

## GESTIÓN PARA UNA EMPRESA SALUDABLE: GANAMOS TODOS

Dra. M<sup>a</sup> Àngels Carrión García

En pleno siglo XXI una de las asignaturas pendientes que tienen los diferentes gobiernos, empresarios, sindicatos, investigadores y organismos responsables, es asegurar que la fuerza trabajadora pueda realizar sus funciones en un ambiente de trabajo saludable, equitativo, justo y solidario, que permita la adquisición y consolidación de nuevos conocimientos, el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales que fomenten el trabajo en equipo logrando así un entorno laboral donde sea posible escoger opciones de comportamiento saludables, utilizando de forma óptima todos los elementos disponibles para el buen desarrollo de las tareas, en un contexto donde la seguridad, higiene y promoción de la salud sean elementos

indispensables que lleven a brindar productos y servicios de máxima calidad.

## **INTRODUCCIÓN**

El Dr. Juran, ya en 1945, introdujo un nuevo enfoque de la calidad, más allá de la mera inspección habitual, estableciendo la necesidad de la mentalización y compromiso de todas las personas que forman parte de la organización, mediante programas de formación profesional, comunicación y aprendizaje. Así, agregó la dimensión humana a esta amplia visión de la calidad, que posteriormente dio origen al concepto de Calidad Total.

Afirmaba Juran que el 85 % de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados

tengan un buen sistema de autocontrol sobre el mismo.

En estos tiempos de crisis y transcurrida una década del nuevo milenio, no podemos seguir posponiendo el momento de tomar decisiones que ayuden a implementar en las empresas un programa planificado de iniciativas de salud en todos los ámbitos.

El concepto de Empresa Saludable contempla que las prácticas de salud se han de extender por toda la organización:

- Cultura de empresa que promueva políticas saludables basadas en el respeto, equidad, justicia y solidaridad para todos los componentes de la misma, así como desarrollo de políticas de control ambiental, prevención de riesgos y calidad de productos y/o servicios.

- Desarrollo de un sistema único, integrado y efectivo de gestión así como control de la implementación de dichas políticas.
- Establecimiento de programas efectivos de comunicación, información y formación para todo el personal de la Empresa, que permita conseguir su compromiso para la obtención del más alto nivel de eficacia, productividad y calidad.

Vemos que las organizaciones saludables y de calidad son aquellas que funcionan con efectividad en relación a las demandas, condiciones económicas y sociales actuales, es decir, la calidad se extiende por todas las áreas de la actividad organizacional, manejando de forma activa la promoción y la conservación del más alto nivel posible de bienestar físico, mental y social de su personal.

## **GESTIONAR DE FORMA EFICAZ**

Es imprescindible comprender que el éxito de una Empresa u Organización se centra en su propia fuerza trabajadora, ya que un personal motivado, con buenos índices de salud y bienestar tendrá un excelente desempeño a nivel profesional y todo ello influirá en la consecución de una Empresa saludable y sostenible. Invertir en salud redundará en mayores beneficios para la Empresa y sus trabajadores.

Debemos tener presente que los datos publicados a nivel internacional (OIT, 2009), coinciden en que los costos directos e indirectos de los accidentes y enfermedades ocupacionales (pérdida de horas de trabajo, indemnizaciones a trabajadores, interrupciones a la producción y gastos médicos, etc.) suponen cerca del cuatro por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) Global,

es decir unos 1,25 billones (millones de millones) de dólares.

De acuerdo con un estudio realizado por Price Waterhouse Cooper, las empresas ganan tres dólares por cada dólar que gastan en medidas de prevención.

Las empresas deben capacitar a todo su personal para que puedan desarrollar las competencias necesarias para desenvolverse con éxito en la elaboración y cumplimiento de sus políticas, así como, la planificación, desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Unificado de las mismas.

Es de vital importancia mantener una visión global con una clara perspectiva de cómo generar el cambio deseado, teniendo muy presente que estamos trabajando con personas y para las personas, por ello, en múltiples ocasiones es

necesario obtener el asesoramiento experto que acompañe a la Dirección y le proporcione la guía precisa para la implementación de un programa para Empresas, Centros o Puestos de Trabajo saludables (Carrión, 2007, 2008).

