo hace, los mantiene más involucrados en sus esfuerzos:

- Comparta sus tácticas y explique cómo los cambios en las políticas y prácticas mejorarán la seguridad, la salud y el bienestar; los empleados quieren saber cómo los impactará la iniciativa.
- Mantenga a los empleados actualizados sobre las nuevas políticas y recursos y obtenga su opinión
- Comuníquese con frecuencia con todos los niveles de empleados para que se sientan informados e involucrados

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para los ejemplos de comunicaciones a los trabajadores.

Cree un ambiente que reciba, escuche y responda a las voces de los trabajadores.

La comunicación clara y honesta lo ayuda a desarrollar y mantener la confianza de los empleados, lo cual es clave para la participación y la implementación exitosa. Una forma de hacerlo es proporcionar canales formales que permitan que los empleados expresen su opinión y participen en la comunicación. Por ejemplo, podría usar un sistema en línea para reportar las lesiones, los cuasi accidentes y riesgos, que cuente con mecanismos de retroalimentación para responder a los trabajadores. Es fundamental apoyar la presentación de informes para que los trabajadores sientan que pueden usar el sistema sin temor a represalias. Incluso puede recompensar a los empleados por enviar los informes.

También puede usar:

- Reuniones periódicas o programadas donde comparte la información de salud y seguridad y recibe comentarios
- Grupos de enfoque
- Participación mediante comités
- Comentarios de los sindicatos
- Buzones de sugerencias

Durante la implementación, es posible que desee utilizar una encuesta de empleados para preguntar sobre el trabajo y los comportamientos. Si lo hace, asegúrese de:

- Comentar la encuesta con anticipación y explicar por qué es importante para los empleados y la organización, cómo pueden ayudar los empleados, cómo los beneficia la encuesta y qué se hará con la información.
- Escuchar los comentarios de los empleados y abordar las inquietudes antes de lanzar la encuesta.
- Comparta en general, integre los resultados de nivel con los empleados en un lenguaje que hablen y comprendan.
- Consulte a su proveedor, si tiene uno, para que proporcione su opinión y recomendaciones de la encuesta a empleados individuales. El uso de un proveedor puede garantizar la confidencialidad de los resultados de la encuesta al tiempo que proporciona una manera de responder a las inquietudes de los trabajadores.

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Cierre el ciclo para una comunicación y participación más efectiva

Una empresa mediana de manufactura y distribución en el Medio Oeste (de EE.UU.) estableció un sistema en línea de comunicación de los empleados como parte de su proceso de mejora continua. Cuando los trabajadores presentan sugerencias, un equipo de empleados revisa las ideas y luego se comunica con las personas que las enviaron. Si una idea obtiene el visto bueno, el empleado que la presentó participa en el diseño y la implementación. Una de las claves para hacer que este sistema funcione es que cada empleado recibe una respuesta a su sugerencia, independientemente de que su idea se implemente o no.

Reflexione acerca de la manera en que los empleados interpretan las acciones y mensajes.

Dado que el liderazgo y la gerencia marcan la pauta para una organización, deben estar especialmente conscientes de los mensajes que envían con sus acciones y sus palabras. Por ejemplo, si los líderes trabajan largas horas y los fines de semana y hacen comentarios negativos sobre aquellos que se van al término de la jornada laboral, es probable que los empleados no crean que su sitio de trabajo respalda el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, incluso si se trata de una política formal.

Conozca a su audiencia

Considere los intereses, necesidades y capacidades de sus diferentes audiencias, y adapte sus comunicaciones de manera apropiada. El mensaje más efectivo llega a los empleados donde están, tanto física como mentalmente. Es posible que deba comunicarse en diferentes lenguajes, en diferentes niveles y a través de una variedad de canales, incluidas las reuniones, en línea, boletines informativos, tableros de anuncios, y más.

 **Consejo:** *Si sus empleados tienen diferentes estilos de comunicación, adapte sus mensajes para que todos puedan entender.*

Comparta el progreso de la iniciativa.

Para aumentar el apoyo y la sostenibilidad de su esfuerzo, actualice a las partes interesadas con el progreso y los éxitos, incluso los más pequeños. Esto los mantiene al tanto de lo que está sucediendo y cómo cada uno de ellos se beneficia, lo que puede estimular la participación.

Para empezar: Use los canales existentes de su organización para dirigir los mensajes a las diferentes partes interesadas. Por ejemplo, puede compartir declaraciones del Gerente General apoyando la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados a través de correos electrónicos, publicaciones en la intranet, boletines electrónicos, reuniones y boletines informativos, lo que sea más efectivo para contactar a sus trabajadores.

Para obtener más información sobre las comunicaciones, [consulte la guía de CDC sobre comunicaciones de salud en el lugar de trabajo \[sitio web en inglés\]](#).

Capacitar a los empleados para una implementación exitosa

La capacitación es una estrategia importante para la implementación exitosa de un enfoque integrado. Ayuda a la gerencia a crear condiciones de trabajo positivas a través de los cambios en las políticas y prácticas, y ayuda a que todos los empleados comprendan y aporten a esos cambios. Es posible que pueda entretener la información sobre un enfoque integrado en sus capacitaciones existentes.

Por ejemplo, considere algunas condiciones laborales comunes:

- Soporte de supervisor
- Flexibilidad de las programaciones
- Control de los empleados sobre dónde y cómo trabajan

Para un empleado, el apoyo del supervisor, la flexibilidad y el control sobre su trabajo pueden reducir el estrés y mejorar el bienestar. También pueden tener efectos positivos en la productividad. Sin embargo, los supervisores pueden necesitar capacitación sobre cómo apoyar la vida familiar y personal de los empleados, así como sobre el desarrollo profesional de los empleados. También es posible que necesiten capacitación sobre cómo implementar y administrar las prácticas de manera efectiva, tales como flexibilidad de horarios y mayor control de los empleados sobre su trabajo.

Tal como se muestra en el siguiente ejemplo ^[35], los supervisores adquieren habilidades críticas cuando aprenden a respaldar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de sus empleados. Pueden crear condiciones laborales que empoderen a los empleados para producir su mejor trabajo de forma segura y al mismo tiempo reducir su nivel global de estrés.



HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Capacitación STAR para influenciar el apoyo del supervisor

Una compañía de Fortune 500 quería reducir el agotamiento, el estrés percibido y la angustia psicológica entre sus empleados. La investigación muestra que una forma de abordar estos problemas es mejorar dos condiciones laborales: el control de los empleados sobre su trabajo y un mayor apoyo del supervisor a la vida personal de los empleados.

Los consultores de la compañía sugirieron que ejecutaran un programa piloto llamado STAR (Sustentar. Transformar. Lograr. Resultados). Alrededor de 800 empleados y supervisores en la división de TI participaron en una capacitación participativa de 8 horas que se desarrolló como un taller.

Durante la capacitación, los empleados y supervisores identificaron nuevas prácticas de trabajo y procesos para aumentar el control de los empleados sobre su trabajo. Como resultado de la intervención STAR, la compañía cambió dos políticas y prácticas principales: ^[35]

- Los empleados pudieron contar con horarios flexibles y trabajar en casa sin la aprobación previa del supervisor
- Los supervisores recibieron capacitación adicional sobre cómo apoyar la vida personal y desarrollo profesional de los empleados

Después de que la empresa realizó estos cambios, los empleados que participaron en STAR informaron un mayor bienestar de varias maneras: ^[35]

- Mejora en la satisfacción laboral
- Menos percepción de estrés y angustia psicológica
- Reducción del desgaste

El costo promedio fue de US\$ 340 por empleado, incluida la planificación, el tiempo de los empleados y el desarrollo y la realización de la prueba piloto. ^[36]

[Obtenga más información sobre STAR en el sitio web de Work, Family and Health Network.](#)

Audiencias para la capacitación

Los diferentes niveles de empleados necesitan diferentes tipos de capacitación que se enfoque en sus roles específicos. Esto puede incluir la capacitación para: ^[37, 38]

- Los líderes sobre cómo proporcionar una visión, políticas y prácticas para un entorno laboral apoyador
- Los gerentes intermedios y supervisores sobre la creación e implementación de políticas y prácticas que respaldan la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados
- Los empleados sobre las expectativas de la organización y sus roles en el mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro y saludable

HISTORIAS DESDE LA ORGANIZACIÓN

Capacitación para todos los niveles de empleados

En el Dartmouth-Hitchcock Medical Center, los gerentes y ejecutivos reciben capacitación sobre las responsabilidades legales, regulatorias y éticas, así como sobre cómo servir como modelos para la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Los líderes y supervisores de las unidades se capacitan mediante un programa de desarrollo de liderazgo sobre cómo crear un ambiente seguro y saludable. Los trabajadores se capacitan en temas que afectan la seguridad y la calidad de la atención, así como sobre las prácticas de manejo seguro del paciente.

✓ Consejo: *Para lograr un mayor impacto, enfoque las capacitaciones más en modelar, ejercitar, practicar y entrenar a otros en lugar de simplemente transferir conocimientos.* ^[39]

Aproveche la capacitación existente

Desde la orientación para los empleados nuevos hasta la capacitación en seguridad, muchas organizaciones ya tienen cierto nivel de capacitación para apoyar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Estas son oportunidades perfectas para enfatizar las características clave de un enfoque integrado e incorporar mensajes sobre los vínculos entre la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados y sus familias. También es un gran momento para que los diferentes departamentos aprendan a coordinarse y colaborar entre sí.

También puede realizar capacitaciones específicas sobre cómo lograr la colaboración entre diferentes departamentos. Esto podría ser parte de un esfuerzo más amplio para responsabilizar a las personas por la coordinación interdepartamental.

✓ Consejo: *Piense en las capacitaciones existentes de su organización y cómo puede entretrejer nueva información en ellas.*

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para más ideas sobre la capacitación.

Ensamblando todo junto: Un enfoque creativo para espaldas más saludables

Una pequeña empresa de fabricación y distribución presentaba una alta tasa de movimientos repetitivos y lesiones en la espalda en sus áreas de producción. Después de examinar las condiciones de trabajo en su planta, pensaron que podría ser útil si los empleados:

- Tomaban sus descansos programados y se relajaban o realizaban estiramientos durante ellos
- La rotación periódica a otra tarea de trabajo para evitar las tareas repetitivas

Utilizaron varios métodos para obtener información de los trabajadores sobre las tácticas para abordar ambos problemas, y decidieron analizar primero los descansos. Aquí es donde se volvieron creativos. La compañía tenía muchos amantes de los perros e incluso tenía una política que permitía que los empleados llevaran a sus perros al trabajo. Para señalar los tiempos de descanso, decidieron reproducir el sonido de un perro ladrando en los altavoces de la planta, una acción que resultó ser al mismo tiempo divertida y efectiva.

Pero tomó mucho más que una alerta diferente para hacer que las cosas funcionaran. Primero, el liderazgo tuvo que comunicar el propósito de la nueva política a los empleados y supervisores. Esto permitió que todos supieran que la alta gerencia apoyaba firmemente a los empleados que tomaban sus descansos regulares, un paso importante para cambiar la cultura en torno a la toma de los descansos. También tuvieron que comunicar claramente la logística. Por ejemplo, todos tuvieron que saber que el ladrido del perro por el altavoz significaba que era el tiempo de tomar un descanso.

La compañía también proporcionó a los empleados las áreas y técnicas para un estiramiento más efectivo. Y durante todo el proceso, el personal de Recursos Humanos monitoreó varias medidas para ver cómo funcionaba todo.

Para complementar el esfuerzo de toma de descansos, la empresa también utilizó los resultados de un análisis de riesgos laborales. Anteriormente habían descubierto que el trabajo de producción implicaba trabajar en posiciones incómodas, movimientos repetitivos y estar de pie en un lugar durante mucho tiempo. Trabajaron estrechamente con los empleados para crear e implementar una política de rotación de puestos de trabajo para que los trabajadores pudieran moverse más y variar sus tareas laborales. También proporcionaron capacitación esencial a los trabajadores.

Estos tipos de esfuerzos participativos a nivel de sistema tienen más probabilidades de reducir las lesiones que simplemente pedir y esperar que los empleados efectúen ejercicios de estiramiento por sí mismos. Algunas de las ideas que utilizó este fabricante, como el perro ladrador para provocar los descansos, no funcionarán en todas las organizaciones. Y en algunos lugares de trabajo, tomar descansos tiene implicancias mucho más elevadas. Un hospital, donde la vida de un paciente literalmente puede estar en manos de un empleado, ofrece un conjunto muy diferente de desafíos.

Pero en parte, ese es exactamente el punto. Un enfoque integrado debe adaptarse a su cultura. Piense en los mejores enfoques a ser utilizados en su organización en función de las aportaciones de los empleados, su equipo y otras partes interesadas.

Reflexiones finales sobre la implementación

La implementación es donde las ideas se encuentran con la realidad. Verá cómo se desarrolla realmente un enfoque integrado centrado en las condiciones de trabajo en su organización. Una buena planificación y lograr que las personas se sumen pueden ayudar.

Para facilitar la implementación:

- **Empiece con pasos pequeños.** Efectúe una ejecución preliminar de su plan antes de escalar más ampliamente. Es probable que aprenda lecciones útiles en estas primeras etapas, lo que le permitirá modificar las tácticas antes de realizar cambios más amplios.
- **Utilice los procesos existentes.** Los procesos continuos o de mejora de la calidad, como los que se utilizan en el cuidado de la salud o la fabricación, y la planificación previa a la tarea en la construcción, pueden servir como grandes plataformas para un enfoque integrado.
- **Supervise el progreso.** Es importante realizar un seguimiento del progreso hacia sus objetivos, así como del proceso de implementación en sí. Así verá no solo si sus tácticas funcionan, sino también por qué, lo que le brinda un conocimiento esencial que puede hacer que su proceso sea más efectivo.
- **Escuche a los interesados.** Los trabajadores y los gerentes en todos los niveles pueden proporcionar información crítica. Es útil escuchar atentamente sus comentarios y mantener la mente abierta para cambiar las tácticas y las condiciones de trabajo en las que se centra la iniciativa. Si los grupos interesados clave no están participando, hable con ellos y aborde sus inquietudes: traiga a los líderes principales u otros aliados respetados, si es necesario.
- **Comuníquese con el liderazgo, la administración y los empleados sobre el progreso.** Esto ayuda a mantener el interés y el apoyo para un enfoque integrado.

Una vez que la implementación esté en marcha, el siguiente paso es la evaluación.

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CAPÍTULO

La implementación tiene muchas piezas en movimiento. A medida que avance, recuerde:

- Enfocarse en las políticas y prácticas relacionadas con las condiciones laborales
- Hacer un seguimiento de los resultados y la implementación: le informará cómo tendrá que adaptarlo y para establecer las bases para la evaluación
- Identifique claramente los roles y responsabilidades para que los implementadores se sientan empoderados y responsables
- Ofrezca a los empleados la oportunidad de participar en la implementación; esto es fundamental para el éxito a largo plazo de su iniciativa.
- Involucre a los líderes de forma continua a través de reuniones y comunicaciones frecuentes
- Comuníquese con frecuencia; generará confianza y apoyo, obtendrá valiosa información y aumentará la participación
- Asegúrese de que las personas tengan sistemas de apoyo y los recursos apropiados para lograr el éxito
- Capacite a los empleados nuevos y existentes, dando tiempo a las personas para que se pongan al día

Capítulo 5

Evaluación y mejora integradas

Capítulo 5

Evaluación y mejoras integradas

En los capítulos anteriores, analizamos cómo crear apoyo para una iniciativa integrada y cómo desarrollar y llevar a cabo un plan de acción enfocado en condiciones laborales que apoyen la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados. Una vez que haya puesto en marcha su iniciativa, pasará a las fases de Estudio y Actuación del ciclo Planear-Hacer-Estudiar-Actuar (PDSA). Este es el momento de evaluar sus esfuerzos, luego tome lo que aprenda para mejorar continuamente su enfoque.

La evaluación es una revisión sistemática de su iniciativa que muestra el progreso hacia el logro de sus objetivos, las barreras en su camino y las oportunidades a explorar.

