



issa

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL | AISS



**FORO MUNDIAL DE LA
SEGURIDAD SOCIAL**

MARRAKECH 2022

Foro Mundial de la Seguridad Social

34ª Asamblea General de la AISS

Marrakech, Marruecos, 24-28 de octubre de 2022

Vision Zero y el bienestar

Informe de síntesis

Stavroula Leka
Escuela de Negocios de la Universidad de Cork
y Universidad de Nottingham

Comisión Especial sobre la Prevención
Asociación Internacional de la Seguridad Social
Ginebra

La Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) es la organización internacional líder a nivel mundial que reúne organismos e instituciones de seguridad social. La AISS promueve la excelencia en la administración de la seguridad social a través de normas profesionales, conocimientos expertos, servicios y apoyo para que sus miembros construyan políticas y sistemas de seguridad social dinámicos en todo el mundo.

Las Comisiones Técnicas de la AISS desempeñan un papel central en la Asociación. Son el pilar fundamental del desarrollo de los conocimientos y el trabajo técnico. Las Comisiones Técnicas, que se organizan en torno a 13 grupos temáticos, permiten a los miembros de la AISS centrar su labor en un área de interés concreta.

Las opiniones e ideas expresadas no reflejan necesariamente las de la AISS o de sus miembros. Para conocer los términos y condiciones, consulte por favor el sitio web de la AISS en www.issa.int/site-policy.

Vision Zero y el bienestar

Informe de síntesis

Stavroula Leka

Escuela de Negocios de la Universidad de Cork
y Universidad de Nottingham

Comisión Especial sobre la Prevención
Asociación Internacional de la Seguridad Social
Ginebra

Resumen

La filosofía de Vision Zero consiste en avanzar hacia un nivel de prevención más elevado y se basa en la convicción de que todos los accidentes, las enfermedades y los daños relacionados con el trabajo pueden prevenirse. El concepto Vision Zero de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) es flexible y se adapta a las prioridades específicas para la prevención en materia de seguridad, salud y bienestar en cualquier contexto. El bienestar en el trabajo se caracteriza por la promoción activa y el mantenimiento de condiciones psicosociales de trabajo saludables y sostenibles para mantener la buena salud mental de los trabajadores y su capacidad de trabajar de manera productiva y creativa, así como por la prevención activa de enfermedades y condiciones psicosociales de trabajo nocivas.

Crear unas condiciones psicosociales de trabajo y unas organizaciones que sean saludables debería ser una prioridad para cualquier organización que aspire a conseguir la excelencia empresarial con el objetivo de crear el mejor lugar de trabajo posible y atraer y retener a sus directivos y empleados. Es necesario dar respuesta a los aspectos que puedan crear un ambiente psicosocial de trabajo poco saludable mediante el estudio de, por ejemplo, cómo puede crearse un equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos; cómo hacer coincidir las tareas con las capacidades, las habilidades y las competencias de los empleados; o cómo promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal por medio de unas prácticas laborales flexibles y adaptables.

Es importante reconocer no solo que cada empleado tiene sus propias necesidades, valores, competencias y habilidades, sino que su situación laboral también puede variar en función de su experiencia y su puesto de trabajo. Por consiguiente, para crear un ambiente psicosocial de trabajo saludable, deben tenerse en cuenta aspectos físicos, cognitivos, emocionales y sociales. El presente informe de síntesis concluye con una presentación de las 7 reglas de oro para el bienestar que pueden aplicar las organizaciones que deseen crear satisfactoriamente un ambiente de trabajo saludable, productivo y de confianza.

1. Introducción

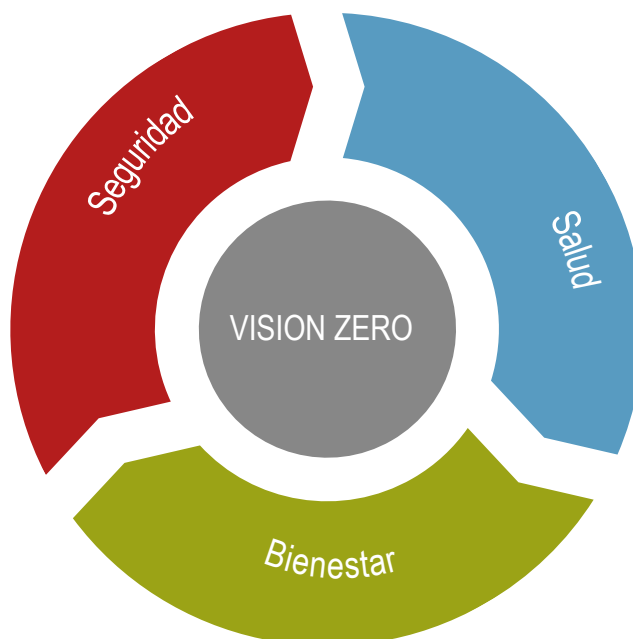
Tras poner en marcha la estrategia Vision Zero de la AISS en 2017, la Comisión Especial sobre la Prevención de la AISS ha elaborado varias guías sobre seguridad y salud en el trabajo para apoyar la idea de que todos los accidentes y las enfermedades profesionales pueden prevenirse. Estas guías consisten en 7 reglas de oro (AISS, 2017) que tratan los riesgos sectoriales, pero no contemplan el bienestar de los empleados. Las *Directrices de la AISS sobre la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo* (AISS, 2019) proporcionan a las organizaciones de seguridad social una base sólida para promover la salud de los empleados. Sin embargo, los valores y las necesidades de las personas, así como su manera de entender el trabajo, han cambiado en los últimos años, en especial desde la pandemia de COVID-19.

