

# VISION ZERO

Cómo crear un entorno de trabajo saludable  
y promover el bienestar en el trabajo  
mediante Vision Zero



## Prólogo

La mentalidad Vision Zero consiste en evolucionar hacia la cultura de la prevención y 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. 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 y a través de la promoción continua de la excelencia en materia de seguridad, salud y bienestar. Vision Zero debe entenderse como un proceso humano hacia un ideal. También es una visión basada en valores, a saber, que el trabajo no debe ser pernicioso para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores y, de ser posible, debe ayudar a mantener o mejorar la seguridad, la salud y el bienestar y a aumentar la confianza en sí mismos, las competencias y la empleabilidad de los trabajadores.

Es importante tener presente que una visión supone una ambición duradera. No significa que “cero” sea o deba ser un objetivo, sino una ambición basada en el entendimiento de que los accidentes, las enfermedades y los daños relacionados con el trabajo pueden prevenirse mediante un diseño, una planificación, procedimientos y prácticas que sean adecuados y oportunos. El concepto de 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.

La presente guía tiene por objeto brindar apoyo a los dirigentes y gerentes mediante una descripción del panorama actual en lo relativo al bienestar en el trabajo. En ella se presenta un modelo de madurez para el bienestar elaborado para ayudar a las empresas de todos los tamaños y sectores económicos a conocer en qué nivel de prevención se sitúan con respecto al bienestar.

Ya en 1948, la Organización Mundial de la Salud (OMS) definió la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” en su Constitución. Por lo tanto, el bienestar es un aspecto fundamental de la salud de los trabajadores. Si bien se tiene en cuenta el bienestar social, la guía se centra especialmente en el interés principal de Vision Zero, a saber, el lugar de trabajo. Se ofrece orientación sobre el modo de reorientar las prácticas de la organización para lograr los niveles proactivo y creativo de bienestar en el contexto de la organización.

La presente guía va dirigida a cualquier persona que desee contribuir a crear lugares de trabajo donde las personas puedan desarrollar sus habilidades, hacer frente a las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera y aportar algo a su comunidad. En ella se analiza la cuestión del bienestar desde distintos ángulos, en sentido descendente y ascendente, desde la perspectiva individual y desde la colectiva. Aporta información útil sobre la situación actual del bienestar en cada organización y es una invitación a reflexionar en profundidad sobre lo que se puede hacer para mejorar el bienestar en la organización en el marco de sus actividades.

Dr Jens Jühling  
Presidente de la Comisión Especial sobre la Prevención de la AISS

Helmut Ehnes  
Presidente del Comité Directivo de Vision Zero de la Comisión Especial sobre la Prevención de la AISS

Bernd Treichel  
Especialista Técnico Superior en Prevención, Asociación Internacional de la Seguridad Social

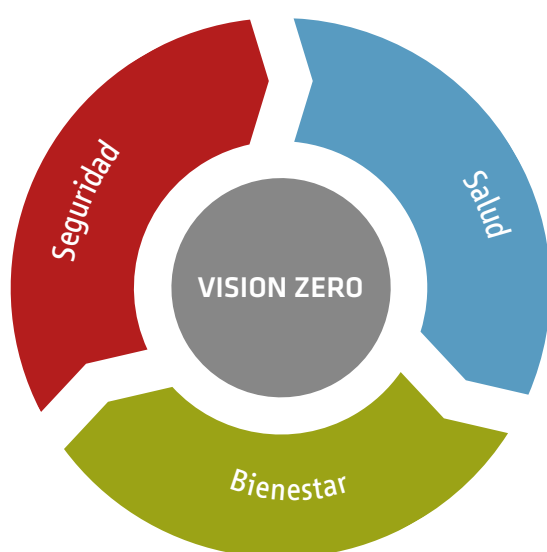
## ¿Cómo utilizar esta guía?

En esta guía de la AISS se profundiza en las 7 reglas de oro de Vision Zero relativas al ámbito del bienestar en el trabajo. Se recomienda consultar primero la guía sobre las 7 reglas de oro para determinar las principales áreas de mejora para su organización e integrar, en la medida de lo posible, las orientaciones específicas relativas al bienestar en las actividades de seguridad, salud y bienestar como parte de los procesos de negocio y de trabajo habituales.