Establece el escenario para la evaluación durante la planificación y la implementación cuando elige objetivos mensurables, supervisa las mediciones de resultados y monitorea el proceso de implementación. En la evaluación, ese trabajo anterior llega a buen término. Los datos que recopiló le permiten llegar a conclusiones basadas en evidencias sobre sus resultados, procesos y próximos pasos.

Las organizaciones tienen diferentes necesidades e intereses sobre cómo evalúan las iniciativas. Al sumergirse en la evaluación, tenga en cuenta esas necesidades, junto con la capacidad y cultura de su organización. Eso le ayudará a desarrollar un proceso que sea al mismo tiempo sostenible y exitoso.

En este capítulo, cubriremos:

- Por qué es importante la evaluación
- Evaluación integrada
- Recopilación de información
- Equipo de evaluación integrado
- Cuándo evaluar
- Cómo comunicar los hallazgos
- Mejora permanente



Por qué es importante la evaluación

La evaluación influye de varias maneras en el éxito de su iniciativa. Ayuda a: ^[40, 41]

- **Medir el cambio y muestra el progreso hacia sus objetivos.** Con las metas y los objetivos medibles, como se describe en el Capítulo 3, tiene puntos de referencia concretos que le permiten seguir el progreso a lo largo del tiempo.
- **Identificar y abordar los problemas desde el principio.** Cuando realiza un seguimiento de la implementación, tal como se describe en el Capítulo 4, aprende cómo puede mejorar su iniciativa a medida que avanza.
- **Demostrar valor.** Los hallazgos de la evaluación le permiten mostrar continuamente a la gerencia, los colegas y empleados la contribución del enfoque integrado a su organización.
- **Proporcionar datos para la toma de decisiones.** La evaluación le permite ver claramente los beneficios y los costos de su iniciativa, lo que ayuda a quienes toman las decisiones a priorizar sus objetivos actuales y futuros.
- **Sustentar el apoyo.** La información que recopile puede respaldar la situación para lograr el compromiso continuo de la organización y el apoyo financiero para su iniciativa.

Evaluación integrada

Para integrar su evaluación, recuerde las características clave de un enfoque integrado y considere cómo pueden informar no solo los tipos de datos que reúne, sino cómo recopilarlos y cuándo compartirlos. Damos algunos ejemplos a continuación.

Compromiso del liderazgo

La evaluación puede ser una herramienta poderosa para mantener la dedicación del liderazgo superior. Cuando presenta periódicamente sus datos a los líderes de su organización, los mantiene informados, conscientes y comprometidos. Les proporciona la información que necesitan para apoyar y participar en una iniciativa integrada.

Participación

Para ayudar a que los trabajadores participen más en la evaluación, es posible que desee probar algunos de los siguientes:

- Consulte a los empleados individualmente o en grupos en relación a sus pensamientos e ideas
- Incluya todos los niveles de empleados en su equipo de evaluación integrado (vea la sección del **Equipo de evaluación integrado** en algunas páginas más)
- Busque los aportes de los comités de empleados
- Comparta con los empleados lo que aprendió durante la evaluación y solicite sus comentarios

Políticas, programas y prácticas centrados en las condiciones laborales positivas

Las condiciones de trabajo son fundamentales para un enfoque integrado, por lo que es una progresión natural medir los cambios en las condiciones a las que se dirige en su plan de acción. Por ejemplo, recuerde el ejemplo real en los capítulos 3 y 4 con el fabricante que quiere reducir las lesiones de espalda. La Tabla 6 en la página siguiente proporciona algunas ideas de evaluación.

Tabla 6. Ejemplos de preguntas de evaluación para condiciones de trabajo relacionadas con el dolor de espalda

Condición laboral	Preguntas de la evaluación
 <p>Entorno físico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores y supervisores reportan menos problemas con los pisos resbaladizos? • ¿Informan que los dispositivos de elevación son más accesibles? • ¿Informan que los montacargas se usan regularmente?
 <p>Organización laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se implementaron políticas y prácticas de descanso mejoradas para que los empleados pudieran descansar? • ¿Los supervisores y los trabajadores reportan un cambio en la cultura o aceptabilidad acerca de tomar los descansos?
 <p>Ambiente psicosocial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los trabajadores reportan un cambio positivo en el apoyo de sus supervisores para tratar los problemas personales o familiares? • ¿Los supervisores informan que tienen la capacitación y las habilidades que necesitan para apoyar a los trabajadores?

Estrategias integrales y colaborativas

La evaluación debe incluir múltiples aspectos de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, como por ejemplo:

- Revisiones de las condiciones laborales y las políticas y prácticas organizacionales
- Encuestas o conversaciones con los empleados sobre sus prácticas de seguridad, salud y bienestar
- Recorridos para monitorear el entorno físico

Para alentar la colaboración, podría hacer que diferentes departamentos trabajen juntos para evaluar la iniciativa o para analizar los hallazgos y los próximos pasos.

Adherencia

La evaluación puede apoyar de varias maneras el cumplimiento de las normativas. Por ejemplo, puede ayudar a:

- Asegurar de que su enfoque de recopilación de los datos de los empleados cumpla con las normativas estatales y locales, así como con las normas éticas, para proteger la información personal
- Seguir el cumplimiento de las regulaciones para las exposiciones a sustancias peligrosas

Cambio dirigido por los datos

La evaluación periódica, a través de los análisis de datos, encuestas, entrevistas y más, respalda claramente el cambio impulsado por los datos. Puede usar sus hallazgos para:

- Proporcionar los informes de alto nivel sobre políticas y programas integrados a la alta gerencia
- Establecer prioridades y guiar la toma de decisiones
- Determinar los próximos pasos para la mejora continua

En última instancia, es posible que desee integrar los datos de seguridad y salud en un sistema de datos coordinado.

Para obtener información más detallada acerca de cómo realizar evaluaciones efectivas, consulte estos recursos del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH):

- [Cómo evaluar los cambios de seguridad y salud en el lugar de trabajo](#) , [sitio web en inglés] págs. 15-26, proporciona sugerencias valiosas sobre cómo llevar a cabo las evaluaciones, junto con ejemplos de diferentes industrias.
 - [Guía para evaluar la efectividad de las estrategias para la prevención de lesiones en el trabajo](#) [sitio web en inglés] ofrece una mirada en profundidad sobre la evaluación y su diseño. Este recurso puede ser más apropiado para una organización con capacidades sofisticadas de análisis de datos.
-

Recopilación de información

En el Capítulo 3, cubrimos cómo recopilar diferentes tipos de información basal que se centraron en sus metas, objetivos y condiciones de trabajo. Luego, en el Capítulo 4, analizamos cómo supervisar los resultados y la implementación para verificar el progreso hacia sus objetivos y obtener información sobre las barreras, las oportunidades y cómo está funcionando el proceso. Ahora, durante la evaluación, puede recopilar los datos actuales y compararlos con su información de referencia. En conjunto, la información mostrará lo que su iniciativa logró o no y por qué.

Tenga en cuenta que normalmente obtiene la imagen más completa de su sitio de trabajo mediante el uso de varios tipos de datos de evaluación. Y, es probable que use diferentes formas para recopilarlos, que incluyen: ^[29]

- Revisiones de datos administrativos para obtener información, como datos de lesiones o costos de compensación laboral
- Reuniones grupales y grupos focales

- Entrevistas a los empleados
- Observando las prácticas y los comportamientos de los empleados
- Revisiones de las políticas
- Encuestas sobre percepción, salud, conocimiento y actitudes de los empleados
- Recorridos del lugar de trabajo
- Comparaciones con los datos nacionales, estatales, regionales o de la industria

Consulte la Tabla 3 en el Capítulo 3 para obtener más ideas sobre cómo recopilar información.

Al igual que cuando recopiló la información de referencia en el Capítulo 3, casi no existe un límite para los datos de evaluación que puede recopilar y analizar. Para mantener a su equipo enfocado, seleccione los datos que lo ayuden a evaluar:

- El avance hacia su meta y objetivos
- Los cambios en las condiciones laborales
- La eficacia de las tácticas que identificó en su plan de acción

 **Consejo:** *Enfoque la recopilación de información en sus metas, objetivos, condiciones de trabajo y tácticas.*

Equipo de evaluación integrado

Para realizar una evaluación exhaustiva, es mejor tener múltiples perspectivas procedentes de su entorno laboral. Por ello, es útil formar un equipo de evaluación integrado para ayudar en los esfuerzos de evaluación.

¿Quién pertenece al equipo?

Mientras que algunos miembros, incluido el campeón, pueden provenir de su equipo integrado (consulte el Capítulo 2), la evaluación y el análisis de datos requieren un conjunto diferente de habilidades. Idealmente, debería convocar a empleados de toda su jerarquía organizacional, incluidos aquellos que: ^[29]

- Reciban el impacto de la iniciativa
- Implementen la iniciativa
- Tomen las decisiones sobre el futuro de la iniciativa
- Sean responsables de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados
- Sean expertos en evaluación o estadística

Si su organización no tiene experiencia en evaluación o estadísticas, es posible que desee utilizar un proveedor para ayudarlo. De hecho, algunos proveedores realizarán la evaluación por usted.

¿Qué hará el equipo?

El equipo de evaluación integrado puede ayudar a reunir información y revisar e interpretar los resultados. Incluso si un consultor reúne los datos y prepara un informe, el equipo deberá determinar cómo los mismos se aplican a su organización y determinar los próximos pasos.

La forma en que su equipo analiza los hallazgos de la evaluación variará en función de sus metas, cultura y capacidad. Aquí se presenta un enfoque que puede tomar: ^[29]

- Aquellos encargados de supervisar la evaluación recopilan los datos necesarios para la revisión.
- Este grupo posteriormente resume los resultados de una manera que todos los miembros del equipo de evaluación puedan entender.
- Luego, el grupo envía el resumen a todo el equipo antes de la reunión de evaluación. Asigne el tiempo suficiente a los miembros del equipo para que puedan analizar e interpretar el resumen por su cuenta.
- Cuando el equipo se reúna, analice los resultados y compárelos con las metas y objetivos de la iniciativa.
- Juntos, el equipo puede extraer conclusiones y hacer recomendaciones basadas en los datos.

Cuándo evaluar

Es probable que realice un seguimiento de los resultados y la implementación desde el lanzamiento de su iniciativa, pero, ¿con qué frecuencia debe dar un paso atrás y evaluar su progreso? Esto depende de su capacidad, objetivos y mediciones. También varía con las diferentes condiciones laborales. Por ejemplo:

- Si bien los empleados deben informar las lesiones de inmediato, usted puede evaluar los datos de lesiones solo mensualmente o trimestralmente, según la frecuencia de las lesiones.
- Podría relacionar las revisiones de los principales cambios de infraestructura con los ciclos presupuestarios o los esfuerzos de recaudación de fondos
- Puede revisar mensualmente los costos de su iniciativa, pero solo controlar los cambios en las prácticas de salud de los empleados anualmente a través de una evaluación de riesgos para la salud

La clave es adaptar su enfoque y las expectativas en función de las necesidades de su iniciativa, que pueden cambiar a través del tiempo. No hay una sola manera de hacer esto, e inevitablemente, contará con más conocimientos y la refinará a medida que avanza.

Otro enfoque para la evaluación es usar una valoración que mida el nivel de integración de su organización. Usted efectúa la valoración al inicio de su iniciativa y luego la repite a lo largo del tiempo para ver cómo cambia su organización.

[Vea las Herramientas y recursos del Capítulo 3](#) para las herramientas de evaluación y valoración.

Cómo comunicar los hallazgos

Cuando informa los resultados de la evaluación y los próximos pasos, logrará un mayor impacto si adapta sus mensajes a su audiencia específica. Por ejemplo:

- El liderazgo superior puede querer información de alto nivel que apoye la toma de decisiones
- Los gerentes pueden estar más interesados en los resultados de sus unidades y en los próximos pasos para mejorar
- Los trabajadores pueden querer saber sobre los cambios en los beneficios de salud y bienestar

Cuando presente sus resultados, comience con las partes interesadas que se vean afectadas en forma más directa por su iniciativa. ^[29]

Dígalos lo que hizo y lo que encontró, luego pídale su opinión. Puede hacerlo a través de reuniones de grupos de trabajo o publicando la información donde sea más accesible.

Claves para lograr mensajes eficaces

Cuando considere cómo compartir mejor sus resultados, tenga en cuenta lo siguiente: ^[42]

- **Mantenga el mensaje simple.** Sea preciso, conciso y fácil de entender.
- **Cuente relatos.** Está bien hacer una descripción general de los datos, pero las personas tienden a recordar los relatos más que los números, incluso los ejecutivos de alto nivel. ¿Tiene un ejemplo de cómo su iniciativa mejoró el trabajo y la vida de los empleados y sus familias? Los testimonios pueden ser muy poderosos.
- **Utilice gráficos.** Los gráficos ayudan a contar el relato; solo asegúrese de que sean relevantes y fáciles de entender.
- **Solicite comentarios.** Esto ayuda a que su audiencia se sienta valorada y comprometida.
- **Proteja la confidencialidad de los empleados.** Perderá la confianza de los empleados si no resguarda sus datos privados. Presente solo datos agregados y asegúrese de combinar los resultados de los grupos de trabajo con menos de seis personas, esto ayuda a minimizar el riesgo de identificación de los empleados. ^[29]

Revisión del liderazgo superior

Es importante presentar periódicamente los resultados completos y de alto nivel a los líderes de primer nivel para que puedan continuar apoyando la iniciativa y debatiendo los próximos pasos. Además, ellos tienen una perspectiva global para considerar otras actividades organizacionales y externas que podrían afectar la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados en el entorno laboral. ^[28]

La frecuencia con que se los presente depende de la cultura de su organización. Puede incorporar esta revisión en otras reuniones de alto nivel. También puede mantener al tanto a los líderes de los éxitos a través de los informes trimestrales o comunicaciones en la intranet. Como mínimo, el ciclo presupuestario anual puede ofrecer la oportunidad de informar sobre el progreso.

Estas revisiones también proporcionan la oportunidad para que usted reciba los comentarios de los líderes. Es posible que desee hacer preguntas tales como: ^[28]

- ¿El enfoque integrado está funcionando según lo previsto?
- ¿Lo ven como relevante y efectivo o tenemos que hacer cambios?
- ¿Los roles y responsabilidades están claramente asignados y funcionan bien?
- ¿Está logrando los resultados deseados?
- ¿De qué otra manera podemos mejorar?

Mejora continua

La mejora continua es la fase de Acción del ciclo de PDSA. Después de presentar los resultados y revisar los comentarios que recibe, puede reflexionar sobre lo que ha aprendido. Si tuvo éxito, ¿eso significa que su iniciativa ha terminado? ¡Por supuesto que no! Una iniciativa integrada para crear condiciones laborales positivas es un proceso continuo. Ya sea que haya logrado sus objetivos o no, todavía hay más por hacer.

Si comenzó con un pequeño despliegue, ahora podría ser el momento de extender la iniciativa a toda su organización o, al menos, a un departamento diferente. Algunas áreas o sitios serán más fáciles de cambiar que otros, y aprenderá constantemente en el camino. Casi siempre hay más condiciones laborales a ser modificadas, tácticas a ser probadas y políticas a ser mejoradas.

Si su esfuerzo no resultó como lo planearon, ¿sabe lo que se interpuso en el camino o lo que salió mal? Si no es así, busque más información sobre lo que sucedió y lo que podría probar a continuación. Es posible que necesite modificar sus tácticas o probar algunas nuevas. O tal vez necesite obtener más apoyo para sus esfuerzos.

A menudo, las iniciativas no salen exactamente como se esperaba, y es por eso que el ciclo PDSA es tan valioso, es un proceso de mejora gradual que debe repetirse. Una vez que haya descubierto que hay que realizar algunos cambios, inténtelo de nuevo. El ciclo del PDSA opera de manera continua, con múltiples ciclos de realimentación y correcciones; rara vez es lineal.

[Vea las Herramientas y recursos de este capítulo](#) para las referencias de mejoras continuas seleccionadas.