2. Vision Zero y las 7 reglas de oro

Los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales no son fruto del destino ni son inevitables, sino que siempre tienen causas. Mediante la construcción de una sólida cultura de prevención, se pueden eliminar las causas y se pueden prevenir los accidentes relacionados con el trabajo, los daños y las enfermedades profesionales. Vision Zero es un enfoque de prevención basado en la transformación que integra las tres dimensiones de seguridad, salud y bienestar en todos los niveles del trabajo (véase el gráfico 1). El concepto Vision Zero de la AISS es flexible y adaptable a las prioridades específicas en materia de seguridad, salud y bienestar para la prevención en cualquier contexto. Gracias a esta flexibilidad, Vision Zero es beneficiosa en cualquier lugar de trabajo, empresa o industria, en todas las regiones del mundo.

Las 7 reglas de oro constituyen el marco para un lugar de trabajo seguro y saludable. También pueden aplicarse a aspectos relacionados con el bienestar en el lugar de trabajo.

Gráfico 1. Las tres dimensiones de Vision Zero



Las 7 reglas de oro de Vision Zero

1. Asumir el liderazgo – demostrar el compromiso
2. Identificar los peligros – evaluar los riesgos
3. Definir metas – elaborar programas
4. Garantizar un sistema seguro y saludable – estar bien organizado
5. Velar por la seguridad y la salud en las máquinas, equipos y lugares de trabajo
6. Mejorar las cualificaciones – desarrollar las competencias
7. Invertir en las personas – motivar a través de la participación

3. Introducción al bienestar

Es importante diferenciar entre el estrés relacionado con el trabajo y el bienestar en el trabajo. El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como la respuesta negativa de las personas cuando sus habilidades y capacidades no encajan bien con las exigencias de su trabajo y no reciben apoyo. Por su parte, el bienestar en el trabajo consiste en prevenir las condiciones psicosociales de trabajo nocivas y la mala salud psicológica (como padecer estrés relacionado con el trabajo), así como promover y mantener la buena salud mental y la prosperidad en el trabajo.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el bienestar está intrínsecamente vinculado con la salud mental, que se define como el estado que permite a las personas desarrollar su propio potencial, hacer frente a los momentos normales de estrés de la vida, trabajar de manera productiva y fructífera y contribuir a la mejora de su comunidad (OMS, 1948). Por lo tanto, el bienestar en el trabajo está relacionado con varios aspectos de la experiencia de un trabajador, como su habilidad para trabajar de manera productiva y creativa, establecer relaciones sólidas y positivas, alcanzar sus metas personales y sociales, contribuir a la comunidad y tener un sentido de propósito. Las medidas encaminadas a mejorar la seguridad, la salud y el bienestar pueden aplicarse dentro y fuera del contexto laboral. Las medidas adoptadas en el lugar de trabajo son intervenciones que se ejecutan en el ámbito laboral teniendo en cuenta las características de los entornos de trabajo y de los trabajadores.

Un ambiente psicosocial de trabajo saludable comprende el apoyo social adecuado de los superiores y los colegas, un nivel de autonomía suficiente y oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y puede contribuir a la salud, el bienestar y la seguridad. Cabe recordar que tanto la salud física como la salud psicológica en el trabajo están influidas por factores psicosociales relacionados con la organización del trabajo y las relaciones interpersonales en el trabajo. Al mismo tiempo, el entorno físico de trabajo también puede afectar directamente a nuestra salud y nuestro bienestar.

“Bienestar: La salud psicológica en el trabajo se caracteriza por la promoción activa y el mantenimiento de condiciones psicosociales de trabajo saludables y sostenibles para mantener la buena salud mental de los trabajadores y su capacidad de trabajar de manera productiva y creativa, así como por la prevención activa de enfermedades y condiciones psicosociales de trabajo nocivas”.

Fuente: Adaptado de la AISS (2020).

4. Consideraciones fundamentales acerca del ambiente psicosocial de trabajo

Se ha descubierto que la cultura organizativa, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y un buen entorno social son factores de peso que influyen en las decisiones de las personas relativas a escoger un empleo o permanecer en él. Esto es especialmente cierto en el caso de las generaciones más jóvenes, que están preparadas para cambiar de empleo con mucha más frecuencia en busca de unas condiciones de trabajo adecuadas (OCDE, 2018). Por este motivo, los empleadores están dando más importancia a la contratación y la atracción de talento, así como a crear ambientes de trabajo más saludables que promuevan la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo.