La formación del experto debe incluir un amplio conocimiento de Gestión de Empresa en sus diferentes ámbitos (Dirección, finanzas, producción, calidad, RRHH, prevención de riesgos laborales, etc.) así como de la psicología de las Organizaciones y del Trabajo, más específicamente en el ámbito Psicosocial y un amplio conocimiento del individuo desde una perspectiva de la práctica en Psicología Clínica.

Ello garantizará que las evaluaciones, metodologías e instrumentos utilizados para las mismas, interpretación de los resultados y diseño de intervención posterior, se efectúe con las

máximas garantías de objetividad, eficacia y profesionalidad.

Las prácticas para una organización saludable se basan en:

- Implicación de los empleados,
- Salud y seguridad,
- Crecimiento y desarrollo de empleados,
- Equilibrio trabajo y vida,
- Reconocimiento de los empleados,
- Control de la calidad,
- Métodos de mejora,

Por tanto una gestión integrada y eficaz a nivel social, económico y ambiental nos ayudará a obtener una Empresa saludable y sostenible en el camino hacia la excelencia empresarial.

Ese es el reto que, entre todos, debemos conseguir para obtener una mejor calidad de vida.

## **CÓMO INICIAR EL PROCESO**

En primer lugar es necesario plantear un diagnóstico de la situación actual de la Empresa, para ello debemos tener muy presente que en todos los procesos implicados el punto clave es el **FACTOR HUMANO**.

Esto significa que la cultura de empresa, la concepción de la organización del trabajo, el contenido y tareas en los diferentes puestos de trabajo, las maquinarias, herramientas, procesos utilizados para el desarrollo de las diversas responsabilidades, las condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad, tienen un determinado impacto en el individuo pero, al mismo tiempo, las características de personalidad, expectativas, valores, cultura, educación, formación, historia familiar de cada una de las personas que forman parte de la Organización también tienen una influencia directa en el funcionamiento de la

misma. Así una excelente interrelación de todo ello nos llevará a potenciar un entorno saludable donde las personas puedan desarrollar sus competencias en un contexto físico, psíquico y social positivo para su salud.

El primer paso será obtener la implicación de todo el personal en el cambio deseado. Para ello es necesario facilitar la participación de la totalidad de personas que conforman la Empresa, a través de un grupo de trabajo donde los participantes tengan esa representatividad.

Se realizarán acciones informativas/formativas a todos los integrantes de la organización, sobre la metodología a seguir.

Es de gran importancia que se establezcan canales efectivos de comunicación e información para utilizarlos durante el proceso, dando transparencia a la gestión.

Recabar toda la información necesaria desde las diferentes áreas:

- Seguridad (todo aquello que puede suponer posibilidad de accidentes)
- Higiene (factores que pueden llevar a enfermedades por exposición continuada)
- Vigilancia de la salud (adecuación del puesto de trabajo, promoción de la salud)
- Ergonomía (confortabilidad en el puesto de trabajo)
- Psicología (Interrelación de la persona con otros individuos y con el medioambiente de trabajo)

Solicitar al personal que participe en la descripción de estas condiciones y en sugerir opciones de mejora.

Una vez se ha conseguido esta participación e implicación global, hay que realizar un análisis

sistemático de los resultados, que nos proporcionará una visión general de la percepción que tienen los propios trabajadores de las condiciones de trabajo presentes en la Empresa.

A partir de este momento debemos efectuar un diseño de evaluación que nos permita valorar de forma eficaz y adecuada todos los elementos interrelacionados en el ámbito laboral y planificar las acciones a seguir.

Partiendo del modelo AEPA (Carrión et al. 2008) se desarrolla un **diseño de intervención protocolizado** que significa una aproximación sistemática de mejora continua y una intervención para cada problema concreto.

Un **protocolo de intervención** no es un acontecimiento aislado sino que forma parte de un proceso amplio con perspectivas de futuro para la organización y todos sus componentes.