Ensamblando todo junto: Evaluación, mejora y funcionarios de la salud más seguros

En los relatos de *Historias desde la Organización* en los capítulos anteriores, analizamos la iniciativa Live Well/Work Well [Vivir bien/Trabajar bien] de Dartmouth-Hitchcock Medical Center, lanzada en 2009 con la visión de lograr una fuerza laboral lo más sana posible. En esos capítulos, nos enfocamos en la programación, las tácticas y las mediciones de la iniciativa. Aquí, consideramos los aspectos de evaluación y mejora continua de dicho enfoque.

Identificar los departamentos en riesgo

Cada año, Dartmouth-Hitchcock establece un objetivo para reducir el número de departamentos con tasas elevadas de lesiones sin comprometer la integridad de los informes de incidentes. Utilizan un sistema en línea de informe de lesiones del empleado (EROI) que alienta a que los empleados notifiquen:

- Lesiones y enfermedades de los empleados en el trabajo en los "Informes ¡Ay!"
- Incidentes de cuasi-lesión en los "Informes de ¡Uff!"

El departamento de Servicios de Salud Ambiental (EHS) (de los EE.UU.) usa este y otros datos para identificar a los departamentos en riesgo, que tienen índices de lesiones, enfermedades y cuasi lesiones relacionadas con el trabajo que exceden el promedio de OSHA para los hospitales. Luego, el EHS le consulta a esos departamentos si desean asociarse en un enfoque integrado.

Mejoras basadas en las evidencias informadas

La recopilación de datos es una parte clave de sus esfuerzos. Los incidentes informados en el sistema EROI activan las revisiones dirigidas por EHS para comprender qué elementos del entorno laboral y la organización del trabajo pueden haber provocado la lesión.

Los departamentos en riesgo revisan los incidentes trimestralmente. Trabajan en conjunto con EHS para:

- Llevar a cabo investigaciones para identificar los niveles de riesgo y las causas de los incidentes
- Realizar evaluaciones de exposición utilizando herramientas como los análisis de riesgos laborales y las encuestas de exposición para identificar, evaluar y controlar la exposición de los empleados a los riesgos químicos, físicos y biológicos
- Mejorar la notificación de los incidentes
- Proporcionar los datos basados en las tasas de lesiones para comparar mejor los resultados

Después de al menos un año de trabajar con el EHS para reducir las lesiones, los departamentos en riesgo pueden solicitar una auditoría de seguimiento independiente. Mientras tanto, el director del departamento en riesgo, en colaboración con el Comité de bienestar de OSH del departamento, revisa y califica periódicamente la efectividad de los cambios sobre la reducción de las lesiones. Luego, efectúan las mejoras necesarias.

Un entorno laboral más seguro y comprometido

Dartmouth-Hitchcock comenzó con el objetivo de tener una fuerza laboral lo más sana posible. Establecieron objetivos claros, elaboraron planes de acción y continuamente hicieron mejoras basadas en las evidencias informadas. Y sus esfuerzos continuos continúan produciendo impactos positivos para sus empleados y su organización, incluyendo menos lesiones, reducción en los factores de riesgo para la salud personal y costos más bajos.

Reflexiones finales sobre la evaluación y la mejora continua

La evaluación y la mejora continua son pasos clave en un esfuerzo integrado. Cuando supervisa y analiza los datos sobre sus objetivos, condiciones laborales y tácticas, obtiene información crítica que lo ayuda a medir el éxito y mejorar su enfoque. También obtiene pruebas concretas que le muestran a otros por qué la iniciativa es tan valiosa y para guiar la toma de decisiones y la asignación de recursos. Y, si su enfoque no funciona según lo planificado, la evaluación le brinda una base para realizar los cambios que lo mantendrán avanzando.

Las organizaciones varían en su capacidad de evaluación, por lo que debe adaptar sus esfuerzos adecuadamente. Para agilizar la evaluación y los procesos de mejora continua, es útil:

- Concentrarse en los cambios a sus metas, objetivos y condiciones de trabajo
- Lograr que la evaluación sea parte de la entrega del programa (vea el Capítulo 4)
- Considerar agregar la seguridad, salud y bienestar a sus procesos de mejora continua ya existentes

LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CAPÍTULO

A medida que evalúa y mejora continuamente su iniciativa:

-  Tenga en cuenta las características clave de un enfoque integrado
-  Use varios métodos para recopilar los datos de la evaluación
-  Enfóquese en la evaluación de los objetivos, las condiciones de trabajo y las tácticas en su plan de acción
-  Forme un equipo diverso para ayudar con la evaluación
-  Compare los cambios a lo largo del tiempo con las evaluaciones iniciales
-  Adapte la frecuencia con que evalúa en función de sus objetivos y capacidad
-  Comunique sus hallazgos regularmente y solicite comentarios
-  Deje que los resultados de su evaluación guíen sus esfuerzos de mejora continua

Referencias

Referencias

1. CDC NIOSH. Hierarchy of Controls Applied to Total Worker Health@ <https://www.cdc.gov/niosh/twh/letsgetstarted.html>. 2016 [cited 2017 June 8].
2. Fabius, R., et al., The link between workforce health and safety and the health of the bottom line: tracking market performance of companies that nurture a “culture of health”. *J Occup Environ Med*, 2013. 55(9): p. 993-1000.
3. Goetzel, R.Z., et al., The stock performance of C. Everett Koop Award winners compared with the Standard & Poor’s 500 Index. *J Occup Environ Med*, 2016. 58(1): p. 9-15.
4. Conradie, C.S., E. van der Merwe Smit, and D.P. Malan, Corporate health and wellness and the financial bottom line: Evidence from South Africa. *J Occup Environ Med*, 2016. 58(2): p. e45.
5. Fabius, R., et al., Tracking the market performance of companies that integrate a culture of health and safety: an assessment of corporate health achievement award applicants. *J Occup Environ Med*, 2016. 58(1): p. 3-8.
6. Shaw, W.S., et al., A controlled case study of supervisor training to optimize response to injury in the food processing industry. *Work*, 2006. 26(2): p. 107-114.
7. Shaw, W.S., et al., Employee perspectives on the role of supervisors to prevent workplace disability after injuries. *J Occup Rehabil*, 2003. 13(3): p. 129-142.
8. National Institute for Occupational Safety and Health. Total Worker Health. <http://www.cdc.gov/niosh/TWH/>. 2013. [cited 2017 March 29]; Available from: <http://www.cdc.gov/niosh/TWH/>.
9. Pronk, N., D. Lagerstrom, and J. Haws, LifeWorks@ TURCK: A best practice case study on workplace well-being program design. *ACSM’s Health & Fitness Journal*, 2015. 19(3): p. 43-48.
10. Hunt, M.K., et al., Process evaluation of an integrated health promotion/occupational health model in WellWorks-2. *Health Educ Behav*, 2005. 32(1): p. 10-26.
11. LaMontagne, A., et al., Assessing and intervening on OSH programmes: effectiveness evaluation of the Wellworks-2 intervention in 15 manufacturing worksites. *Occup Environ Med*, 2004. 61(8): p. 651-660.
12. Sorensen, G., et al., A comprehensive worksite cancer prevention intervention: behavior change results from a randomized controlled trial (United States). *Cancer Cause Control*, 2002. 13(6): p. 493-502.
13. Pronk N., Integrated worker health protection and promotion programs. *J Occup Environ Med*, 2013. 55 (Suppl)(12): p. S30-37.
14. Anger, W.K., et al., Effectiveness of Total Worker Health interventions. *J Occup Health Psychol*, 2015. 20(2): p. 226-247.
15. Pronk, N.P., et al., Measurement tools for integrated worker health protection and promotion: Lessons learned from the SafeWell project. *J Occup Environ Med*, 2016. 58(7): p. 651-658.
16. Loeppke, R.R., et al., Integrating health and safety in the workplace: How closely aligning health and safety strategies can yield measurable benefits. *J Occup Environ Med*, 2015. 57(5): p. 585-597.

17. American College of Occupational and Environmental Medicine. Corporate Health Achievement Award <http://sa.chaa.org/download/complete%20self-assessment.pdf>. [cited 2016 March 3]; Available from: <http://sa.chaa.org/download/complete%20self-assessment.pdf>.
18. American College of Occupational and Environmental Medicine. HERO Health and Well-being Best Practices Scorecard in Collaboration with Mercer© (HERO Scorecard). [cited 2017 February 16]; Available from: <http://hero-health.org/scorecard/>.
19. Schulte, P.A., et al., Interaction of occupational and personal risk factors in workforce health and safety. *American Journal of Public Health*, 2012. 102(3): p. 434-448.
20. Miranda, H., et al., Health behaviors and overweight in nursing home employees: contribution of workplace stressors and implications for worksite health promotion. *The Scientific World Journal*, 2015.
21. McLellan, D.L., et al., Organizational characteristics influence implementation of worksite health protection and promotion programs: Evidence from smaller businesses. *J Occup Environ Med*, 2015. 57(9): p. 1009-1016.
22. Cherniack, M., et al., Health promotion site selection blues: barriers to participation and implementation. *J Occup Environ Med*, 2010. 52(6): p. 626-634.
23. National Institute for Occupational Safety and Health, Total Worker Health: Making the Business Case. <http://www.cdc.gov/niosh/twh/business.html> Accessed on February 1, 2017. 2015.
24. DeJoy, D.M., et al., Assessing the impact of healthy work organization intervention. *J Occup Org Psych*, 2010. 83(1): p. 139-165.
25. von Thiele Schwarz, U., et al., Promoting employee health by integrating health protection, health promotion, and continuous improvement: a longitudinal quasi-experimental intervention study. *J Occup Environ Med*, 2015. 57(2): p. 217-225.
26. Sorensen, G., et al., Integrating worksite health protection and health promotion: A conceptual model for intervention and research. *Preventive Medicine*, 2016. 91: p. 188-196.
27. Hazards Publications Ltd. Mapping Out Hazards. Available from: <http://www.hazards.org/diyresearch/riskmapping.pdf> 1997.
28. Collins, J., *Assembling the Pieces: An Implementation Guide to the National Standard for Psychological Health and Safety in the Workplace*. CSA Group, 2014.
29. CDC. Intervention Effectiveness Research Team of the National Occupational Research Agenda. Does it Really Work? How to Evaluate Safety and Health Changes in the Workplace. 2004; Available from: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2004-135/pdfs/2004-135.pdf>.
30. Pronk, N.P., Reducing occupational sitting time and improving worker health: the Take-a-Stand Project, 2011. *Preventing Chronic Disease*, 2012. 9.
31. McLellan, D., N. Pronk, and M. Pember. Feasibility and acceptability of disseminating integrated worksite health promotion and health protection interventions through a vendor in small-to medium-sized businesses. in 2015 American Public Health Association Annual Meeting & Expo (Oct. 31-Nov. 4, 2015). APHA.

32. VanWormer, J. and N. Pronk, Rewarding change: principles for implementing worksite incentive programs. *ACSM's worksite health handbook*. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2009: p. 239-47.
33. Huang, H., et al., Incentives, program configuration, and employee uptake of workplace wellness programs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2016. 58(1): p. 30-34.
34. Quelch, J.A. and E.C. Boudreau, *Building a Culture of Health: A New Imperative for Business*. 2016, Springer International Publishing: Switzerland.
35. Moen, P., et al., Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Sociological Review*, 2016. 81(1): p. 134-164.
36. Barbosa, C., et al., Costs of a work-family intervention: evidence from the Work, Family, and Health Network. *American Journal of Health Promotion*, 2014. 28(4): p. 209-217.
37. Kelloway, E.K., J. Barling, and J. Helleur, Enhancing transformational leadership: The roles of training and feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 2000. 21(3): p. 145-149.
38. Stringer, L., *The Healthy Workplace: How to Improve the Well-Being of Your Employees—and Boost Your Company's Bottom Line*. 2016, New York: American Management Association.
39. Langlely, G.J., et al., *The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance*. 2009, San Francisco, California: Jossey-Bass.
40. Hunnicutt, D., Evaluation: Why, what, how, and when you should evaluate your wellness program. *Absolute Advantage*, 2007. 6(10): p. 12-19.
41. Institute of Medicine, *Integrating Employee Health: A Model Program for NASA*. 2005, National Academy Press: Washington, DC.
42. Hunnicutt, D., Communicating your evaluation results: How to make your findings stick. *Absolute Advantage*, 2007. 6(10): p. 20-23.

Herramientas y recursos

Estas herramientas y recursos proporcionan elementos a mayor profundidad sobre las directrices en este manual.

Herramientas y recursos

Índice de contenidos

Capítulo de liderazgo y colaboración

1 Roles y responsabilidades de:

a) Liderazgo de primera línea	84
b) El campeón	85
c) El Equipo Integrado	86
d) La gerencia media/los supervisores	87
e) Los empleados	87
f) Los representantes y sindicatos de empleados	88

3 Superando la resistencia	88
----------------------------------	----

4 Consejos prácticos	89
----------------------------	----

5 Puntos de discusión sobre un enfoque integrado.....	90
---	----

6 Diapositivas para un enfoque integrado.....	92
---	----

7 Referencias	93
---------------------	----

Funciones y responsabilidades

Liderazgo de primera línea

El apoyo y la acción de los Líderes Principales son fundamentales para el éxito de los enfoques integrados de seguridad, salud y bienestar de los trabajadores. Los líderes pueden:

- **Establecer el tono y la visión** para las organizaciones y comunicarse con todos los empleados al respecto.
- **Crear una declaración de visión** que alinee la seguridad y salud de los trabajadores con las metas de la organización y los objetivos del negocio; esto demuestra que el bienestar del trabajador es esencial para el éxito comercial.
- **Comunicar el compromiso de la organización para crear condiciones laborales** que protejan y promuevan la seguridad y la salud de los empleados. Pueden establecer las expectativas de que todas las partes interesadas, incluidos los proveedores y consultores, sigan este compromiso.
- **Mejorar las condiciones laborales** mediante la institucionalización de políticas, procedimientos y directrices que promuevan y protejan la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.
- **Subrayar la importancia de la colaboración** entre todos los interesados, desde los directores hasta los empleados de atención al cliente. Pueden generar apoyo entre los ejecutivos y gerentes de alto nivel responsables de la seguridad, la salud y el bienestar. Pueden pedirles a los directores y otros gerentes que hagan lo mismo con sus empleados y representantes de los empleados.
- **Responsabilizar al personal** por implementar un enfoque integrado motivando a la gerencia a adoptar su visión.
- **Asignar los recursos:** personas, espacio, equipos, presupuestos, comités, capacitación y beneficios. También pueden designar a alguien para defender el esfuerzo como parte de la descripción de su trabajo.
- **Asegurar la confidencialidad** de todos los datos de los empleados. Si los empleados no confían en la gerencia, no compartirán abiertamente la información personal y las preocupaciones sobre el entorno laboral. La confianza es crítica y frágil. Los líderes pueden comunicar a todos los interesados por qué se recopila la información y que nadie verá los datos a nivel individual.
- **Predicar con el ejemplo:** los líderes pueden convertirse en los modelos de las prácticas seguras y saludables. Por ejemplo, los líderes que brindan a los empleados salarios excelentes y horarios flexibles, usan un casco o anteojos de seguridad cuando corresponde, y participan en los eventos del personal envían mensajes potentes a los empleados.

[VOLVER AL CAPÍTULO 2>](#)

El Campeón

Si bien muchas personas pueden estar involucradas en su iniciativa, es importante contar con una persona específica que sea respetada y esté empoderada para dirigir el esfuerzo. Llamamos a esta persona el campeón. Según el tamaño de su organización y el alcance de su iniciativa, el campeón puede asumir cualquier cantidad de roles.