Cuando las organizaciones crean ambientes psicosociales de trabajo saludables, consiguen beneficios considerables, generan valor y obtienen rentabilidad de su inversión. Sin embargo, cuando no lo hacen, deben hacer frente a importantes desafíos, incluso riesgos, para su sostenibilidad. Para saber si una organización gestiona bien los riesgos que plantean los distintos aspectos del ambiente psicosocial de trabajo debe observarse si se obtienen resultados positivos o negativos (véase el cuadro 1).

Cuadro 1. Posibles aspectos de los ambientes psicosociales de trabajo saludables y no saludables

Aspectos	Condiciones psicosociales de trabajo no saludables	Condiciones psicosociales de trabajo saludables
Función y cultura organizativas	Clima de seguridad psicosocial deficiente, comunicación pobre, bajos niveles de apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos organizativos o falta de acuerdo con respecto a dichos objetivos.	Clima de seguridad psicosocial bueno, objetivos organizativos claros, apoyo adecuado para la resolución de problemas y el desarrollo personal, buenos procesos de comunicación.
Contenido del trabajo	Falta de variedad y ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o carente de significado, infrautilización de las capacidades, incertidumbre elevada, exposición continua a otras personas por medio del trabajo.	Trabajo de calidad, uso apropiado de las capacidades, el trabajo mantiene el interés del trabajador y fomenta su implicación, apoyo adecuado.
Carga de trabajo y ritmo de trabajo	Exceso o defecto de carga de trabajo, ritmo marcado por una máquina o por un algoritmo, niveles elevados de presión en relación con el tiempo, sujeción continua a los plazos.	Carga de trabajo adecuada, ritmo de trabajo adecuado y controlado por una persona, plazos razonables y viables.
Horario de trabajo	Trabajo en turnos (especialmente irregulares), turnos de noche, horarios inflexibles, horarios impredecibles, largos o que no permiten tener vida social.	Turnos y horarios de trabajo razonables para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, prácticas laborales flexibles.
Control	Baja participación en la toma de decisiones, falta de control sobre la carga de trabajo, el ritmo y el trabajo en turnos.	Participación en la toma de decisiones, control en el trabajo.

Cuadro 1. Posibles aspectos de los ambientes psicosociales de trabajo saludables y no saludables

Aspectos	Condiciones psicosociales de trabajo no saludables	Condiciones psicosociales de trabajo saludables
Ambiente de trabajo y equipo de trabajo	Falta de disponibilidad, idoneidad o mantenimiento del equipo; condiciones ambientales deficientes (falta de espacio, mala iluminación, exceso de ruido).	Buenas condiciones físicas de trabajo de acuerdo con las orientaciones sobre buenas prácticas.
Relaciones interpersonales en el trabajo	Aislamiento social y físico, escasa relación con los superiores, conflicto interpersonal, falta de apoyo social, acoso, violencia.	Relaciones buenas en el trabajo, trabajo en equipo, apoyo social, políticas y procedimientos adecuados para resolver los conflictos.
Función en la organización	Ambigüedad y conflicto de funciones, responsabilidad por otras personas.	Funciones y responsabilidades claras, prestación del apoyo adecuado para cumplir los objetivos.
Desarrollo profesional	Estancamiento profesional e inseguridad, promoción excesiva o insuficiente, salario bajo, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo.	Perspectivas laborales y desarrollo profesional adecuados, desarrollo en función de las capacidades y del rendimiento, equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, trabajo valioso y de calidad, seguridad en el trabajo.
Interacción entre el hogar y el trabajo	Exigencias en conflicto entre el trabajo y el hogar, problemas relacionados con el teletrabajo, escaso apoyo en el hogar, problemas profesionales duales.	Equilibrio entre el trabajo y la vida personal, políticas de apoyo por parte de la organización y prácticas para lograr la "conciliación".

Fuente: Adaptado de Jain, Leka y Zwetsloot (2018).

4.1. El bienestar desde la perspectiva organizativa

Las organizaciones deben reflexionar sobre las maneras de crear un equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos, por ejemplo, mediante la adaptación de la carga y el ritmo de trabajo a la dotación de personal; definir funciones y responsabilidades claras y establecer relaciones interpersonales de confianza, así como prevenir los conflictos y el acoso, entre otras cosas; equilibrar el esfuerzo que los trabajadores dedican a su trabajo con los distintos tipos de recompensas y reconocimientos que reciben; ajustar las tareas que realizan los trabajadores a sus capacidades, habilidades y competencias; y promover el equilibrio entre el trabajo y la vida personal por medio de prácticas laborales flexibles y adaptables.