La presente guía complementa la serie de guías Vision Zero relativas al medio ambiente, las cadenas de suministro y las pequeñas y medianas empresas y las guías sectoriales sobre construcción, minería y agricultura, entre otros sectores, así como la guía de la AISS titulada Los indicadores proactivos: Guía para evaluar la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo. Otros instrumentos de orientación destacados son las Directrices de la AISS sobre la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo, la norma ISO 45003, Seguridad y salud psicológicas en el trabajo. Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales, y la norma ISO 10075, partes 1 a 3, Principios ergonómicos relativos con la carga mental.

La guía contiene una herramienta sencilla que pueden utilizar organizaciones de todos los tamaños y que está destinada a indicar el nivel de prevención con el que funciona la organización según el modelo de madurez organizativa de Vision Zero. Esta herramienta ayudará a las organizaciones a evaluar y reorientar sus prácticas para alcanzar los niveles de bienestar proactivo y creativo.

### Gráfico 1. Los tres pilares del concepto Vision Zero de la AISS



- 1. Seguridad en los lugares de trabajo - el enfoque “clásico”**
- 2. Trabajo saludable - el factor infravalorado**
- 3. Bienestar impulsado por el liderazgo y una cultura de la prevención**

Fuente: Adaptado de la AISS (2017).

En la guía se pone de relieve la importancia de la promoción del bienestar en el trabajo por medio de la creación de una cultura de la prevención y predicando con el ejemplo. La estrategia Vision Zero de la AISS reconoce que, si bien todos los pilares de la seguridad, la salud y el bienestar son importantes (véase el gráfico 1), muchas organizaciones están más avanzadas en su gestión de la seguridad que en su gestión de la salud y el bienestar. En esta situación, es razonable centrarse en los indicadores de salud y bienestar, ya que los de seguridad están bien establecidos. Luego conviene basarse en lo que ya se considera una buena práctica de seguridad en la organización para evitar la adopción de actividades separadas para la salud y el bienestar. Puede ser preferible extender el alcance de las actividades de seguridad eficaces y aplicarlas a la salud y el bienestar, aunque este nuevo centro de atención puede exigir una comunicación específica dentro de la organización.

El contexto en el que funciona la organización sugerirá qué indicadores se han de priorizar a corto, mediano y largo plazo. Además, en función de las actividades de la organización, tal vez resulte necesario adaptar los indicadores en consonancia con las prácticas de la organización. Esto sería sensato siempre que los objetivos de los indicadores no se vieran afectados en favor de respuestas más reactivas.

Además, cuando una organización cuenta con un nivel elevado de prevención en lo que respecta al bienestar en el trabajo, se recomienda que se evalúen los objetivos desde la perspectiva de Vision Zero para lograr la incorporación de las distintas actividades y evitar la duplicación de recursos. Por otro lado, las empresas de los países donde la práctica o el conocimiento de Vision Zero están en proceso de incubación pueden utilizar la herramienta contenida en esta guía para averiguar en qué etapa se encuentran sus prácticas en relación con el bienestar en el trabajo y cómo pueden mejorarlas de manera gradual.

## Nivel científico

La presente guía conjuga los conocimientos de expertos, organizaciones y artículos de investigación en materia de seguridad y salud en el trabajo y se basa en publicaciones anteriores de Vision Zero, como

Zwetsloot, G.I.J.M.; Leka, S.; Kines, P.; Jain, A. 2020. "Vision Zero: Developing proactive leading indicators for safety, health and wellbeing at work", en *Safety Science*, vol. 130, octubre.

Jain, A.; Leka, S.; Zwetsloot, G. 2018. *Managing health, safety and well-being: Ethics, responsibility and sustainability*. Dordrecht, Springer.

AISS. 2017. *7 reglas de oro para un trabajo saludable y sin accidentes: guía para empleadores y directores*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

AISS. 2020. *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.

En el sitio web de Vision Zero se publica un informe de síntesis, que también contiene una lista más completa de referencias bibliográficas:

Leka, S. 2022. *Vision Zero y el bienestar: informe de síntesis*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

## 1. Introducción al bienestar

- ¿Sus empleados suelen expresar que están estresados?
- ¿Ha notado problemas de comunicación o conflictos frecuentes entre su personal?
- ¿Su personal se ausenta con frecuencia, ya sea por periodos breves o prolongados?
- ¿Existen problemas de productividad y se cometen errores en su organización?
- ¿Se queja el personal de lo difícil que es encontrar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?
- ¿Cree que su empresa es atractiva tanto para el personal existente como para el que se va a contratar?
- ¿Siente que, como director o responsable, podría mostrar un mayor compromiso con el bienestar de su personal?