Nuestro protocolo se adapta a las necesidades de la empresa, a su cultura de organización, al tamaño y necesidad de su personal y gerencia. Orienta su actuación en base a los siguientes objetivos:

1. Promocionar estilos de vida y entornos socio laborales saludables.
2. Promocionar entornos físicos y psicosociales seguros.
3. Desarrollar la política de empresa, sus normas y procedimientos de gestión hacia una organización saludable.
4. Promover el aumento de las competencias personales y de equipo para afrontar las nuevas demandas y asumir las funciones que vayan surgiendo.
5. Facilitar los procesos que identifican soluciones, su puesta en marcha, la ejecución, evaluación y control de las mismas.

6. Clarificar expectativas sobre conducta profesional y su ajuste en la organización.
7. Planificar estratégicamente las actuaciones para corto, medio y largo plazo.

Finalmente se hace necesario trabajar en el desarrollo de las competencias para que las organizaciones sepan tratar problemas cada vez más complejos, adaptarse a los cambios rápidos en tecnología, trabajar más rápidamente y producir más con recursos limitados, con el fin de crear una **red natural de ayuda para el cambio deseado.**

El desarrollo del “modelo AEPA” y su protocolo de intervención está encaminado a ayudar a las Organizaciones, a los equipos de trabajo y a las personas, a que sean promotoras de bienestar en sus diferentes responsabilidades de actuación y a que desarrollen recursos y habilidades que les

permita sentirse más capacitados para responder a las demandas del entorno inherentes al desarrollo del desempeño laboral.

Esta actuación se dirige a conseguir una organización saludable que gestione de forma activa la promoción y el mantenimiento del mayor grado posible de salud y bienestar, físico, psíquico y social, de todos sus trabajadores y trabajadoras. Configurar un entorno donde sea factible y fácil escoger opciones de comportamiento saludable encaminados a enraizar necesariamente en la estructura y el funcionamiento de la organización.

En definitiva, gestionar una Empresa saludable dónde TODOS GANAMOS.

**REFERENCIAS**

- Carrión, M.A. (2007) Organizaciones Saludables.  
En Carrión, M.A. López, F. y Tous, J.  
(dirección): *Evaluación e Intervención  
Psicosocial*. Colección de Psicología de  
la Salud Ocupacional n° 1 Edita: Asociación  
de Expertos en Psicología Aplicada –  
AEPA. Mollet del Vallès. Barcelona. ISBN:  
978-84-611-6846-0.
- Carrión, M.A. La organización del futuro. Una  
organización saludable. Artículo en *Talento  
Humano. Lo mejor de lo mejor en Recursos  
Humanos y Capacitación*. Directorio de  
proveedores de Recursos Humanos. Enero-  
Junio 2008. Año 5 n° 9. México.
- Carrión, M.A. Evaluación e intervención  
psicosocial en la Empresa. Artículo técnico  
en *Formación de Seguridad Laboral*. Revista  
deca de la protección y salud en el trabajo  
n° 98 Marzo-Abril 2008. ISSN 1130-9148.

Carrión, M.A. López, F. y Tous, J. El modelo AEPA protocolo para la intervención psicosocial. Más allá de la evaluación psicosocial. *Revista Seguridad y Salud en el Trabajo* nº 45. Enero 2008. Sección Tècnica Pág. 22-30. ISSN 1886-6123. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Madrid.

Juran, J.M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos.

OIT (2009). *Implementación de estándares de seguridad y salud ocupacional a nivel mundial*. Conferencia en Düsseldorf, 3-6 noviembre 2009.

M<sup>a</sup> Àngels Carrión García. Doctora Excelente Cum Laude por Unanimidad. Presidenta de la Asociación de Expertos en Psicosociología Aplicada – AEPA. Directora del Instituto Técnico de Psicología y Formación ITPF-mac. Directora del Encuentro Internacional sobre Prevención y Salud Laboral “ENPYSSAL”. Vicepresidenta Ejecutiva del Instituto Internacional de Investigación Social, Ambiental y de Salud Ocupacional - IIISASO. presidencia@psicosociologia.org