Los campeones pueden:

- **Identificar las políticas y prácticas** que se alinean con los intereses y la cultura de la organización.
Por ejemplo, un campeón en un gran hospital en Nueva Inglaterra se aseguró de alinear la misión de la iniciativa integrada directamente con la visión general del hospital. El campeón también podría investigar qué políticas y prácticas usan otras organizaciones similares.
- **Obtener el involucramiento de la gerencia de primer nivel.**
Esto puede incluir lanzar el caso de negocio, asegurar los recursos y ejecutar un programa piloto.
- **Buscar el apoyo continuo y compromiso de recursos por parte del liderazgo.**
La aceptación es un primer paso crítico, pero los campeones deben involucrarse en el liderazgo a largo plazo. Deben mantener el esfuerzo en primer plano al buscar aportaciones de la gerencia sobre las prioridades, vinculando los objetivos de la organización con los esfuerzos de salud y seguridad, e informando los logros rápidos y los éxitos tempranos.
- **Convencer a los colegas y mandos intermedios para que se suban a bordo.**
El apoyo de la gerencia media es vital para implementar un enfoque integrado. El campeón necesita comunicarse con ellos y escuchar sus preocupaciones. Esto puede suceder en reuniones, así como en encuentros personalizados.
- **Liderar los esfuerzos de colaboración.** La colaboración es una característica clave de un enfoque integrado. Es necesario que mucha gente que esté involucrada desarrolle las políticas y prácticas apropiadas para su organización. A menudo, es el campeón el encargado de liderar estos esfuerzos.
- **Administrar al personal que implementa el enfoque.**
La participación del campeón en la implementación variará en diferentes organizaciones, desde un papel muy práctico hasta un rol más supervisor. Es posible que necesiten mostrar el valor del enfoque al personal que lo implementa, brindar capacitación e incluso asumir un papel directo y práctico en la implementación. También necesitan estar disponibles para escuchar y abordar las inquietudes del personal.
- **Comunicar los resultados.**
Una característica clave de un enfoque integrado es que mide y evalúa constantemente sus esfuerzos. El campeón se asegura de que estos resultados sean informados a todas las partes interesadas de la compañía. Esto podría significar boletines de una página para los ejecutivos de primer nivel, informes detallados a los gerentes sobre sus unidades, y tableros murales de anuncios o comunicaciones por correo electrónico a los empleados.
- **Mejorar continuamente.**
El campeón monitorea el progreso, determina si las políticas o prácticas necesitan ser modificadas, y evalúa cualquier cambio realizado. Algunas organizaciones usan su proceso de mejora continua para evaluar sus iniciativas.
- **Modelar las prácticas seguras y saludables.**
Los campeones representan la iniciativa para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Son modelos a seguir para la iniciativa y la organización.

[VOLVER AL CAPÍTULO 2>](#)

Equipo integrado

Un equipo integrado puede construir colaboración y participación a través de toda la organización. Considere incluir cuatro tipos de miembros del equipo: 1) personas responsables de la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados; 2) personas de diferentes jerarquías en la organización; 3) representantes de los empleados; y 4) representantes de los subcontratistas (si tiene subcontratistas / proveedores). Los equipos integrados pueden:

- **Identificar las metas, objetivos y prioridades** (Ver el Capítulo 3).

Los equipos integrados analizan e identifican los problemas u objetivos que son importantes tanto para los empleadores como para la fuerza laboral. También desarrollan objetivos para ayudarlos a cumplir sus metas y determinar las prioridades de la organización.

- **Contribuyen a la resolución de los problemas utilizando un enfoque integral y colaborativo.**

La inclusión de personas de diferentes departamentos y diferentes jerarquías puede brindar diferentes perspectivas para resolver los problemas de la seguridad, salud y bienestar de los empleados. Los miembros del equipo pueden identificar y priorizar las condiciones de trabajo e intercambiar ideas sobre las tácticas para abordarlas.

- **Recomendar y desarrollar políticas integradas, programas y prácticas centradas en las condiciones laborales**

(Vea los Capítulos 3-4).

Trabajando en conjunto, los miembros del equipo pueden recomendar y desarrollar las políticas y prácticas que abordarán las condiciones laborales en las que la organización se está enfocando.

- **Revisar y analizar los datos y la información** (Vea los Capítulos 3 y 5).

Los miembros del equipo también pueden revisar los datos para ayudarlos en la toma de decisiones, las recomendaciones y la planificación.

- **Llevar a cabo el plan.**

Todos los miembros pueden ayudar a lograr el plan. A veces, esto puede significar adaptar el plan a las necesidades específicas del departamento. Por ejemplo, algunos departamentos pueden tener empleados que trabajan en turnos nocturnos; los miembros del equipo pueden asegurarse de que los recursos estén disponibles para ellos.

- **Incorporar los comentarios de los empleados.**

Al incluir a los empleados y sus representantes en el equipo, se incluirá su aporte. Los empleados conocen mejor su trabajo y entorno laboral y pueden ofrecer soluciones relevantes.

- **Recomendar las asignaciones de recursos.**

Los equipos pueden sugerir los recursos necesarios para cumplir el plan, proporcionando aportes a la alta gerencia para apoyar la iniciativa. El equipo también puede sugerir formas de agilizar la entrega de los recursos procedentes de diferentes departamentos con el fin de lograr sus objetivos.

- **Reportar el progreso a la gerencia de primera línea.**

La gerencia de primera línea probablemente querrá informes sobre el progreso de la iniciativa, y el campeón puede pedirle al equipo que lo asista.

- **Promover la iniciativa.**

Los miembros del equipo pueden comunicar la iniciativa a la alta gerencia y a todos los niveles de empleados. A su vez, los empleados pueden promover la iniciativa entre sus compañeros de trabajo.

- **Proporcionar la responsabilidad por la implementación de la iniciativa.**

Dependiendo de la organización, el equipo o quizás sus miembros pueden ser responsables de llevar a cabo e implementar el plan de la iniciativa.

- **Mejorar de manera continua.**

Los equipos pueden revisar las operaciones periódicamente para evaluar el progreso y adaptar las metas y estrategias según sea necesario.

[VOLVER AL CAPÍTULO 2 >>](#)

Gerencia media/Supervisores

Los gerentes de nivel medio / supervisores comunican e implementan las políticas y prácticas. También pueden representar las necesidades e intereses de los trabajadores ante el campeón y los líderes de primera línea. La gerencia media puede:

- **Establecer condiciones laborales positivas.**
Los gerentes pueden establecer horarios y exigencias laborales razonables. Pueden verificar con los empleados para medir los niveles de carga de trabajo y reasignar tareas si es necesario.
- **Nutrir los entornos y relaciones laborales apoyadoras.**
Los supervisores pueden ayudar a construir un ambiente de trabajo de apoyo modelando y esperando un comportamiento respetuoso de todos en el departamento o unidad. Pueden ser bondadosos y generosos con el trabajo de los empleados y las vidas fuera del trabajo.
- **Fomentar la participación de los empleados en la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.**
Por diseño, los enfoques a nivel del sistema requieren de los comentarios y la participación de los trabajadores. Los supervisores pueden alentar y permitir que sus empleados participen en los esfuerzos para mejorar su seguridad, salud y bienestar.
- **Comunicar y apoyar las necesidades e intereses de los trabajadores.**
Los gerentes de nivel medio y los supervisores pueden comunicar y apoyar las necesidades e intereses de los trabajadores a lo largo de la cadena de mando.
- **Influir en las prácticas de seguridad y salud de los empleados.**
Los gerentes de nivel medio y los supervisores son modelos a seguir para las prácticas de seguridad y salud de los empleados. Pueden establecer prácticas positivas y normativas para el departamento / unidad.

Empleados

Los empleados pueden proporcionar información importante para un enfoque integrado de seguridad, salud y bienestar. Ellos conocen mejor el trabajo que se realiza y tienen un papel en el funcionamiento positivo del entorno laboral y el apoyo a los compañeros de trabajo. Los empleados pueden:

- **Participar en los equipos.**
Los empleados pueden unirse a los equipos para planificar, implementar y evaluar la iniciativa.
- **Proporcionar comentarios y soluciones.**
Dado que los empleados conocen mejor su trabajo, pueden aportar información y encontrar soluciones sobre cómo mejorar las políticas y prácticas. Algunas organizaciones logran esto alentando a los empleados a aportar ideas y soluciones para la mejora de la calidad.
- **Notificar los peligros, lesiones y enfermedades.**
Los empleados deben ser capaces de participar para mantener el entorno laboral seguro y saludable sin temor a represalias debido a reportar la información. Algunas organizaciones usan sistemas de informes electrónicos, pero también se pueden usar otros tipos de sistemas de notificación.
- **Contribuir a un ambiente psicológicamente seguro y saludable.**
Los empleados pueden ayudar a mejorar el lugar de trabajo respetando y apoyando a sus compañeros de trabajo.
- **Ser un modelo de las prácticas seguras y saludables.**
Los empleados pueden convertirse en modelos de las prácticas seguras y saludables tanto dentro como fuera del entorno laboral.

Representantes de los empleados y sindicatos

Los representantes de los empleados y los sindicatos pueden desempeñar un papel fundamental en la implementación de un enfoque integrado. Ellos pueden:

- **Participar en los equipos.**
Ayudar a planificar, implementar y apoyar la iniciativa para mejorar las condiciones laborales.
- **Colaborar.**
Participar en las colaboraciones y actividades interdisciplinarias.
- **Apoyar a los empleados.**
Apoyar los esfuerzos de los empleados para mejorar su seguridad, salud y bienestar mediante la creación de un entorno seguro y respetuoso.
- **Representar las necesidades e intereses de los empleados.**
Comunicarse con los empleados, gerentes, campeones y líderes acerca de las necesidades e intereses de los empleados.

[VOLVER AL CAPÍTULO 2>](#)

Superando la resistencia

Desde los líderes de primera línea hasta los trabajadores de atención al cliente, lleva tiempo que las personas absorban y comprendan una nueva forma de hacer su trabajo. Un enfoque integrado puede empujar a las personas a cambiar y actuar fuera de sus zonas de comodidad, por lo que se podría esperar cierto nivel de escepticismo o resistencia. Y al pedir que las personas trabajen funciones de manera transversal, pueden surgir luchas de poder o controversias territoriales.

Para superar la resistencia, puede probar algunas de estas ideas:

- Formule preguntas para entender de dónde viene la resistencia. Esto podría ayudarlo a ver cómo abordar las inquietudes de una manera más efectiva.
 - Por ejemplo, ¿la gente teme que esto signifique más trabajo? Puede decirles que las empresas han descubierto que el enfoque de colaboración puede agilizar los esfuerzos y hacerlos más eficientes.
- Identifique e involucre a los principales partidarios y líderes de opinión; pídale que hablen con sus colegas.
- Ejecute una pequeña iniciativa para obtener algunos triunfos rápidos. Luego, regrese con sus escépticos y comparta los resultados positivos con un relato convincente.
- Descubra cómo informar a las diferentes partes interesadas de la compañía los beneficios de la iniciativa para ellos. A la gente le gusta saber cómo los afectará un enfoque integrado.
 - El Gerente General podría estar interesado en cómo se puede utilizar el enfoque para atraer y retener a los empleados talentosos.
 - Los gerentes pueden estar interesados en saber que los empleados sanos y seguros serán más productivos y se experimentarán menos licencias médicas.
 - Los empleados se sentirán valorados cuando se les pida su opinión sobre su trabajo, seguridad y salud.

- Traiga voces externas, como consultores o personas de organizaciones que han utilizado un enfoque integrado, para que compartan sus experiencias. Es posible que puedan proporcionar una perspectiva diferente y un sentido de objetividad que sea más fácil de escuchar.
- ¡Inténtelo varias veces! Quizás el momento inicial no fue el correcto. Por ejemplo, tratar de lanzar una nueva iniciativa durante la temporada de mayor actividad para la producción o durante una fusión de la empresa podría no ser el momento adecuado para lograr la colaboración.

Recursos en internet: [Consulte la iniciativa Total Workers Health de NIOSH \[este sitio web está en inglés\] para obtener más ideas sobre cómo obtener la aprobación de un enfoque integrado.](#)

Consejos para casos de negocios

Comunicando su caso de negocio

Para hacer su presentación, considere los siguientes consejos, en parte extraídos de la Harvard Business Review Guide para construir su caso de negocios ^[1]:

- Conozca a su audiencia: ¿Quién tiene autoridad para tomar decisiones? ¿Cuáles son sus intereses y qué les importa más? ¿Qué beneficios aporta la iniciativa para ellos?
- Construya el caso:
 - ¿Cuáles son los puntos complejos para su organización y sus líderes? ¿Quién puede entregarle información organizativa y ejecutiva?
 - ¿Qué alternativas existen para lograr su objetivo? ¿Cómo representará la solución un enfoque integrado? Use el Capítulo 1, y los puntos de conversación y el panel de diapositivas en estas Herramientas y recursos para describir una solución de enfoque integrado.
 - Averigüe cómo y cuándo su organización generalmente presenta los casos del negocio. ¿Existe una época del año cuando se consideran las iniciativas?
- ¿Quiénes son sus aliados? Considere llevarlos a la reunión.
- Identifique el resultado que desea obtener de la presentación. El tono puede contener información diferente si esta es una reunión inicial que si está tratando de obtener la aprobación para un presupuesto.
- Use relatos, datos o información relevante para mostrar cómo un enfoque integrado satisface una necesidad de la organización.
- Presente estimaciones realistas de lo que llevará implementar un enfoque integrado. Comience primero con una iniciativa pequeña o limitada.
- Ejecute una prueba de práctica con los colegas para obtener su opinión y apoyo.
- Identifique los obstáculos para obtener el apoyo y cómo los abordará.
- Presente su caso al liderazgo. Si obtiene el visto bueno, asegure su compromiso con el personal y los recursos financieros. Si no es así, asegúrese de comprender sus objeciones para que pueda construir un caso más sólido la próxima vez.

Para el sector de cuidados de la salud

Un modelo para presentar el caso que las organizaciones de atención médica a veces usan es el SBAR (sigla en inglés de: **S**ituation, **B**ackground, **A**ssessment, **R**ecommendation), un documento breve que describe:

Situación,

Antecedentes,

Valoración,

Recomendación

Vea <http://www.ihl.org/resources/pages/tools/sbartoolkit.aspx>

Puntos de conversación sobre un enfoque integrado

Los puntos a continuación se pueden utilizar como una guía para resumir un enfoque integrado, enfatizar por qué es importante y explicarle al personal lo que está haciendo su organización. Pueden ser utilizados por el líder de la implementación o el campeón para crear soporte organizacional. Consulte el Capítulo 1 de las Pautas para obtener más información y consulte las Herramientas y Recursos para el Capítulo 4 para los ejemplos de puntos de conversación que se pueden personalizar y usar durante la implementación. Estos temas de conversación se pueden adaptar según sea necesario conforme a su audiencia y su entorno laboral.

¿De qué se trata?

Es un enfoque integral, de sistemas de gestión para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, que se basa en los comentarios y la participación de los empleados y se centra en las condiciones laborales.

Un enfoque integrado eficaz se basa en seis características clave:

1. **Compromiso del liderazgo.** El liderazgo demuestra su compromiso de lograr que la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores sean una prioridad clara para toda la organización.
2. **Participación.** Las partes interesadas en todos los niveles de la organización, incluida la mano de obra organizada, ayudan a planificar y llevar a cabo los esfuerzos para proteger y promover la seguridad y la salud de los trabajadores.
3. **Políticas, programas y prácticas centradas en condiciones de trabajo positivas.** La organización enfatiza la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores con las políticas y prácticas que mejoran las condiciones laborales.
4. **Estrategias integrales y colaborativas.** Los empleados de toda la organización trabajan juntos para desarrollar iniciativas integrales de salud y seguridad.
5. **Adherencia.** La organización se adhiere a las normativas federales y estatales, así como a las normas éticas, que mejoran la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.
6. **Cambio impulsado por los datos.** La evaluación periódica guía el establecimiento de las prioridades de una organización, la toma de decisiones y la mejora continua de las iniciativas de seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

¿Y esto por qué es importante?

¿Qué lo hace valioso?

Un cúmulo creciente de investigaciones muestra que un enfoque integrado puede conducir a empleados más sanos y más seguros, así como a mejores resultados operacionales y financieros.

Crear una cultura de seguridad y salud puede reducir el riesgo y permitir que los empleados y las organizaciones prosperen. Las empresas que ya utilizan este enfoque descubrieron que:

- Mejora el desempeño en el mercado ^[2]
- Mejora la productividad y la satisfacción de los trabajadores ^[3]
- Conduce a lugares de trabajo más seguros y mejores comportamientos de salud ^[4-8]
- Reduce el ausentismo y la rotación ^[3, 9]
- Crea programas de salud y seguridad más fuertes ^[10]
- Incrementa la participación de los empleados ^[11]

¿Ahora qué?