Los valores y las necesidades de las personas, así como su manera de entender el trabajo, han cambiado en los últimos años, sobre todo desde la pandemia de COVID 19. Si bien el contexto local ejerce una influencia notable en estos temas se ha constatado que la cultura institucional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y un buen entorno social desempeñan un papel mucho más importante en las decisiones de las personas relativas a la elección de un empleo o a la permanencia en un puesto de trabajo. Esto sucede más a menudo en el caso de las generaciones más jóvenes, que están dispuestas a cambiar de trabajo con mucha más frecuencia en busca de las condiciones de trabajo adecuadas. Por lo tanto, los empleadores prestan una atención cada vez mayor a la contratación y la atracción de talento, así como a la creación de entornos de trabajo más saludables que fomenten la seguridad, la salud y el bienestar. Además, a raíz del auge de la economía digital y el trabajo virtual, se ha cuestionado la definición tradicional de “trabajo” y “empleo”, debido al número de personas que trabajan en la economía del trabajo esporádico en plataformas digitales. Esto también ha influido en lo que se entiende por seguridad, salud y bienestar en el trabajo.

Según la OMS, el bienestar está vinculado de manera indisoluble con la salud mental, que se define como el estado de bienestar mental que permite a las personas desarrollar sus habilidades, hacer frente a las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y fructífera y aportar algo a su comunidad (OMS, 1948). Por lo tanto, el bienestar en el trabajo guarda relación con varios aspectos de la experiencia de los trabajadores, como la capacidad para trabajar de manera productiva y creativa, cultivar relaciones sólidas y positivas, alcanzar sus metas individuales y sociales, contribuir a la comunidad y sentir que su labor responde a un propósito.

Según esta definición, el bienestar se ve condicionado por cuestiones de los siguientes ámbitos fundamentales:

- la salud física y mental, así como la participación en actividades saludables, la recuperación y el apoyo;
- la seguridad, tanto financiera como física y psicológica;
- el medio ambiente, en cuanto a las condiciones físicas, los equipos y los aspectos culturales;
- las relaciones con los demás y la comunicación y el apoyo asociados; y
- la motivación, en términos de calidad de vida y crecimiento.

Se pueden adoptar medidas encaminadas a mejorar la seguridad, la salud y el bienestar dentro del contexto laboral y fuera de él. Las medidas que se adoptan en el lugar de trabajo representan intervenciones en el lugar de trabajo que se ponen en práctica en el entorno laboral y que tienen en cuenta las características particulares de los entornos de trabajo y de los trabajadores.

El hecho de que se preste mayor atención al bienestar en el trabajo también tiene que ver con la naturaleza cambiante del propio trabajo y de las condiciones laborales, que ha conllevado la aparición de nuevos riesgos para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores. Por ejemplo, el teletrabajo o el trabajo híbrido han generado más complicaciones tanto para los trabajadores como para los empleadores y dirigentes. La mayor complejidad del trabajo, el aumento del ritmo de trabajo y un entorno de trabajo en constante cambio son solo algunas de las condiciones de trabajo psicológicas y sociales, o factores psicosociales, que han aflorado como prioridades fundamentales en el entorno de trabajo actual.

Los factores psicosociales aluden a aspectos de la organización, el diseño y la gestión del trabajo como la carga de trabajo, la autonomía, la cultura institucional y las relaciones interpersonales en el trabajo. Se ha comprobado que estos aspectos están relacionados con varios resultados a escala individual (como la seguridad, la salud y el bienestar), en la organización (como la productividad, la rotación del personal y el prestigio de la marca) y desde la perspectiva social (como el producto interno bruto o PIB, las solicitudes de prestaciones de invalidez y el nivel de innovación en el ámbito nacional).

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

La salud psicológica y el bienestar en el trabajo están vinculados con la calidad del entorno de trabajo desde el punto de vista psicosocial, así como con la interacción con el entorno de trabajo físico y las necesidades y competencias de los empleados. Por lo tanto, la presente guía se centra en el bienestar en el trabajo y en cómo se puede crear un entorno psicosocial de trabajo saludable en el marco de una estrategia de prevención Vision Zero. Este foco se ha elegido en concordancia con la definición de bienestar de la AISS, con la finalidad de permitir que los líderes y los gerentes puedan crear entornos de trabajo saludables por medio del fomento de

una cultura de la prevención que otorgue prioridad a los factores de trabajo que más efectos causan en el bienestar y los tenga en cuenta. A los efectos de esta guía, se utilizará la siguiente definición de bienestar en el trabajo:

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

Fuente: Adaptado de la AISS (2020).