Desde el punto de vista organizativo, es importante que el bienestar forme parte de los objetivos de la organización y que se genere un entendimiento común de estos objetivos y de las responsabilidades que conllevan. Algunos de los aspectos relevantes del bienestar desde la perspectiva organizativa son la confianza y un profundo sentido de la salud psicológica que permita tanto a los directivos como al personal hablar abiertamente sobre los desafíos que plantea el bienestar y poner en valor las buenas prácticas. Esto presupone la existencia de una cultura colaborativa y de apoyo, basada en la equidad y la justicia. A los directivos y a los empleados puede resultarles incómodo compartir asuntos relacionados con la salud psicológica. De esto se deduce que la atención se centra en la persona y no en la organización.

Gráfico 2. Aspectos del bienestar desde la perspectiva organizativa



Fuente: Human House (2022).

4.2. El bienestar desde la perspectiva de los empleados

Es importante reconocer no solo que cada empleado tiene sus propias necesidades, valores, competencias y habilidades, sino que su situación laboral también puede variar en función de su experiencia y su puesto de trabajo. Deben tenerse en cuenta varias cuestiones, como las necesidades físicas, cognitivas, emocionales y sociales, el acceso a la información y el sentido de previsibilidad, el apoyo de los directivos y los colegas, la autonomía y la influencia en su vida laboral, el reconocimiento y el sentido de propósito. Estos y otros aspectos del ambiente psicosocial de trabajo no son estáticos y deben evaluarse sistemáticamente cada periodo de uno o dos años, reconociendo especialmente que el cambio organizativo es una característica habitual de la mayor parte de las organizaciones.

Además, para lograr un verdadero bienestar, los empleadores deben promover el buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada. Es bien sabido que la seguridad, la salud y el bienestar están influidos por varios determinantes sociales, y el trabajo es uno de ellos. Otros ejemplos son las circunstancias socioeconómicas y culturales o el acceso a los servicios de apoyo. Si bien los empleadores tienen la responsabilidad de proporcionar unas condiciones de trabajo saludables, es importante que sean conscientes del contexto más general en el que viven sus trabajadores y de los desafíos que este contexto plantea.

Gráfico 3. Aspectos del bienestar desde la perspectiva del empleado

Fuente: Human House (2022).

4.3. El bienestar desde la perspectiva internacional

Para hacer frente a los desafíos que plantean los riesgos psicosociales, se han adoptado varias medidas políticas a escala internacional, regional y nacional (OIT, 2016). Muchos países cuentan actualmente con legislación específica en materia de seguridad, salud y bienestar. Recientemente se ha introducido una norma internacional en este ámbito, la norma ISO 45003:2021 (ISO, 2021).

Además, la salud, la seguridad y el bienestar en el lugar de trabajo se consideran cada vez más un elemento fundamental de las prácticas empresariales responsables, y se entiende que las organizaciones no pueden ser responsables y buenas en apariencia y tener un comportamiento social interno deficiente (Jain, Leka y Zwetsloot, 2018). Se considera que contar con una mano de obra saludable y activa constituye un factor determinante para el desarrollo económico y humano sostenible, y así se reconoce explícitamente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS) (ONU, 2015).

5. Niveles de prevención para lograr un bienestar óptimo en el lugar de trabajo mediante Vision Zero

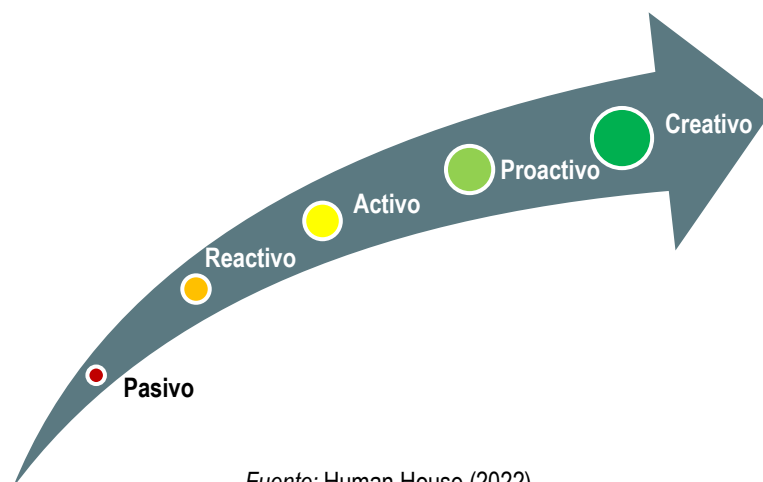
La filosofía de Vision Zero consiste en la transición hacia un nivel de prevención más elevado. Se basa en la convicción de que todos los accidentes, las enfermedades y los daños relacionados con el trabajo pueden prevenirse. Por lo tanto, Vision Zero representa la ambición y la voluntad de crear y garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable mediante la prevención de todos los accidentes, las enfermedades y los daños relacionados con el trabajo por medio de sus 7 reglas de oro y de la promoción continua de la excelencia en materia de seguridad y salud en el trabajo. Esto también es aplicable al bienestar en el trabajo.