Los empleados querrán saber qué está haciendo la organización y cómo los afectará.

Indique dos o tres pasos concretos que su lugar de trabajo está llevando a cabo para implementar un enfoque integrado. Los ejemplos pueden incluir:

- Desarrollar apoyo para usar un enfoque integrado y escuchar las preocupaciones que puedan tener las diferentes personas.
- Designar un líder de implementación para dirigir la iniciativa. Una labor clave es mantener informados a los empleados sobre lo que está sucediendo y asegurarse de que se escuchen y atiendan sus comentarios.
- Establecer un comité para implementar un enfoque integrado que reúna a los diferentes departamentos dentro de su organización. Esto ayudará a abordar la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados de forma coordinada.
- Llevar a cabo una encuesta y hablar con los empleados y supervisores para conocer qué se necesita en su lugar de trabajo para mejorar la salud, la seguridad y el bienestar.
- Usar un enfoque integrado para diseñar políticas y programas de salud, seguridad y bienestar que se centren en las condiciones laborales y aborden los temas importantes en su entorno laboral. Estos pueden incluir: resbalones, tropiezos y caídas; trabajo sedentario; mejorar el apoyo del supervisor a los empleados; y ausentismo.

Diapositivas

El siguiente enlace proporciona un grupo de diapositivas para ser utilizado por un líder de la organización, como un campeón, para presentarlo a los responsables de la toma de decisiones cuando se considera un enfoque integrado. Las diapositivas proporcionan información para describir:

- De qué se trata un enfoque integrado
- Cómo se diferencia de lo que ya se hace actualmente
- Cuáles son sus beneficios
- Qué se debe hacer

[Haga clic aquí para ver el grupo de diapositivas \[estas diapositivas están en inglés\]](#)

[VOLVER AL CAPÍTULO 2>](#)



Referencias

1. Sheen, R. and A. Gallo, *HBR Guide to Building Your Business Case*. 2015, Boston: Harvard Business Review Press.
2. Fabius, R., et al., *Tracking the market performance of companies that integrate a culture of health and safety: an assessment of corporate health achievement award applicants*. *J Occup Environ Med*, 2016. **58**(1): p. 3-8.
3. National Institute for Occupational Safety and Health, *Total Worker Health: Making the Business Case*. <http://www.cdc.gov/niosh/twh/business.html> 2015.
4. Shaw, W.S., et al., *Employee perspectives on the role of supervisors to prevent workplace disability after injuries*. *J Occup Rehabil*, 2003. **13**(3): p. 129-142.
5. Shaw, W.S., et al., *A controlled case study of supervisor training to optimize response to injury in the food processing industry*. *Work*, 2006. **26**(2): p. 107-114.
6. Sorensen, G., et al., *A comprehensive worksite cancer prevention intervention: behavior change results from a randomized controlled trial (United States)*. *Cancer Cause Control*, 2002. **13**(6): p. 493-502.
7. Pronk N, *Integrated worker health protection and promotion programs*. *J Occup Environ Med*, 2013. **55 (Suppl)**(12): p. S30-37.
8. Anger, W.K., et al., *Effectiveness of Total Worker Health interventions*. *J Occup Health Psychol*, 2015. **20**(2): p. 226-247.
9. Pronk, N., D. Lagerstrom, and J. Haws, *LifeWorks@ TURCK: A Best Practice Case Study on Workplace Well-being Program Design*. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 2015. **19**(3): p. 43-48.
10. LaMontagne, A., et al., *Assessing and intervening on OSH programmes: effectiveness evaluation of the Wellworks-2 intervention in 15 manufacturing worksites*. *Occup Environ Med*, 2004. **61**(8): p. 651-660.
11. Hunt, M.K., et al., *Process evaluation of an integrated health promotion/occupational health model in WellWorks-2*. *Health Educ Behav*, 2005. **32**(1): p. 10-26.

Herramientas y recursos

Índice de contenidos

Capítulo de planificación

1 Procesos para la mejora de la calidad	96
2 Análisis de causa raíz	96
3 Orientación sobre el trabajo con proveedores	96
4 Métodos de recopilación de datos y herramientas de medición	97
5 Ideas de intervención enfocadas en las condiciones laborales	107
6 Cómo priorizar las ideas	109
7 Plantilla de muestra y plan de acción completado	109
8 Referencias	118

Para obtener más información y herramientas para ayudarlo en el proceso de planificación, haga clic en los siguientes enlaces.

1. Procesos para la mejora de la calidad

- [Six Sigma](#) tiene como objetivo mejorar la calidad y la rentabilidad con técnicas basadas en datos para mejorar los procesos
- [LEAN](#) ofrece un marco que optimiza el flujo del proceso y minimiza / elimina el desperdicio para mejorar la calidad y aumentar el valor
- [Modelo para la mejora \[este sitio web está en inglés\]](#) lo ayuda a definir objetivos claros para la mejora, luego prueba e implementa cambios con los ciclos Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar (Plan-Do-Study-Act)
- [DAFO \(Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas\) \[este sitio web está en inglés\]](#) ofrece un método de planificación estructurado para identificar factores internos y externos clave importantes para lograr un objetivo
- [Kaizen](#) le proporciona una práctica para la mejora continua basada en la recopilación de datos, el análisis de causa raíz, el trabajo en equipo y el refinamiento del proceso

[VOLVER AL CAPÍTULO 3>](#)

2. Análisis de la causa raíz

[5 Porqués \[este sitio web está en inglés\]](#) es el componente de análisis de causa raíz de Six Sigma. También se usa dentro de Kaizen y LEAN fabricación (ver los enlaces de más arriba en 1. Procesos para la mejora de la calidad).

El [Modelo para la mejora \[este sitio web está en inglés\]](#) contiene un apéndice lleno de diferentes herramientas para mejorar tales como diagramas de flujo, diagramas de causa y efecto, diagramas de controladores y diagramas de árbol. ^[1]

[VOLVER AL CAPÍTULO 3>](#)

3. Orientación sobre el trabajo con proveedores ^[2]

Los proveedores pueden desempeñar una variedad de roles que son esenciales para planificar, implementar y evaluar un enfoque integrado. Algunas de estas funciones se enumeran a continuación. Considere los gastos para contratar a los proveedores cuando esté determinando y asignando recursos.

¿Quiénes son los proveedores y qué atributos tienen?

Los proveedores, ya sean con o sin fines de lucro, proporcionan servicios de seguridad y salud en el trabajo (OSH), promoción de la salud en el lugar de trabajo y beneficios para los empleados, incluidos los planes de seguro. Muchas organizaciones confían en proveedores externos para llevar a cabo sus evaluaciones del entorno laboral y de los trabajadores, así como para proporcionar programación al lugar de trabajo y a los empleados. Hoy en día, en los EE. UU. existe una gran número de sitios web enfocados en la promoción de la salud en el lugar de trabajo, seguro de salud, compensación laboral y proveedores de SST.

Usar un proveedor puede ser beneficioso de varias maneras, incluidas las siguientes:

- **Los productos y servicios son el negocio de los proveedores.** El enfoque principal de una organización probablemente no se centre en la realización de evaluaciones y programas de salud de los trabajadores y el lugar de trabajo. La contratación de un proveedor permite que una organización se concentre en su producto o servicio principal.
- **Los proveedores tienen experiencia y conocimientos, de los que la organización podría carecer, sobre la salud del trabajador y del lugar de trabajo.** Como resultado, la contratación de proveedores puede reducir la cantidad de tiempo y el dinero gastado en comparación con tratar de realizar evaluaciones y programas en la empresa.
- **Los proveedores brindan ayuda adicional para implementar un enfoque integrado.** Si bien las organizaciones pueden tener personal interno relacionado con la SST [OSH] (por ejemplo, gerentes de seguridad), personal de promoción de la salud en el lugar de trabajo y evaluadores, probablemente todos tengan trabajos ocupados e incorporar nuevos programas y evaluaciones en sus tareas actuales puede ser difícil.

¿Cuáles son los factores clave a considerar al contratar un proveedor?

- **Servicio al cliente:** ¿Cuán bien apoyará el proveedor los esfuerzos organizacionales, incluidos los necesarios para un enfoque integrado?
- **Experiencia:** ¿El proveedor tiene una amplia experiencia en los temas requeridos? Asegúrese de que los proveedores estén debidamente calificados y capacitados.
- **Confidencialidad y responsabilidad:** ¿Qué procedimientos existen para proteger la información de empleados y empleadores? ¿Cuál es la política de responsabilidad del proveedor?
- **Satisfacción (participante y cliente):** ¿El proveedor compartirá la información de satisfacción del cliente (incluido el empleado individual)?
- **Métricas y evaluación:** ¿Qué proporciona el proveedor en términos de evaluación y con qué frecuencia? ¿El proveedor trabajará con otros si se solicita información integrada?
- **Administración de cuentas:** Puede ser útil evaluar el grado de participación del gerente de cuenta con el proyecto y los recursos que tiene disponibles.

¿Qué roles pueden jugar los proveedores?

Los proveedores pueden ayudar con la evaluación

Si los proveedores externos recopilan y analizan datos, es posible que proporcionen al cliente información agregada y puedan ayudar con la evaluación. Puede ser útil reunir a estos proveedores y/o equipos de evaluación en una reunión para analizar las metas de la organización en relación a la recopilación y el informe de los datos. De esta forma, cada uno conocerá las expectativas de la organización y los roles de los proveedores para contribuir al proceso de planificación. También puede reducir la duplicación de esfuerzos.

Una ventaja de tener un evaluador externo es que puede haber menos sesgo en los resultados. Los evaluadores externos tienen menos inversión en los resultados y pueden ser más objetivos de lo que podría ser el personal interno.

Otra razón importante para que los evaluadores / proveedores externos realicen y lideren el proceso de evaluación es proporcionar anonimato y reducir las preocupaciones de los empleados sobre la confidencialidad. Por ejemplo, se podría contratar a los proveedores para llevar a cabo grupos de enfoque de todos los niveles de empleados para identificar las inquietudes o recibir comentarios sobre los programas

y prácticas. Los empleados pueden ser más honestos con un proveedor externo, especialmente cuando la confidencialidad está asegurada. Además, es más probable que los empleados, que dudan acerca de responder a una encuesta realizada por su empleador, respondan si se les asegura que el proveedor no compartirá sus resultados individuales con la gerencia.

Los proveedores pueden ayudar con los informes de empleados y de la gerencia

Empleados

Al analizar un ejemplo del informe del empleado entregado por un proveedor, considere lo siguiente:

- ¿Están las recomendaciones actualizadas con la literatura científica? Pregúntele al proveedor con qué frecuencia actualizan los aspectos científicos en su evaluación y programa.
- ¿El tono del informe y el material de retroalimentación son apropiados para los objetivos de la organización y la motivación de los empleados?
- ¿Las recomendaciones a los empleados se alinean con los recursos disponibles para ellos en el lugar de trabajo o en la comunidad? ¿La organización está dispuesta a incluir los recursos adicionales para los empleados que se incluyen como recomendaciones?
- ¿El informe es visualmente atractivo?
- ¿El nivel de lectura y el lenguaje son los apropiados para los empleados?

Gerencia

Pida ver un informe de muestra del proveedor y tenga en cuenta lo siguiente:

- ¿El proveedor cuenta con un proceso para eliminar cualquier información de identificación en el informe agregado?
- ¿Las mediciones utilizadas y presentadas por el proveedor están alineadas con las metas de la organización?
- ¿El informe agregado comparará los resultados de la organización con las cifras nacionales, estatales o de la industria?
- ¿Se puede hacer un seguimiento de una cohorte de empleados que permanecen en la organización para que los resultados muestren el impacto de los programas en los empleados existentes a lo largo del tiempo?
- ¿Cuándo y cómo se presentarán los informes a la gerencia? ¿Habrá oportunidad de efectuar una revisión y edición antes de que se entregue la versión final?

[VOLVER AL CAPÍTULO 3 >](#)

4. Métodos de recopilación de datos y herramientas de medición

Herramientas para evaluar un enfoque integrado

- [Indicadores de la herramienta de integración \[este sitio web está en inglés\]](#) de Harvard TH. Centro de Salud, Bienestar y Salud de la Escuela Chan de Salud Pública es una herramienta validada para verificar el nivel de integración de sus esfuerzos de salud y seguridad.
http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/safewell_guidelines/IndicatorsOfIntegration.pdf

- [Dimensiones de la herramienta de integración corporativa](http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/safewell_guidelines/Dimensions%20of%20Integration%20for%20website3-10.pdf) [este sitio web está en inglés] de Harvard TH Centro de Salud, Bienestar y Bienestar de la Escuela Chan de Salud Pública proporciona herramientas que, cuando se usan juntas, lo ayudan a evaluar un enfoque integrado en su organización.
http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/sites/default/files/safewell_guidelines/Dimensions%20of%20Integration%20for%20website3-10.pdf
- American College of Occupational Medicine y GlaxoSmithKline Corporate Health Achievement Award
Información general : <http://sa.chaa.org/>
Evaluación: <http://sa.chaa.org/download/complete%20self-assessment.pdf>
- Herramientas de planificación, evaluación y evaluación *Total Worker Health*® de NIOSH
<https://www.cdc.gov/niosh/twh/tools.html>

Herramientas, métodos y recursos para evaluar las condiciones de trabajo y las políticas, programas y prácticas

- Involucrar a los trabajadores a través del mapeo de riesgo de los peligros. En este proceso de evaluación, los trabajadores identifican los factores ambientales, organizativos y psicosociales de su trabajo y lugar de trabajo colocándolos en un mapa de su entorno laboral. Encuentre algunos ejemplos de mapeo en estas referencias. ^[4-6]
- Las evaluaciones de riesgos y los análisis de riesgos laborales son procesos que ayudan a las organizaciones a identificar los peligros y evaluar los riesgos asociados con los peligros en diferentes trabajos y en todo el lugar de trabajo. ^[7] Una hoja informativa que presenta el proceso está disponible aquí:
<http://www.pshsa.ca/wp-content/uploads/2013/01/job-hazard-analysis-riskassessment.pdf>
- Aquí hay un enlace a la herramienta de Auditoría de Seguridad y Salud de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional https://www.osha.gov/shpguidelines/docs/SHP_Audit_Tool.pdf . Cubre siete componentes principales para un programa robusto de salud y seguridad. Puede comparar las políticas, los programas y las prácticas de su organización con estos componentes.
 - Gestión y liderazgo
 - Participación del trabajador
 - Identificación y evaluación de peligros
 - Prevención y control de peligros
 - Educación y capacitación
 - Evaluación y mejora del programa
 - Comunicación y coordinación para los empleadores anfitriones, contratistas y agencias de personalLas prácticas recomendadas para estos componentes centrales están disponibles aquí: <https://www.osha.gov/shpguidelines/management-leadership.html>
- Herramientas para la investigación y la práctica de la Organización de Gestión del Trabajo de NIOSH:
<http://www.cdc.gov/niosh/topics/workorg/>

Revisión de las políticas, programas y prácticas

Como parte del proceso de Planificación, es posible que desee revisar las políticas, los programas y las prácticas actuales que se relacionan directa o indirectamente con la salud, la seguridad y el bienestar de sus empleados. Este proceso le permite identificar lo que está funcionando, qué necesita actualizar o mejorar, y las brechas que pueden abordarse como parte de su enfoque integrado.

A continuación hay dos enfoques para evaluar políticas, programas y prácticas.

A. Comenzando con la evaluación de las políticas, programas y prácticas

El Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH) ha desarrollado una autoevaluación de elementos definitorios de *Total Worker Health*® que puede proporcionar un punto de partida en su revisión de las iniciativas actuales en el lugar de trabajo [www.cdc.gov/niosh/twh/pdfs/fundamentalsworksheets.pdf]. *Total Worker Health*® se define como las políticas, programas y prácticas que integran la protección contra los riesgos de seguridad y salud laborales y la promoción de los esfuerzos de prevención de lesiones y enfermedades. El objetivo es incrementar el bienestar de los trabajadores.