Antes que nada, es importante definir dos conceptos cruciales que son fundamentales para esta tarea, a saber, el estrés y el bienestar en el trabajo. El estrés relacionado con el trabajo puede definirse como la respuesta negativa que los individuos pueden tener cuando sus habilidades y destrezas no se corresponden adecuadamente con las exigencias de su trabajo y no reciben ningún apoyo ante ello (OMS, 2008). Si bien el bienestar en el trabajo consiste en la prevención de las malas condiciones psicosociales de trabajo y de los problemas de salud mental (como padecer estrés relacionado con el trabajo), involucra también el promover y mantener una salud mental positiva y prosperar en el trabajo. El bienestar del trabajador es un concepto integrador que define la calidad de vida con respecto a la salud de la persona y los factores ambientales, institucionales y psicosociales relacionados con el trabajo.

## **1.1. Principales consideraciones acerca del entorno psicosocial de trabajo**

En la actualidad existen pruebas más que suficientes de que las exigencias del trabajo (como la carga de trabajo, el ritmo de trabajo o las situaciones de intimidación o acoso) y los recursos del trabajo (como el control o la autonomía en el trabajo y el apoyo de los gerentes y colegas), así como el equilibrio entre el esfuerzo que se invierte en el trabajo y la recompensa recibida, están relacionados con distintas consecuencias en las personas y en la organización. Algunas de las consecuencias para las personas son el estrés relacionado con el trabajo, las enfermedades cardiovasculares, la depresión y la ansiedad, así como la mortalidad individual, el absentismo por enfermedad, el presentismo (estar en el trabajo pero no ser plenamente productivo) y la retirada prematura de la vida activa por razón de invalidez. Por otro lado, las consecuencias para la organización pueden consistir en una disminución de la productividad, de la satisfacción en el trabajo y del compromiso con la organización, en una mayor rotación del personal y en un aumento de los errores relacionados con el trabajo. Sin embargo, también se ha constatado que un entorno psicosocial de trabajo saludable guarda relación con efectos positivos como el compromiso y el comportamiento innovador en el trabajo, además de la innovación a escala nacional y un PIB más elevado.

La confianza y la justicia organizacional son aspectos importantes de un entorno psicosocial de trabajo saludable, al igual que un clima de seguridad psicosocial saludable, es decir, un clima en la organización que cuida de la seguridad, la salud y el bienestar psicológicos de los empleados. Estos aspectos vienen determinados por las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización que protegen la salud y la seguridad psicológicas de los trabajadores. Son un reflejo del compromiso de la alta dirección, la priorización de la seguridad, la salud y el bienestar, la comunicación organizativa y la implicación de la organización en la prevención de enfermedades

psicológicas y la promoción del bienestar en el trabajo. Resulta fundamental contar con un grado elevado de confianza y justicia organizacional para que los trabajadores se sientan seguros desde el punto de vista psicológico y confíen en que la organización fomenta la seguridad, la salud y el bienestar. La confianza siempre debe ser mutua y es igualmente importante que los gerentes confíen en las personas a las que dirigen.

Cuando las organizaciones crean entornos psicosociales de trabajo saludables obtienen beneficios considerables y generan valor y rentabilidad de las inversiones. No obstante, cuando no lo hacen, se enfrentan a desafíos sustanciales e incluso ven amenazada su sostenibilidad. Además, en función del modo en el que una organización gestiona los riesgos asociados a las distintas dimensiones del entorno psicosocial de trabajo, se obtendrán resultados positivos o negativos.

La promoción del bienestar en el trabajo por medio del desarrollo de condiciones psicosociales de trabajo saludables consiste en encontrar el equilibrio entre:

- las exigencias y los recursos del trabajo;
- el esfuerzo y la recompensa;
- el tiempo y la calidad;
- las actividades agotadoras y las estimulantes;
- las competencias y los desafíos;
- la vida laboral y la vida personal.

Las organizaciones deben plantearse el modo de encontrar el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles mediante, por ejemplo, la adaptación de la carga y el ritmo de trabajo a la dotación de personal; cómo definir funciones y responsabilidades claras y cultivar relaciones interpersonales de confianza, así como evitar los conflictos y la intimidación; cómo equilibrar el esfuerzo que los trabajadores ponen en su trabajo, con los diferentes tipos de recompensas y reconocimientos que reciben; lograr que las tareas que realizan los trabajadores se ajusten a sus destrezas, habilidades y competencias; y fomentar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal por medio de prácticas de trabajo flexibles y adaptables.