Los riesgos derivados de unas condiciones psicosociales de trabajo no saludables pueden gestionarse sistemáticamente como cualquier otro riesgo. Un ambiente psicosocial de trabajo saludable caracterizado, por ejemplo, por el adecuado apoyo social de los superiores y los colegas, un nivel de autonomía suficiente y oportunidades de aprendizaje y desarrollo, pueden contribuir a la salud, al bienestar y a la seguridad.

Cada organización puede encontrarse en una etapa distinta de su transición hacia el bienestar y la prevención. Es posible que algunas organizaciones sean pasivas o reaccionen únicamente cuando surja algún problema, mientras que otras sean activas y ya hayan adoptado varias medidas para promover el bienestar en el trabajo. A un número menor de organizaciones se las considera proactivas o incluso creativas, de acuerdo con el Modelo de Vision Zero de escala de madurez de las empresas (véase el gráfico 4). Estas organizaciones dan prioridad al bienestar de una manera preventiva. Existe un interés en crear el mejor lugar de trabajo para atraer y retener a los directivos y los empleados.

- **Nivel pasivo:** El bienestar no es una prioridad en la organización.
- **Nivel reactivo:** La organización solo se centra en el bienestar en el caso de que, por ejemplo, se observen con frecuencia conflictos o incidentes estresantes.
- **Nivel activo:** En la organización se expresa que el bienestar es una prioridad, pero no siempre se mantiene la coherencia entre la teoría y la práctica.

Gráfico 4. Niveles de prevención desde la perspectiva organizativa:
Modelo de Vision Zero de escala de madurez de las empresas



Fuente: Human House (2022).

- **Nivel proactivo:** La organización da prioridad al bienestar y se centra en prevenir la mala salud psicológica antes de que se produzca.
- **Nivel creativo:** El bienestar es una parte esencial del liderazgo de la empresa y se le presta atención a diario. El interés se centra en crear el mejor lugar de trabajo para atraer y retener a los directivos y los empleados.

6. Creación de un ambiente psicosocial de trabajo saludable y promoción del bienestar en el trabajo como parte de la estrategia de prevención de Vision Zero

Para llegar a los niveles proactivo y creativo del Modelo de Vision Zero de escala de madurez de las empresas, las organizaciones deberán generar un ambiente psicosocial de trabajo saludable. Crear un ambiente de trabajo saludable garantiza e indica claramente que la organización da prioridad al bienestar, que es una parte indisociable del liderazgo empresarial a la que se presta atención a diario. Según la OMS, un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y los directivos colaboran en un proceso de mejora continuo con el fin de proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, y la sostenibilidad del lugar de trabajo (OMS, 2010).

6.1. Cómo crear un ambiente psicosocial de trabajo saludable

9

Para abordar el bienestar de manera proactiva es necesario integrarlo en las estrategias, actividades y prácticas de la organización, es decir, en sus procesos empresariales, sus sistemas y su cultura, así como en la mentalidad de los directivos y los trabajadores y en los procesos de recursos humanos. Un lugar de trabajo saludable no es un estado, sino un proceso continuo de mejora, lo cual implica que se deben evaluar constantemente los riesgos para la seguridad, la salud y el bienestar. Este proceso consiste, a grandes rasgos, en los siguientes pasos:

1. **Creación del equipo.** El primer paso fundamental consiste en movilizar a los líderes y a las partes interesadas de la organización y hacer que se impliquen. Al menos la mitad del equipo deberá estar formado por personal no directivo, y se debe prestar atención a la representación equitativa de los géneros y a otras características de la diversidad del personal.
2. **Evaluación.** El segundo paso consiste en evaluar la situación actual de los empleados y de la organización, junto con los resultados que se desean obtener en el futuro. Se deben recopilar datos demográficos de los empleados e información relativa a las discapacidades, las enfermedades y lesiones relacionadas con el trabajo, el bienestar, la participación de los empleados, la productividad de la organización, los ingresos y otras cuestiones que hayan surgido en los procesos de evaluación de los riesgos.
3. **Establecimiento de las prioridades y elaboración de un plan de acción.** Una vez recopilada toda la información, el equipo encargado de las tareas relacionadas con la salud en el lugar de trabajo decidirá cuáles de las cuestiones definidas son prioritarias y las tratará en el orden adecuado. En este proceso de adopción de decisiones se deberán tener en cuenta las preferencias y opiniones de los directivos, los empleados y sus representantes y el riesgo para los empleados; si existe una posible solución al problema y cómo de fácil es aplicarla; y cuánto puede llegar a costar el problema si se sigue

ignorando. Sobre la base de estas prioridades, debe elaborarse un plan de acción que describa las medidas que se adoptarán a corto, medio y largo plazo.