Hemos adaptado la evaluación de NIOSH para incluir las características clave de un enfoque integrado descrito en las Directrices. La siguiente tabla es útil si recién está comenzando con un enfoque integrado y desea evaluar qué tan integrada es su organización.

- En la columna "Dónde estamos ahora / Qué hacemos bien", resuma las prácticas actuales relativas a cada característica clave.
- En la columna "Dónde queremos estar / Qué debe mejorarse", considere cómo podrían ajustarse o ampliarse los programas, políticas y prácticas existentes de su organización.
- Ambos pasos pueden requerir la recopilación de datos de los empleados y gerentes, para comprender realmente lo que está en vigencia y qué asuntos adicionales de política deben abordarse.

Tabla 7. Ejemplo de evaluación organizacional para un enfoque integrado

Característica de un enfoque integrado	Dónde estamos ahora / Qué hacemos bien	Fuentes de información
<p>Compromiso del liderazgo. El liderazgo hace que la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores sean una prioridad clara para toda la organización. Impulsan la responsabilidad y proporcionan los recursos necesarios y el medioambiente para crear condiciones laborales positivas.</p>		

Característica de un enfoque integrado	Dónde estamos ahora / Qué hacemos bien	Fuentes de información
<p>Participación. Las partes interesadas en todos los niveles de una organización, incluida la mano de obra organizada, ayudan a planificar y llevar a cabo los esfuerzos para proteger y promover la seguridad y la salud de los trabajadores.</p>		
<p>Políticas, programas y prácticas centradas en las condiciones laborales positivas. La organización mejora la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores con las políticas y prácticas que mejoran las condiciones laborales.</p>		
<p>Estrategias integrales y colaborativas. Los empleados de toda la organización trabajan juntos para desarrollar iniciativas integrales de salud y seguridad.</p>		
<p>Adherencia. La organización se adhiere a las regulaciones federales y estatales, así como a las normas éticas, que mejoran la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.</p>		
<p>Cambio impulsado por los datos. La evaluación periódica guía el entorno de prioridades de una organización, toma de decisiones y mejora continua de las iniciativas de seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.</p>		

B. Evaluación de las políticas, programas y prácticas a través de la visión de un enfoque integrado

Para evaluar las políticas, los programas y las prácticas actuales, considere las características clave de un enfoque integrado efectivo y lo que su organización ha establecido formalmente (por escrito y difundido) e informalmente (hecho de manera ad hoc o informal).

A continuación se muestra una plantilla completa de muestra que proporciona ejemplos de políticas y prácticas formales e informales relacionadas con las características clave de un enfoque integrado.

Tabla 8. Modelo de muestra completa de políticas y prácticas de muestra del sitio de trabajo que respaldan un enfoque integrado

Característica	Descripción	Políticas formales	Prácticas informales
Compromiso del liderazgo	El liderazgo hace que la seguridad, la salud y el bienestar del trabajador sean una prioridad clara para toda la organización. Los líderes impulsan la responsabilidad y proporcionan los recursos y el entorno necesarios para crear condiciones de trabajo positivas.	<ul style="list-style-type: none"> • La salud y seguridad de los trabajadores son parte de los objetivos comerciales de la organización • La organización dedica una parte del presupuesto a hacer mejoras en las condiciones de trabajo que afectan la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores • La promoción de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores forma parte de la descripción de trabajo de un gerente • La orientación de los empleados nuevos y la capacitación anual de los empleados informa a los empleados sobre la importancia que la organización otorga a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los líderes principales predicán con el ejemplo y participan en los programas, políticas y prácticas que promueven la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores (por ejemplo, un descanso durante el día de trabajo, utilizando espacios/equipos y escritorios ergonómicamente apropiados) • Los líderes principales alientan a los gerentes y empleados a utilizar el horario laboral para participar en los programas (por ejemplo, un equipo integrado centrado en la mejora de las condiciones de trabajo) • Los líderes se comunican regularmente con los empleados para informarles cómo abordan la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores

Característica	Descripción	Políticas formales	Prácticas informales
<p>Participación</p>	<p>Las partes interesadas en cada nivel de una organización ayudan a planificar y llevar a cabo los esfuerzos para proteger y promover la seguridad y la salud de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un equipo integrado que incluye personas responsables de la salud, seguridad y bienestar, personas de diferentes niveles de la organización y representantes de los empleados, trabajando juntos para implementar las prácticas y políticas • Se realizan encuestas a los gerentes y empleados para obtener comentarios sobre las iniciativas de salud, seguridad y bienestar de los trabajadores • Política de puertas abiertas: los empleados pueden sugerir ideas e informar inquietudes relacionadas con la salud, la seguridad y el bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes conversan con los empleados sobre los programas de salud, seguridad y bienestar, fomentando su participación en una base de programas específicos; los empleados se animan mutuamente a participar • Los gerentes se comunican con los empleados para obtener comentarios sobre las maneras en que las políticas, los programas y las prácticas están afectando su salud, seguridad y bienestar.

Característica	Descripción	Políticas formales	Prácticas informales
<p>Políticas, programas y prácticas centradas en condiciones laborales positivas</p>	<p>La organización mejora la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores con políticas y prácticas centradas en transformar las condiciones laborales.</p>	<p>Entorno físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizan recorridos en el lugar de trabajo y evaluaciones ergonómicas en forma periódica, y se abordan las situaciones (como el diseño de la estación de trabajo o los riesgos de caídas) • Los empleados tienen acceso a un gimnasio en el lugar de trabajo <p>Organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores se aseguran de que los trabajadores puedan tomar descansos programados durante el horario laboral • Los supervisores se aseguran de que los empleados puedan tomar sus licencias médicas, vacaciones y permiso parental <p>Medioambiente psicosocial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se brinda capacitación a los supervisores; se evalúa a los gerentes en cuanto a su nivel de apoyo para los empleados • Las políticas abordan horarios de trabajo flexibles y horarios de trabajo alternativos 	<p>Entorno físico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes prestan atención a los temas del entorno laboral y los problemas ergonómicos y hacen ajustes al lugar de trabajo según sea necesario • Los supervisores alientan a los empleados a usar el gimnasio durante sus descansos <p>Organización del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes no envían correos electrónicos a los empleados durante los fines de semana y no esperan respuestas a los correos electrónicos cuando alguien está de vacaciones o ausente con permiso • Los gerentes le consultan a los empleados acerca de su carga de trabajo, para asegurarse de que sea razonable y que los empleados puedan completar las tareas dentro de su turno <p>Medioambiente psicosocial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores reconocen las contribuciones de los empleados y les agradecen sus esfuerzos • Los gerentes se aseguran de que los empleados se sientan cómodos al solicitar horarios de trabajo flexibles

Característica	Descripción	Políticas formales	Prácticas informales
<p>Estrategias integrales y colaborativas</p>	<p>Los empleados de toda la organización trabajan juntos para desarrollar iniciativas integrales de salud y seguridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En sus evaluaciones de desempeño, los gerentes se consideran como responsables de implementar las mejores prácticas • Las políticas, programas y prácticas tienen como objetivo prevenir enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo, y también promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores; la colaboración entre los departamentos es la base de estos esfuerzos • Se ponen a prueba los nuevos programas con empleados en diferentes departamentos y en diferentes niveles antes de implementarlos de manera más amplia • Los tomadores de decisiones consideran diferentes enfoques para un problema, por ejemplo: un enfoque en la salud respiratoria podría incluir un análisis sobre la contención de polvos y humos, así como métodos y recursos para dejar de fumar 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y empleados se reúnen informalmente con sus compañeros de trabajo para participar en actividades de seguridad, salud y bienestar, como charlas sobre cómo reducir las lesiones en el lugar de trabajo • Se desarrollan actividades, que se ofrecen a los empleados, con una estrategia de despliegue bien planificada • Los tomadores de decisiones priorizan la protección y promoción de la seguridad y salud de los trabajadores al seleccionar a los proveedores y subcontratistas

Característica	Descripción	Políticas formales	Prácticas informales
<p>Adherencia</p>	<p>La organización se adhiere a las normativas federales y estatales, así como a las normas éticas, como un lugar de trabajo respetuoso, que mejoran la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El lugar de trabajo cumple con las normativas y leyes relacionadas con la salud, seguridad y no discriminación laboral • El lugar de trabajo tiene políticas adicionales que van más allá de los requisitos legales para crear un entorno laboral respetuoso y saludable (por ejemplo, las políticas de regreso al trabajo / jornadas parciales, discapacidad a largo plazo) • Los salarios de los empleados con los sueldos más bajos parecen ser suficientes para cubrir los gastos básicos de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes no tratan a los empleados de manera diferente si informan lesiones, enfermedades o un problema en el lugar de trabajo • Los compañeros de trabajo son respetuosos de las culturas, ideas y creencias de los demás • No se tolera la discriminación, el acoso y la intimidación
<p>Cambio impulsado por los datos</p>	<p>Las evaluaciones periódicas orientan el establecimiento de prioridades de una organización, la toma de decisiones y la mejora continua de las iniciativas de seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las encuestas anuales a los empleados incluyen preguntas sobre la salud, seguridad y bienestar, se comparten con el liderazgo y se informa la toma de decisiones • Los problemas que surgen de los informes de lesiones y enfermedades se abordan de inmediato para resolver cualquier peligro para los empleados, y luego se analizan los datos en conjunto para determinar las áreas que necesitan mejora • Se utilizan datos de múltiples fuentes para medir los efectos de las políticas y programas 	<ul style="list-style-type: none"> • Las reuniones trimestrales con los ejecutivos incluyen los temas relacionados con el trabajo, la salud y el bienestar, proporcionando información y alentando los comentarios de los participantes • Los líderes senior realizan verificaciones casuales con los empleados para escuchar los comentarios sobre las políticas y prácticas y para considerar los cambios en función de lo que aprenden • Si los cambios sugeridos no se implementan, la administración explica por qué

Herramientas, métodos y recursos a nivel de empleado

Un gran recurso para reunir información de los empleados es un manual de evaluación de NIOSH titulado "¿Realmente funciona?"^[9] La información a continuación sobre grupos focales, entrevistas a los empleados y observación de los empleados proviene de dicho recurso. Información más detallada y recomendaciones sobre estas técnicas están disponibles aquí:

[Cómo evaluar los cambios de seguridad y salud en el lugar de trabajo \[este sitio web está en inglés\]](#)

• Grupos de enfoque^[9]

Los grupos focales son entrevistas grupales sobre un tema específico dirigidas por un moderador. Los grupos focales pueden proporcionar información detallada sobre un tema específico de interés para la organización. También se pueden usar para recopilar información sobre las necesidades, preocupaciones e intereses de los empleados y los gerentes en el lugar de trabajo.

El Centro para la promoción de la salud en el lugar de trabajo de Nueva Inglaterra tiene guías y consejos para organizar grupos focales sobre temas de seguridad y salud en el lugar de trabajo.

Están disponibles aquí:

https://www.uml.edu/docs/Focus_Group_Guide_ProjD_revised2-19-15_tcm18-167587.pdf

https://www.uml.edu/docs/FG%20Tips%20sheet_RK_tcm18-167588.pdf

• Entrevistas con empleados^[9]

Las entrevistas individuales con los empleados pueden producir información y comprensión de los riesgos y lesiones existentes en el lugar de trabajo. Dado que los empleados conocen mejor el trabajo, pueden proporcionar información sobre los procedimientos y prácticas y ofrecer recomendaciones para las soluciones.

Las entrevistas individuales son discusiones cara a cara donde el entrevistador hace las mismas preguntas, un trabajador a la vez.

• Observación del empleado^[9]

Otra buena manera de determinar si ha ocurrido un cambio es observar las prácticas de los empleados antes y después de haber realizado un cambio relacionado con la salud y seguridad. Se recomienda informar a las personas que las está observando y las razones para ello. Mezcle los tiempos que observa para que pueda capturar diferentes personas y procedimientos. Como parte de la creación de un ambiente de trabajo respetuoso y positivo, obtenga su permiso primero.

• Evaluaciones a nivel de empleado

La iniciativa National Healthy Worksite™ de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades produjo las siguientes herramientas. Consulte la guía general de las herramientas de evaluación de esta iniciativa:

<https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/workplace-health/assessment-tools.html>

^o La encuesta de clima de salud y seguridad evalúa las percepciones de los empleados sobre las condiciones de trabajo y el apoyo de los supervisores y compañeros de trabajo.

https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdfs/nhwp_inputs_survey.pdf

^o Una evaluación de salud de los empleados que recopila información sobre el estado de salud de los empleados, los comportamientos y los problemas relacionados con la salud y seguridad en el lugar de trabajo. <https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdfs/nhwp-capture-health-assessment-update.pdf>

[VOLVER AL CAPÍTULO 1: Enfoque>](#) [VOLVER](#)

[AL CAPÍTULO 3: Planificación>](#) [VOLVER AL](#)

[CAPÍTULO 5: Evaluación>](#)

[VOLVER AL CAPÍTULO 5: Herramientas y recursos de evaluación>](#)

5. Ideas de intervención enfocadas en las condiciones de trabajo

- [Juego de herramientas de intervención STAR \[este sitio web está en inglés\]](#) para los trabajadores de oficina y los trabajadores de la salud están disponibles en Red de trabajo, familia y salud
- Harvard T.H. Centro de Salud Pública de la Escuela Chan para el Trabajo, la Salud y el Bienestar - Revisión del alcance de las estrategias de cambio organizacional para trabajadores de servicios de bajos ingresos. *NOTA: Esto está actualmente en construcción. Vuelva pronto para obtener ideas basadas en la evidencia.*

Muestras de tácticas y acciones de planificación

Esta tabla proporciona ejemplos de tácticas y acciones de planificación para abordar las condiciones de trabajo en el entorno físico, laboral y psicosocial, con un enfoque en la disminución del dolor de espalda.