4. **Ejecución.** El cuarto paso consiste en ejecutar los planes de acción. Las responsabilidades deben haberse asignado en la etapa anterior. La participación de los empleados es fundamental en esta etapa, como también lo es la demostración de apoyo y respaldo por parte de la dirección con respecto a las políticas y los programas en cuestión.
5. **Evaluación y mejora.** El último paso consiste en establecer una definición de “trabajo” y determinar qué es importante para tener éxito. Deberá evaluarse el proceso de ejecución, así como los resultados a corto y a largo plazo.

6.2. Cómo crear y promover el trabajo de calidad y una cultura organizativa saludable

Para lograr el éxito y la mejora continua en la promoción de la seguridad, la salud y el bienestar y en el desarrollo de una cultura organizativa saludable, es importante integrar estas actividades en las prácticas de la organización. Tanto los directivos como los trabajadores deben “adueñarse” del proceso. Se deberá identificar y hacer partícipes a todas las partes interesadas clave que puedan contribuir a crear y configurar un lugar de trabajo saludable, lo cual no solo garantiza la sostenibilidad de las actividades, sino que también ayuda a desarrollar y promover el trabajo de calidad.

10

Es importante reconocer los conocimientos especializados de las personas sobre su trabajo y tener en cuenta la manera en que perciben su ambiente de trabajo de manera colectiva. No solo se debe consultar o informar a los trabajadores y sus representantes, sino que estos deben implicarse activamente en cada paso del proceso de evaluación y gestión de los riesgos, desde la planificación hasta la evaluación, y sus opiniones e ideas deben tenerse en cuenta. Es indispensable que los trabajadores dispongan de medios de expresión colectivos. Por último, el respaldo y la implicación de los altos ejecutivos es importante para integrar la idea del lugar de trabajo saludable en los objetivos y los valores de la empresa y para generalizar las actividades esenciales incorporándolas a las actividades principales de la empresa.

Esa generalización implica incluir e integrar la seguridad, la salud y el bienestar en las estrategias, actividades y prácticas de las organizaciones, es decir, en sus procesos empresariales, sus sistemas y su cultura, así como en la mentalidad de los directivos y los trabajadores (Jain, Leka y Zwetsloot, 2018). Esto es importante para poner en práctica correctamente los programas, las políticas y la gestión de un lugar de trabajo saludable, especialmente a lo largo del tiempo, e impulsar el desarrollo de una cultura organizativa saludable. La misión y la visión de una empresa deben constituir la base para integrar de manera estratégica las políticas organizativas encaminadas a mejorar la seguridad, la salud y el bienestar y crear lugares de trabajo saludables. Toda organización, incluso una empresa muy pequeña, cuenta con algún tipo de ciclo de planificación y control.

Las políticas destinadas a lograr un lugar de trabajo saludable pueden integrarse en el ciclo normal de planificación y control y, además, basarse en un plan específico elaborado junto con las partes interesadas internas. Es importante definir un conjunto de indicadores de rendimiento para la seguridad, la salud y el bienestar que puedan utilizarse para seguir y comunicar los avances en la ejecución del plan. En el cuadro 2 se resumen las estrategias clave que pueden ponerse en marcha para generalizar la seguridad, la salud y el bienestar en las organizaciones.

Cuadro 2. Estrategias para generalizar la seguridad, la salud y el bienestar**Enfoques integrados para la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar**

El desarrollo y la integración de los sistemas de gestión de la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo dentro de los sistemas de gestión medioambiental y de la calidad, con el fin de aprovechar las estructuras, procedimientos y formas de pensar y de actuar que ya estén aceptadas en la organización.

Ejecución y evaluación de las intervenciones

Las políticas en materia de seguridad, salud y bienestar necesitan de programas, intervenciones y medidas concretas para lograr mejoras en la seguridad, la salud y el bienestar. Se deben ejecutar y evaluar los programas, las intervenciones y las medidas para comprender mejor lo que significa generalizar la seguridad, la salud y el bienestar.

Integración de la seguridad, la salud y el bienestar en la gestión estratégica

La misión y la visión de una empresa constituyen la base para integrar de manera estratégica las políticas de la organización encaminadas a la mejora de la seguridad, la salud y el bienestar. Por lo tanto, el valor añadido estratégico de la seguridad, la salud y el bienestar depende de la visión de la organización respecto del modo en que podrá prosperar de manera sostenible a largo plazo.

Integración de la seguridad, la salud y el bienestar en el ciclo de planificación y control y en la evaluación del rendimiento

La política en materia de seguridad, salud y bienestar deberá integrarse en el ciclo normal de planificación y control mediante la definición de un conjunto de indicadores de rendimiento de la seguridad, la salud y el bienestar (indicadores principales y retrospectivos) que puedan utilizarse para seguir y comunicar los progresos en la ejecución de los planes.

Integración de la seguridad, la salud y el bienestar en las innovaciones que se realicen en el lugar de trabajo

El objetivo de innovar en el lugar de trabajo es crear sinergias entre los intereses paralelos de la seguridad, la salud y el bienestar, por un lado, y un buen negocio y una buena productividad por el otro. Para integrar la seguridad, la salud y el bienestar en las innovaciones que se realicen en el lugar de trabajo se debe organizar el personal de modo que se mejore el rendimiento y, al mismo tiempo, se cree un trabajo de mejor calidad. También deben concebirse y ponerse en marcha iniciativas en los ámbitos de la organización del trabajo, la estructura de control y la empleabilidad del personal.

Integración de la seguridad, la salud y el bienestar en la gestión de los recursos humanos (incluida la formación y la educación)

Pese a que los riesgos relacionados con la seguridad son competencia predominantemente de los ingenieros en seguridad, y a que de la salud y el bienestar en el trabajo se ocupan principalmente los expertos en salud ocupacional, cada vez es más importante el papel que desempeña la administración de los recursos humanos en la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar. Cada vez está más extendida la idea de que la formación y la educación en materia de seguridad, salud y bienestar no solo es importante para los que trabajan en el área de producción, sino también para mejorar las competencias en materia de gestión de la seguridad, la salud y el bienestar.

Integración de la seguridad, la salud y el bienestar en las políticas de derechos humanos y responsabilidad empresarial

Debido al reconocimiento creciente de que “la salud y la seguridad” son un derecho humano fundamental, es importante integrar aspectos de seguridad, salud y bienestar en las políticas de derechos humanos de la organización. Las políticas de derechos humanos, como las relacionadas con la seguridad, la salud y el bienestar, requieren una combinación de procedimientos formales para resolver problemas, pero también necesitan unos valores y unos principios subyacentes que se compartan dentro de la cultura organizativa y se integren en la “mentalidad” de los directivos y los empleados. Los procedimientos requieren valores y una mentalidad “adecuada” para actuar en función de estos, mientras que los valores y las mentalidades necesitan procedimientos para resolver los problemas en situaciones prácticas.

Cuadro 2. Estrategias para generalizar la seguridad, la salud y el bienestar

Creación de procesos centrales saludables y seguros y fomento del buen trabajo

La opción más difícil para generalizar la seguridad, la salud y el bienestar, especialmente para los profesionales en este ámbito, es fomentar un “buen trabajo”, es decir, crear un tipo de trabajo que tenga un efecto positivo en la seguridad, la salud y el bienestar para, de este modo, limitar la necesidad de gestionar los riesgos de seguridad, salud y bienestar de forma tardía. Para lograr un buen trabajo, en la fase de diseño del proceso de producción debe prestarse atención a los factores más importantes que afectan positiva o negativamente a la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo.

Integración de la seguridad, la salud y el bienestar en los valores, la cultura y el liderazgo de la organización

Es cada vez más frecuente que las organizaciones definan sus valores fundamentales para dar sentido a su existencia y determinar cuál es su valor para la sociedad, y para que les sirvan de guía al adoptar decisiones estratégicas. La seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo representan valores importantes. Los valores orientan a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una gran influencia en el comportamiento de las personas y los equipos y funcionan como orientaciones generales en todas las situaciones. Los valores también son un componente importante en la cultura organizativa y en la cultura de la seguridad, la salud y el bienestar.

Fuente: Adaptado de Jain, Leka y Zwetsloot (2018).

6.3. Evaluación de las capacidades, habilidades y competencias sobre la base de las expectativas de la organización

Es importante que las organizaciones se aseguren de que cuentan con las habilidades y los recursos necesarios para crear y mantener un ambiente psicosocial de trabajo saludable. Resulta fundamental sensibilizar y educar a los directivos y los empleados acerca de las causas y las consecuencias del estrés relacionado con el trabajo, entender cómo los riesgos psicosociales pueden interactuar entre ellos o con otros riesgos y comprender la naturaleza y el alcance de sus posibles consecuencias.

Por lo tanto, los conocimientos, las competencias y las capacidades para prevenir y gestionar continuamente los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo deberán ampliarse por medio de la evaluación de las necesidades de formación (que tienen en cuenta las necesidades, la experiencia, el dominio de idiomas, los conocimientos en la materia y la diversidad de cada trabajador) y de la formación adecuada a los directivos y los trabajadores. Esta formación también debería ayudar a mejorar las competencias para ejecutar las medidas y los procesos necesarios para prevenir los riesgos psicosociales y promover el bienestar en el trabajo. Deben establecerse mecanismos para comunicar o informar de los hechos que susciten preocupación y se debe buscar asesoramiento externo cuando la organización no cuente con los conocimientos pertinentes.

7. Las 7 reglas de oro para el bienestar

Para crear correctamente un lugar de trabajo saludable y alcanzar un nivel de prevención más elevado en materia de bienestar, las organizaciones pueden seguir estas 7 reglas de oro e indicadores principales sobre el bienestar:

1. **Asumir el liderazgo:** demostrar que los directivos y los empleados están comprometidos con el bienestar.