Tabla 9. Tácticas de muestra y acciones de planificación para un enfoque integrado

Tácticas	Acciones de planificación
Entorno físico	
Aumentar el uso correcto de los ascensores y montacargas	<ul style="list-style-type: none"> • Hable con los trabajadores y supervisores para averiguar cómo aumentar el uso correcto de los montacargas • Hable con los trabajadores, los supervisores, los diseñadores de instalaciones y producción y los responsables de la toma de decisiones para identificar formas para fomentar el uso de montacargas y eliminar las barreras identificadas en los análisis de causa raíz • Planifique la capacitación de los supervisores y empleados sobre el correcto uso de los montacargas • Revise los procedimientos de mantenimiento de los ascensores y montacargas y si se están aplicando correctamente • Verifique la necesidad de montacargas adicionales, reparaciones de los mismos y los contratos y protocolos de mantenimiento. Si es necesario realizar nuevas adquisiciones, realice un presupuesto y converse con el director apropiado
Reduzca los pisos, superficies resbaladizas y las obstrucciones	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolle un procedimiento a seguir, como una lista de verificación, cuando haya pisos húmedos o resbaladizos • Crear políticas y procedimientos para las instalaciones, las compras y el personal de seguridad sobre la compra de productos para la limpieza del piso que evitan el deslizamiento • Capacite al personal de aseo en relación a los procedimientos • Desarrolle un procedimiento, como encintar o agrupar los cables, para reducir las obstrucciones que podrían representar peligros de tropiezo • Trabaje con el departamento de instalaciones para garantizar una iluminación adecuada en todo el lugar de trabajo y el sector externo • Desarrolle los procedimientos para garantizar que los gerentes sean responsables de las tareas de aseo en su área

Tácticas	Acciones de planificación
Ambiente de trabajo	
<p>Reduzca el tiempo dedicado al trabajo estacionario y mejore las prácticas de descanso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Haga que los supervisores departamentales y los empleados trabajen con Seguridad y Salud en el Trabajo (OSH) y Recursos humanos (RR.HH.) para desarrollar una política de rotación laboral. • Logre que los supervisores y empleados trabajen con RR. HH. y SST para desarrollar una nueva propuesta de descanso • Capacite a los supervisores y empleados acerca de las nuevas políticas, procedimientos y prácticas • Comuníquese con todos los empleados en relación a las nuevas políticas y procedimientos y por qué se han creado
<p>Revise y actualice las políticas de retorno al trabajo (RTW) según sea necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaje con RR.HH., OSH, los supervisores y empleados para actualizar según sea necesario las políticas de retorno al trabajo (RTW) con procedimientos para efectuar los ajustes al trabajo • Capacite a los supervisores sobre cómo las políticas de retorno al trabajo los benefician tanto a ellos como a su unidad • Capacite a los supervisores sobre cómo alentar a los empleados a ver a un proveedor de atención médica cuando están lesionados y cómo mostrar compasión para sus compañeros con lesiones, en recuperación y durante el período de retorno al trabajo • Eduque a los empleados sobre las opciones y políticas de retorno al trabajo, así como su papel en el apoyo a los compañeros de trabajo que regresan al trabajo después de una lesión
<p>Revise y actualice los beneficios de salud necesarios que respaldan los esfuerzos para reducir las lesiones de espalda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revise y actualice los beneficios de salud y salud mental para garantizar la cobertura de las visitas a los proveedores de atención médica que tratan el dolor de espalda y el estrés • Explore las opciones para mejorar la cobertura con los proveedores de seguros • Presente al Gerente de Finanzas los costos de los cambios en la cobertura frente a mantener el status quo • Haga que el Programa de Asistencia al Empleado (EAP) trabaje con OSH para proporcionarles a los empleados los recursos para la reducción del estrés • Capacite a los supervisores para alentar a que los empleados acudan a los proveedores de atención médica cuando sienten dolor • Haga que el departamento de recursos humanos se comunique con los empleados sobre los beneficios de su organización relacionados con el dolor de espalda

Tácticas	Acciones de planificación
Ambiente psicosocial	
Apoyo del supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con las otras personas de la organización, incluido RR. HH., para crear políticas impactadas por el apoyo del supervisor, como la programación flexible, el trabajo a distancia, las vacaciones anuales y el cumplimiento de los roles de cuidado en el hogar. • Capacitar a los supervisores sobre su papel en el apoyo de los empleados y cómo pueden proporcionarlo

[VOLVER AL CAPÍTULO 3>](#)

6. Cómo dar prioridad a las ideas

- [Plan de mejora de la salud en el lugar de trabajo de los CDC](#) ofrece consejos sobre cómo priorizar de manera efectiva las ideas.

[VOLVER AL CAPÍTULO 3>](#)

7. Modelo de muestra y plan de acción completado

A continuación se incluye una plantilla para planificar una iniciativa integrada que aborda las condiciones de trabajo. También se proporciona una plantilla completa con las tácticas sugeridas y las acciones de planificación para abordar las lesiones de espalda de los empleados que se presentan en las Pautas. Puede modificar la plantilla para adaptarla a su organización.

Tabla 10. Modelo de muestra del plan de acción

Enero 20XX-Diciembre 20XX	Ubicación (es): <i>Insertar ubicación (es)</i>
Completado por: <i>Insertar nombre</i>	Fecha del plan completado: <i>Insertar la fecha actual</i>
Meta global: <i>Insertar</i>	
Objetivo SMART: <i>Insertar</i>	Fecha de finalización del objetivo: <i>Insertar</i>

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES a ser abordadas	Políticas y prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
Entorno físico					
Condición laboral # 1	Táctica 1	PP para la táctica 1			
	Acción 1		Título	Fecha	
	Acción 2		Título	Fecha	
	Acción 3		Título	Fecha	
Condición laboral # 2	Táctica 2	PP para la táctica 2			
	Acción 1		Título	Fecha	
	Acción 2		Título	Fecha	
Entorno laboral					
Condición laboral # 1	Táctica 1	PP para la táctica 1			
	Acción 1		Título	Fecha	
	Acción 2		Título	Fecha	
	Acción 3		Título	Fecha	
Condición laboral # 2	Táctica 2	PP para la táctica 2			
	Acción 1		Título	Fecha	
	Acción 2		Título	Fecha	
	Acción 3		Título	Fecha	
	Acción 4		Título	Fecha	

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES para abordarlos	Políticas y prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
Condición laboral # 3	Táctica 3	PP para la táctica 3			
	Acción 1		Título	Fecha	
	Acción 2		Título	Fecha	
	Acción 3		Título	Fecha	
	Acción 4		Título	Fecha	
Ambiente psicosocial					
Condición laboral # 1	Táctica 1	PP para la táctica 1			
	Acción 1		Título	Fecha	
	Acción 2		Título	Fecha	
	Acción 3		Título	Fecha	
	Acción 4		Título	Fecha	

Tabla 11. Ejemplo de plan de acción parcial para un fabricante que quiere reducir las lesiones de espalda

Enero 20XX-Diciembre 20XX	Ubicación (es): <i>Planta de fabricación</i>
Completado por: <i>Insertar nombre</i>	Fecha de completación del plan: <i>Abril XX, 20XX</i>
Meta global: <i>Reducir las lesiones de los empleados</i>	
Objetivo SMART: <i>Reducir el dolor de espalda en un 20% entre los empleados en la planta de fabricación</i>	Fecha de finalización del objetivo: <i>Diciembre 20XX</i>

La tabla continúa en las siguientes páginas.

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES para abordarlos	Políticas y prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
Entorno físico					
Número y disponibilidad de montacargas para mover objetos	<i>Aumentar el uso correcto de los montacargas</i> • Hable con los trabajadores y supervisores para averiguar cómo aumentar el uso	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una política para reducir las lesiones a través del aumento del uso de los montacargas • El liderazgo comunica una nueva política a todos los empleados 	Gerente de Seguridad	31 de enero	<i>Hecho</i>
	• Identificar formas para fomentar el uso de montacargas y eliminar las barreras identificadas en los análisis de causa raíz hablando con los supervisores, trabajadores, diseñadores de instalaciones y producción, y tomadores de decisiones	• Implementar procesos de producción que integren la política de los montacargas en las áreas clave de la planta así como los Procedimientos operativos estándar para el uso, inspección, mantenimiento y reparación de los montacargas	Gerente de Seguridad	31 de enero	<i>Hecho</i>
	• Planificar la capacitación de los supervisores y empleados sobre el correcto uso de los montacargas	• Capacitar a los empleados y supervisores sobre cómo usar los montacargas. Ofrecer un curso de actualización para aquellos que ya están capacitados	Gerente de Seguridad	15 de marzo	<i>Hecho</i>
	• Verificar la necesidad y el presupuesto disponible para: montacargas nuevos, reparación de montacargas, contratos de mantenimiento de los montacargas	• Comprar más montacargas y ajustar los contratos de mantenimiento si los supervisores y los trabajadores afirman la necesidad de ellos	Gerente de Seguridad	6 junio	<i>No empezado</i>

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES para abordarlos	Políticas y prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
Ambiente de trabajo					
Horarios y prácticas de descansos	<p>Mejorar las prácticas de descanso</p> <ul style="list-style-type: none"> Hablar con los supervisores y empleados sobre la cultura de descansos y de qué se tratan las necesidades y prácticas actuales 	<ul style="list-style-type: none"> Usar las políticas y prácticas para crear una cultura en la que tomar descansos sea la norma Pedir al liderazgo que comunique a todos los empleados sobre la importancia de los descansos para reducir las lesiones 	Gerente de Recursos Humanos	15 enero	Hecho
	<ul style="list-style-type: none"> Hacer que los supervisores y empleados trabajen con RR.HH. y OSH para actualizar la política de descansos, si es necesario 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar nueva política de descansos Utilizar los comentarios de los empleados para proporcionar áreas de descanso limpias, atractivas y convenientes donde los empleados puedan descansar y relajarse 	Gerente de Recursos Humanos	28 febrero	Hecho
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar la capacitación de los supervisores y empleados acerca de las políticas, procedimientos y prácticas de descanso 	<ul style="list-style-type: none"> Durante las capacitaciones de los supervisores y trabajadores, hable sobre cómo los descansos aumentan la productividad 	Gerente de Recursos Humanos	15 marzo	En desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de comunicación para informar a todos los empleados sobre las políticas de descansos 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicarse con todos los empleados sobre las nuevas políticas y procedimientos de descansos y por qué se han creado. 	Gerente de Recursos Humanos	5 abril	Hecho

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES para abordarlos	Políticas y prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
<p>Presencia de suelos resbaladizos</p>	<p><i>Reducir los pisos resbaladizos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrolle un procedimiento a seguir, como una lista de verificación, cuando haya pisos húmedos o resbaladizos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar una lista de verificación de procedimientos para los pisos húmedos o resbaladizos 	Gerente de seguridad	15-ene	<i>Hecho</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Crear políticas y procedimientos para el personal de instalaciones, adquisiciones y seguridad sobre la compra de productos de limpieza de pisos que evitan el deslizamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar la política y los procedimientos sobre la compra de productos de limpieza de pisos que eviten el deslizamiento El personal de instalaciones, compras y seguridad está capacitado para comprar productos de limpieza de pisos que evitan el deslizamiento 	Gerentes de Instalaciones, Adquisiciones y Seguridad	31 enero	<i>Hecho</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan para capacitar al personal de limpieza en los procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar al personal de limpieza en los procedimientos 	Gerente de Seguridad	2 abril	<i>Hecho</i>
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar procedimientos para garantizar que los gerentes se consideren como responsables de las tareas de aseo en su área 	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos implementados para garantizar que los gerentes sean responsables de la limpieza en su área 	Supervisores de labores de mantenimiento	5 mayo	<i>No empezado</i>

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES para abordarlas	Políticas y Prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
Ambiente psicosocial					
Apoyo del supervisor	<p>Mejorar el apoyo del supervisor a los empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> Colaborar con otras personas de la organización, incluida RR. HH., para actualizar las políticas afectadas por el apoyo del supervisor, como la programación flexible, el trabajo a distancia, vacaciones anuales y las funciones de cuidado 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar las políticas de vida laboral impactadas por el apoyo del supervisor, como la programación flexible, el trabajo a distancia, las vacaciones anuales y las funciones de cuidado. 	Gerente de Recursos Humanos	30 junio	En desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> Crear/actualizar las políticas y procedimientos para prevenir el abuso, el acoso, la discriminación y la violencia También crear/actualizar las políticas y procedimientos para crear respeto por las ideas, valores y creencias de los demás 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar las políticas y procedimientos para prevenir el abuso, el acoso, la discriminación y la violencia Crear las políticas para construir el respeto por las ideas, valores y creencias de los demás 	Gerente de Recursos Humanos	31 julio	En desarrollo
	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar los procedimientos para responsabilizar a los supervisores por tomar medidas para apoyar a sus empleados 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer responsables a los supervisores por tomar medidas que respalden a sus empleados, como alentarlos a tomar descansos Evaluar el éxito de los supervisores y directores en la mejora de las prácticas de descanso en su área 	Gerente de Recursos Humanos	30 nov.	No empezado

Condiciones laborales	TÁCTICAS y ACCIONES para abordarlas	Políticas y Prácticas (PP)	Responsabilidad	Fecha entrega	Estado
	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de capacitación para los supervisores sobre el apoyo a los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los supervisores sobre su papel en el apoyo de los empleados y cómo pueden proporcionarlo • Capacitar a la gerencia sobre cómo crear el respeto por las ideas, valores y creencias de los demás • Capacitar a la gerencia para prevenir el abuso, el acoso, la discriminación y la violencia 	Gerente de Recursos Humanos	30 sept.	<i>En desarrollo</i>

[VOLVER AL CAPÍTULO 3 - Planificación>](#)

[VOLVER AL CAPÍTULO 4 - Implementación>](#)

Referencias

1. Langley, G.J., et al., *The improvement guide: a practical approach to enhancing organizational performance*. 2009, San Francisco, California: Jossey-Bass.
2. Kruse, M., *From the basics to comprehensive programming*. ACSM's Worksite Health Handbook. 2nd ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2009: p. 296-307.
3. Pronk, N.P., et al., *Measurement tools for integrated worker health protection and promotion: Lessons learned from the SafeWell project*. *J Occup Environ Med*, 2016. **58**(7): p. 651-658.
4. Hazards Publications Ltd, *Mapping Out Work Hazards*. 1997.
5. Communication Workers of America. *Hazard Mapping reduces injuries at GE*. 2009 [cited 2017 June 19]; Available from: https://www.cwa-union.org/news/entry/Hazard_Mapping_Reduces_Injuries_at_GE_#.TvYClFbWuk.
6. Mujica, J., *Coloring the hazards: Risk maps research and education to fight health hazards*. *American Journal of Industrial Medicine*. **22**(5): p. 767-770.
7. Morris, J.A.W., J.E., *Implementing a job hazard analysis program*. *Journal of the American Association of Occupational Health Nurses*, 2003. **51**(4): p. 187-193.
8. Public Services Health and Safety Association. *Fast Facts: Risk Assessment and Job Hazard Analysis*. 2011 [cited 2017 June 19]; Available from: <http://www.pshsa.ca/wp-content/uploads/2013/01/job-hazard-analysis-riskassessment.pdf>.
9. CDC. *Intervention Effectiveness Research Team of the National Occupational Research Agenda. Does it Really Work? How to Evaluate Safety and Health Changes in the Workplace*. 2004 [cited 2017 June 19]; Available from: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/2004-135/pdfs/2004-135.pdf>.

Herramientas y recursos

Índice de contenidos

Capítulo de Implementación

- | | |
|---|-----|
| 1 Ejemplo de comunicaciones de la gerencia a los empleados..... | 120 |
| 2 Recursos y actividades de capacitación | 123 |



Ejemplos de comunicaciones de la gerencia a los empleados

Las comunicaciones y el apoyo de la gerencia son esenciales cuando se implementa un enfoque integrado de seguridad, salud y bienestar. A continuación hay dos ejemplos de comunicaciones de la gerencia a los empleados: al inicio de una iniciativa y después de una evaluación de salud de los empleados. Estas son muestras; cada organización necesita personalizar sus comunicaciones para reflejar su propia misión, visión y prioridades.

Si desea obtener más información general sobre planificación de comunicaciones y cómo ofrecer programas disponibles a los empleados, consulte las sugerencias, herramientas y recursos de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades en Salud en el Lugar de Trabajo en:

www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/planning/communications.html

Ejemplo de comunicación de la gerencia a los empleados: Iniciando una Iniciativa de Enfoque Integrado

La siguiente comunicación de la gerencia a los empleados, una vez personalizada, puede ser enviada por un alto directivo de su organización al comienzo de una iniciativa. Introduce los conceptos generales y explica lo que vendrá después y cómo los empleados se pueden involucrar. La personalización es necesaria porque el enfoque integrado de cada organización será único en función de sus objetivos.

A: Todos los empleados

De: [Nombre del Líder de primera línea]

Tema: Un enfoque integrado para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar

Quiero compartir algunas noticias emocionantes sobre nuestra iniciativa para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de nuestros empleados y de nuestra organización.

¿Qué es un enfoque integrado y qué significa para usted?

Un enfoque integrado es un enfoque en todo el lugar de trabajo para mejorar la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, que depende de la participación y participación de los empleados y se centra en mejorar las condiciones de trabajo.

Nuestro énfasis estará en implementar y mejorar las políticas y prácticas que respalden una mejora en su salud, seguridad y bienestar.

- El liderazgo ejecutivo está comprometido en lograr que nuestra organización sea lo más segura, más sana y más productiva posible. Comprendemos que nuestros empleados son la piedra angular de nuestra organización y proporcionaremos los recursos para garantizar el éxito de la iniciativa.
- Queremos involucrarlo durante toda la iniciativa y realizar cambios en función de sus comentarios. Usted es el que mejor conoce acerca de su trabajo, por lo que queremos su opinión sobre cómo mejorar las condiciones laborales.
- Revisaremos nuestros datos, políticas y prácticas de seguridad y salud para garantizar que proporcionamos el mejor y más seguro entorno de trabajo para que usted prospere, tanto profesional como personalmente.
- Nos comprometemos a proporcionar un ambiente de trabajo respetuoso y tomaremos medidas para mejorar la gestión y la capacitación de los empleados en esta área.