Ejemplos:

- Evaluación de los directivos por parte de los empleados para observar en qué medida los consideran un modelo en materia de bienestar (encuestas).
- Frecuencia con la que se trata el tema del bienestar en las reuniones de departamento o de las conversaciones entre dos personas.

2. **Identificar los peligros:** realizar evaluaciones de los riesgos sobre el bienestar, por ejemplo, cuando se esté planificando algún cambio organizativo o en el trabajo. Los riesgos derivados de los peligros psicosociales pueden gestionarse sistemáticamente como cualquier otro tipo de riesgo.

Ejemplos:

- Número de evaluaciones de los riesgos que pueden surgir de los cambios organizativos (por ejemplo, ¿cómo va a influir un cambio en la estructura organizativa sobre la carga de trabajo de los directivos y los empleados que van a verse afectados por la reestructuración de la organización?).
- Frecuencia del seguimiento que realiza la dirección de los incidentes relacionados con el bienestar (análisis, aprendizaje, mejora, opiniones de las personas involucradas), por ejemplo, en equipos con muchos conflictos o que tienen constantemente una gran carga de trabajo.

3. **Definir metas:** elaborar los principales indicadores proactivos en materia de bienestar.

Ejemplos:

- Evaluación de los objetivos establecidos en los resultados de la evaluación del lugar de trabajo (encuestas).
- Frecuencia de las instrucciones para la integración de nuevos miembros del personal que tengan en cuenta el bienestar, por ejemplo, los principios para establecer prioridades en las tareas o los códigos de conducta de las empresas.

4. **Garantizar un sistema seguro y saludable:** crear un marco ético en materia de bienestar.

Ejemplos:

- Los directivos y los empleados saben dónde acudir si experimentan síntomas de estrés, sufren acoso o entran en un conflicto.
- Frecuencia de las reuniones de puesta en marcha de proyectos en cuya agenda se incluye el bienestar (por ejemplo, carga de trabajo y colaboración en el grupo).

5. Velar por la seguridad y la salud en las máquinas, equipos y lugares de trabajo: prevención mediante el diseño.

Ejemplos:

- Frecuencia con la que considera el bienestar al invertir en nuevas soluciones informáticas (por ejemplo, requisitos en cuanto a complejidad y aprendizaje de los nuevos procesos).
- Consideraciones acerca del bienestar en relación con el entorno físico de trabajo (por ejemplo, ruido, iluminación, aislamiento físico).

6. Mejorar las cualificaciones: mejorar las competencias en materia de bienestar de los directivos, de los empleados y del personal de apoyo.

Ejemplos:

- Número de programas de educación que incluyan el bienestar (por ejemplo, la prevención del estrés, las directrices sobre la buena conducta y las políticas de lucha contra el acoso, o temas actuales como el bienestar en relación con la COVID-19).
- Acceso a profesionales que cuenten con las cualificaciones adecuadas en materia de bienestar en el trabajo.

7. Invertir en las personas: hacer que los empleados participen en diálogos sobre el bienestar de manera sistemática y regular.

Ejemplos:

- Número de mejores prácticas e iniciativas para el intercambio de conocimientos sobre bienestar.
- Evaluación de los sistemas de envío de comentarios de los empleados sobre el bienestar en el trabajo.

8. Lecturas complementarias

El presente informe de síntesis se basa en las conclusiones de un estudio sobre bienestar elaborado por el mismo autor y apoyado por el Grupo de trabajo sobre el bienestar de la Comisión Especial sobre la Prevención de la AISS. Además del resumen presentado, también contiene un modelo de madurez para el bienestar que constituye una herramienta que ayudará a las organizaciones de todos los tamaños a comprender su nivel de prevención en cuanto al bienestar. También ayudará a reorientar sus prácticas para llegar a los niveles proactivo y creativo de bienestar en su contexto organizativo.

9. Referencias

- AISS.** 2017. *Vision Zero – Las 7 reglas de oro para un trabajo saludable y sin accidentes: guía para empleadores y directores*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.
- AISS.** 2019. *Directrices de la AISS sobre la promoción de la salud en el lugar de trabajo*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.
- AISS.** 2020. *Vision Zero – Los indicadores proactivos: guía para evaluar la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.
- Human House.** 2022. *Vision Zero: Well-being*. Copenhague.
- ISO.** 2021. *ISO 45003:2021: Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work: Guidelines for managing psychosocial risks*. Ginebra, Organización Internacional de Normalización.
- Jain, A.; Leka, S.; Zwetsloot, G.** 2018. *Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability*. Dordrecht, Springer.
- OCDE.** 2018. *Good jobs for all in a changing world of work: The OECD jobs strategy*. París, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- OIT.** 2016. *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- OMS.** 1948. *Preamble to the constitution of the World Health*. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.
- OMS.** 2010. *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción – para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. Ginebra, Organización Mundial de la Salud.
- ONU.** 2015. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Nueva York, NY, Organización de las Naciones Unidas.