- Nuestro equipo de enfoque integrado incluye personas que son responsables de diferentes áreas de salud, seguridad y bienestar. Incluye gerentes y algunos empleados. Si está interesado en participar, ¡lea más a continuación sobre cómo participar!

Entonces, ¿qué necesita hacer?

La participación es opcional, por supuesto, pero lo alentamos a participar en lo que pronto estará disponible. Esté atento a los correos electrónicos sobre las actividades de la iniciativa. A lo largo del año, aproveche todos los excelentes ofrecimientos que se lanzan y anime a sus compañeros de trabajo a participar también.

Si tiene alguna pregunta o sugerencia, por favor envíemelas [insertar información de contacto].

¿Le apasiona este tema?

Estoy buscando un grupo de empleados que sientan pasión por este tema y que representen varios departamentos para formar parte de un comité que será responsable de desarrollar y desplegar los planes durante este año. Su función consistiría en asistir a una reunión mensual y algunas otras labores puntuales mientras diseñamos, planificamos, implementamos y evaluamos la iniciativa. Si está interesado en formar parte de este comité, hágamelo saber [inserte la información de contacto].

Ejemplo de comunicación de la gerencia a los empleados: Compartir los resultados de la evaluación y establecer metas

La siguiente es una comunicación de muestra utilizada para compartir los hallazgos agregados de una serie de evaluaciones de salud, seguridad y bienestar. Necesita ser editada con los datos relevantes para su organización. La gerencia proporciona información general sobre los hallazgos de las evaluaciones, seguidas de los pasos específicos que la organización está tomando para abordarlas. Está vinculado al comienzo del año calendario cuando muchas personas hacen resoluciones.

A: Todos los empleados

De: [Nombre del Líder de primera línea]

Tema: Compartir los resultados de nuestra evaluación de seguridad, salud y bienestar organizacional

¿Cuál es su propósito para este año nuevo?

Tal vez haya establecido algunas metas de salud y bienestar para si mismo. ¡Nosotros también lo hemos hecho! Estamos trabajando para lograr que [nombre de nuestra organización] sea un lugar más saludable y seguro para trabajar.

Como parte de este esfuerzo, queremos revisar con usted los resultados de nuestra reciente serie de Evaluaciones sobre la Salud, Seguridad y Bienestar.

Esto es lo que encontramos:

La salud y la seguridad de los empleados:

- Tenemos la oportunidad de brindarles a los empleados más apoyo y educación.
- Descubrimos que el dolor de espalda es un problema de salud frecuente entre nuestros empleados.

- No comer suficientes frutas y vegetales y la carencia de sueño adecuado puede estar afectando la salud de los empleados.
- Tener demasiadas exigencias laborales que obstaculicen el cumplimiento de las normas de seguridad puede afectar la seguridad y el bienestar de los empleados.
- Los gerentes podrían estar más comprometidos con la promoción de un lugar de trabajo saludable y seguro.

El entorno laboral:

- Nuestras evaluaciones confirmaron que hacemos de la seguridad una prioridad a través de las políticas y prácticas de seguridad.
- Los riesgos más frecuentes encontrados fueron los movimientos repetitivos.
- Mientras se toman descansos, hay áreas limitadas en nuestro lugar de trabajo en las cuales los empleados sienten que están alejándose de su trabajo.
- Aprendimos que si bien tenemos políticas de trabajo flexibles, no todos los empleados se sienten cómodos solicitando modalidades de trabajo alternativas.

La organización:

- Se recomendó más planificación de seguridad y capacitación y evaluación de los gerentes y empleados.
- Nuestros mensajes organizacionales respaldan el bienestar en el lugar de trabajo.
- Los gerentes se beneficiarían de la capacitación de los supervisores centrada en apoyar a sus empleados mientras gestionan las responsabilidades laborales y personales.
- Involucrar a un comité combinado de seguridad y bienestar podría mejorar nuestros esfuerzos.

Con base en a lo que hemos aprendido, establecemos algunas metas:

- Nuestro comité combinado de seguridad y bienestar planificará, implementará y evaluará nuestras políticas y prácticas.
- Desarrollaremos programas para toda la organización para:
 - reducir el dolor de espalda de los empleados
 - aumentar la conciencia de seguridad en el sitio y fuera del sitio
 - proporcionar espacios cómodos y tranquilos para que los empleados los usen para tomar sus descansos
 - aumentar el apoyo de los gerentes al desarrollo profesional de los empleados y satisfacer las demandas de sus vidas personales
- Continuaremos ofreciéndole programas de salud, seguridad y bienestar de alta calidad.

¡Queremos escuchar sus ideas! Cuéntenos cómo cree que podemos hacer que [nuestra organización] sea aún mejor. Contacto: [inserte el nombre y la información de contacto].

[VOLVER AL CAPÍTULO 4>](#)

Recursos y actividades de capacitación

El enfoque integrado descrito en las Directrices se fortalece con la capacitación y las actividades que refuerzan los mensajes que apoyan la salud, la seguridad y el bienestar de los empleados. Esto puede comenzar cuando se contrata a un empleado en una organización y este escucha, como parte de la orientación, que el liderazgo está comprometido a mantener el entorno lo más seguro y saludable posible. A continuación se incluye una muestra del documento de Orientación para nuevos empleados. La capacitación continua es importante para reforzar estos mensajes; esta sección también incluye enlaces a múltiples oportunidades de capacitación en línea y presenciales.

A. Introducción de un enfoque integrado como parte de la orientación para los empleados nuevos

La orientación de los empleados nuevos en las organizaciones presenta una oportunidad ideal para presentarles a los empleados una cultura de seguridad, salud y bienestar. Desde el personal que brinda las presentaciones de orientación hasta los materiales que el empleado lleva a casa, todos los aspectos de la orientación pueden reflejar las características clave de un enfoque integrado. También es fundamental que los empleados escuchen el mensaje del más alto nivel de la organización, idealmente, de uno de los gerentes principales de la empresa o mediante un mensaje grabado en video del Gerente General u otro líder de la organización (a continuación se incluyen algunos ejemplos de temas de conversación).

Descripción

Es posible que las personas que vienen a trabajar para la organización nunca hayan trabajado en un entorno con un enfoque integrado para la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados, por lo que tiene sentido presentar este enfoque en las orientaciones para los empleados nuevos. El campeón de la organización o un miembro del equipo de planificación integrado (consulte el Capítulo 2 de las Pautas) puede colaborar con Recursos Humanos para desarrollar un esquema de temas clave, identificar a un orador y desarrollar folletos y materiales educativos apropiados que reflejen el enfoque integral y comprehensivo de la organización para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores y del entorno laboral. La orientación es una situación útil para comunicarse con los nuevos empleados sobre el compromiso de la gerencia con estos problemas.

Ejemplo de puntos de discusión del líder organizacional sobre un enfoque integrado

- El liderazgo ejecutivo está comprometido a hacer que nuestra organización sea lo más segura, sana y productiva posible. Comprendemos que nuestros empleados son la piedra angular de nuestra organización y proporcionaremos los recursos para garantizar el éxito de la iniciativa.
- Queremos involucrarlo durante toda la iniciativa y realizar cambios en función de sus comentarios. Usted es el que mejor conoce su trabajo, por lo que queremos su opinión sobre cómo mejorar las condiciones laborales.
- Revisaremos nuestros datos, políticas y prácticas de seguridad y salud para garantizar que proporcionamos el mejor y más seguro entorno de trabajo para que prospere, tanto profesional como personalmente.
- Nos comprometemos a proporcionar un ambiente de trabajo respetuoso y tomaremos medidas para mejorar la gestión y la capacitación de los empleados en esta área.
- Nuestro equipo de enfoque integrado incluye personas que son responsables de diferentes áreas de salud, seguridad y bienestar. Incluye a los gerentes y a algunos empleados.
- Puede que nunca haya trabajado en una organización que practica este enfoque, así que aquí están los conceptos básicos:
 - Su salud, seguridad y bienestar son importantes.
 - Como organización, somos responsables de crear y mantener condiciones laborales que apoyen la salud, seguridad y bienestar de todos los empleados

- Ofreceremos tantas oportunidades como podamos para que pueda obtener el apoyo y la información que necesita para estar seguro, saludable y productivo en el trabajo y en el hogar.
- Necesitamos su opinión.
 - Si ve algo que no sea seguro, debemos saberlo.
 - Si tiene ideas o problemas, queremos escuchar sobre ellos.
 - Si ve una oportunidad para mejorar la salud, la seguridad y el bienestar, informe a su supervisor, o puede venir a hablar conmigo o enviarme un correo electrónico a [insertar información de contacto].
 - Su supervisor y nuestro departamento de Recursos Humanos pueden ayudarlo a encontrar recursos organizacionales para respaldar su seguridad, salud y bienestar.
 - Todos los que trabajan aquí son una parte crítica de todo el esfuerzo. Díganos si desea participar en los comités o eventos.

B. Capacitación adicional y recursos educativos

Los recursos a continuación incluyen enlaces a las mejores prácticas para la capacitación y la educación profesional y laboral sobre seguridad, salud y bienestar:

1. **El curso ejecutivo y de educación profesional continua de la Escuela Chan de Harvard TH** ofrece a los participantes las habilidades necesarias para integrar la salud y la seguridad ocupacional con los programas de promoción de la salud.
<https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/programs/work-health-and-well-being/>
2. **El Instituto Summer de Psicología en Salud Laboral del Centro de Fuerza Laboral Saludable de la Universidad de Salud y Ciencia de Oregón** es un evento de tres días enfocado en temas de seguridad y salud de la fuerza de trabajo, presentando expertos en investigación y práctica de salud ocupacional discutiendo investigaciones de vanguardia, compartiendo experiencias del mundo real y estrategias de intercambio de ideas para llevar *Total Worker Health*® al lugar de trabajo. Las presentaciones de años anteriores están disponibles.
<http://www.ohsu.edu/xd/research/centers-institutes/oregon-institute-occupational-health-sciences/oregon-healthy-workforce-center/education-outreach/ohp-summer-institute.cfm>
3. **El STAR Toolkit de la Red de Trabajo, familia y salud** contiene materiales que ayudan a los equipos de trabajo a encontrar formas de reducir el conflicto trabajo-familia y aumentar la productividad al disminuir el trabajo innecesario y aumentar el control de los empleados sobre su tiempo.
<http://projects.iq.harvard.edu/wfhn/toolkits-achieve-workplace-change>
4. **El Programa Participativo de la Fuerza Laboral Sana (HWPP) del Centro para Promover la Salud en el Lugar de Trabajo de Nueva Inglaterra** está diseñado específicamente para ayudar a las organizaciones de empleadores a adoptar e implementar un enfoque de *Total Worker Health*®. El Grupo de Herramientas HWPP fue desarrollado para involucrar a los empleados en el diseño de soluciones integradas que abordan una amplia gama de entornos de trabajo, organización del trabajo, seguridad y problemas de salud de los empleados.
<https://www.uml.edu/Research/CPH-NEW/Healthy-Work-Participatory-Program/default.aspx>
5. **La Guía canadiense de implementación del Estándar nacional de salud y seguridad psicológicas en el lugar de trabajo** aborda las condiciones de trabajo. Las páginas 65-68 de la Guía incluyen declaraciones sobre los factores en el lugar de trabajo que pueden ayudar a los usuarios a pensar y comenzar discusiones sobre la salud y seguridad psicológica en sus propios lugares de trabajo.

https://mentalhealth.apec.org/sites/default/files/Assembling_the_Pieces_An_Implementation_Guide_to_the_National_Standard_for_Psychological_Health_and_Safety_in_the_Workplace.pdf

6. **La Capacitación a solicitud de Total Worker Health®** incluye una selección de seminarios web educativos que brindan hallazgos de investigación, tendencias y consejos relacionados con la seguridad, la salud y el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo.
<https://www.cdc.gov/niosh/twh/ondemandtraining.html>
7. **El Work @ Health®** del CDC es un programa de capacitación basado en el empleador, con el objetivo de mejorar la salud de la organización de los empleadores participantes y capacitadores certificados, enfatizando estrategias para reducir el riesgo de enfermedades crónicas y lesiones a los empleados y mejorar la productividad general de los trabajadores.
<https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/initiatives/workathealth/index.html>
8. **Las herramientas de seguridad y las guías de reuniones de seguridad que impactan la salud del Instituto de Ciencias de la Salud Laboral de Oregon** se han desarrollado para ayudar a las organizaciones a integrar la seguridad, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.
<http://www.ohsu.edu/xd/research/centers-institutes/oregon-institute-occupational-health-sciences/outreach/impact.cfm>
9. **El Centro de Fuerza Laboral más Saludable de las Actividades y Desafíos del Medio Oeste de EE.UU.** incluye opciones para que los empleados fomenten la participación que pueda incorporarse en una iniciativa de enfoque integrado más amplia.
<https://www.public-health.uiowa.edu/hwcmw/for-the-workplace/twh-activities-challenges/>
10. **Los cursos de Educación Continua en Línea del Centro de Salud, Trabajo y Medio Ambiente** brindan oportunidades de aprendizaje a distancia para profesionales en ejercicio. Las ofertas incluyen cursos integrales a su propio ritmo, paneles de discusión y materiales complementarios.
<http://www.ucdenver.edu/academics/colleges/PublicHealth/research/centers/CHWE/training/Online/Pages/default.aspx>
11. **Los fundamentos de la salud y seguridad integrada, desarrollado por la Escuela de Salud Pública de la Universidad de Illinois-Chicago (UIC)** en asociación con el Colegio Norteamericano de Medicina Ocupacional y Ambiental (ACOEM) y Underwriters Laboratories (UL), es un curso de aprendizaje electrónico de siete módulos ofreciendo estrategias y métricas para mejorar la programación de la salud y la seguridad utilizando el concepto de salud y seguridad integradas. <http://learn.ulehssustainability.com/ihs-course>

[VOLVER AL CAPÍTULO 4>](#)

Herramientas y recursos

Índice de contenidos

Capítulo de Evaluación y Mejora

1 Evaluación	127
2 Mejora continua.....	127



Evaluación

Consulte las herramientas y recursos para el Capítulo 3-Planificación de [listas de evaluación y recursos de medición](#).

Además, consulte los dos documentos mencionados en el Capítulo 5.

Para obtener información detallada acerca de cómo realizar evaluaciones efectivas, consulte estos recursos del Instituto Nacional de Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH):

- [Cómo evaluar los cambios de seguridad y salud en el lugar de trabajo](#), págs. 15-26, proporciona sugerencias valiosas sobre cómo llevar a cabo evaluaciones, junto con ejemplos de diferentes industrias.
- [Guía para evaluar la efectividad de las estrategias para la prevención de lesiones en el trabajo](#) ofrece una mirada en profundidad a la evaluación y su diseño. Este recurso puede ser más apropiado para una organización con capacidades sofisticadas de análisis de datos.

Mejora continua

Si está interesado en aprender más sobre los ciclos Planificar, Hacer, Estudiar, Actuar y cómo implementarlos, vale la pena leer este libro. Proporciona ejemplos de muchas industrias e incluye muchas herramientas de medición útiles.

- Langley, GJ et al. *The Improvement Guide: A practical approach to enhancing organizational performance*. 2nd Edition. 2009, San Francisco, California: John Wiley & Sons.
- La Sociedad Norteamericana para la Calidad (ASQ) tiene muchos recursos para la mejora continua, incluidos algunos sobre cómo elegir medidas y métricas. Consulte la siguiente página web para comenzar: <http://asq.org/learn-about-quality/continuous-improvement/overview/overview.html>
- El Integrated Benefits Institute cuenta con una gran cantidad de recursos y herramientas, basada en la investigación, para que las organizaciones consideren al vincular la salud de la fuerza de trabajo y los resultados organizacionales positivos. Consulte la siguiente página web para comenzar: <https://ibiweb.org/research-resources/>

[VOLVER AL CAPÍTULO 5>](#)



HARVARD T.H. CHAN
SCHOOL OF PUBLIC HEALTH

CENTER FOR WORK,
HEALTH, & WELL-BEING

<http://centerforworkhealth.sph.harvard.edu/>