## **1.2. Motivos para crear un entorno de trabajo saludable y promover el bienestar en el trabajo**

En la actualidad, muchos países disponen de legislación específica en materia de seguridad, salud y bienestar. Además, recientemente se ha creado una norma internacional en este ámbito, la norma ISO 45003:2021, Seguridad y salud psicológicas en el trabajo – Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales.

La seguridad, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo también se consideran cada vez más un elemento esencial de las prácticas empresariales responsables, y se reconoce que las organizaciones no pueden ser buenas y responsables externamente, mientras tienen un pobre desempeño social interno. Una fuerza de trabajo activa y saludable es un factor determinante para el desarrollo económico y humano sostenible, como se ha reconocido explícitamente en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. A medida que se multiplican los llamados a las organizaciones para que sean más responsables socialmente, las cuestiones relacionadas con la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo se consideran cada vez más como derechos humanos fundamentales, además de un elemento esencial de las prácticas empresariales responsables.



**Tabla 1. Posibles dimensiones de los entornos psicosociales de trabajo saludables e insalubres**

| <b>Dimensiones</b>                              | <b>Condiciones psicosociales de trabajo insalubres</b>  | <b>Condiciones de trabajo psicosociales saludables</b>   |
|---|---|--|
| <b>Cultura institucional y función</b>          | Clima de seguridad psicosocial deficiente, mala comunicación, escaso apoyo para la resolución de problemas y el desarrollo personal, falta de definición de objetivos en la organización o falta de acuerdo al respecto, injusticia en la organización. | Buen clima de seguridad psicosocial, objetivos de la organización claros, alineamiento de los valores de los trabajadores y los de la organización, apoyo adecuado para la resolución de problemas y el desarrollo personal, buenos procesos de comunicación, gran confianza en la organización. |
| <b>Contenido del trabajo</b>                    | Falta de variedad o ciclos de trabajo breves, trabajo fragmentado o sin sentido, subutilización de las competencias, incertidumbre elevada, exposición continua a personas por el trabajo.  | Trabajo con sentido, uso adecuado de las competencias, trabajo que mantiene el interés y el compromiso del empleado, apoyo adecuado.   |
| <b>Carga de trabajo y ritmo de trabajo</b>      | Sobrecarga o carga insuficiente de trabajo, ritmo marcado por máquinas o algoritmos, grado elevado de falta de tiempo, trabajo sometido a plazos continuamente.   | Carga de trabajo adecuada, buen ritmo de trabajo, ritmo controlado por personas, plazos razonables y alcanzables.  |
| <b>Horario de trabajo</b>                       | Trabajo por turnos (especialmente irregulares), turnos de noche, horarios de trabajo inflexibles, horarios impredecibles o que obstaculizan la vida social, jornadas prolongadas.   | Turnos sensatos y horarios de trabajo razonables para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, prácticas laborales flexibles.   |
| <b>Control</b>                                  | Poca participación en la toma de decisiones, falta de control sobre la carga y el ritmo de trabajo, trabajo por turnos.   | Participación en la toma de decisiones, control sobre el trabajo.  |
| <b>Entorno y equipos</b>                        | Falta de disponibilidad, idoneidad o mantenimiento de los equipos, condiciones ambientales deficientes (falta de espacio, iluminación deficiente, ruido excesivo).  | Buenas condiciones físicas de trabajo de conformidad con las orientaciones relativas a las buenas prácticas.   |
| <b>Relaciones interpersonales en el trabajo</b> | Aislamiento social o físico, malas prácticas del personal de liderazgo, malas relaciones con los superiores, conflictos interpersonales, falta de apoyo social, acoso, violencia, discriminación.   | Personal liderazgo que apoya a los empleados, buenas relaciones en el trabajo, trabajo en equipo, apoyo social, políticas y procedimientos adecuados para la resolución de controversias, respeto de la diversidad.  |
| <b>Función en la organización</b>               | Ambigüedad de las funciones, conflictos en las funciones, personal a cargo.   | Funciones y responsabilidades definidas, apoyo adecuado para cumplir los objetivos.  |
| <b>Desarrollo profesional</b>                   | Estancamiento e incertidumbre profesional, ascensos excesivos o insuficientes, baja remuneración, inseguridad laboral, escaso valor social del trabajo.   | Perspectivas profesionales adecuadas y desarrollo que coincide con las competencias y el desempeño, equilibrio entre el esfuerzo y la recompensa, trabajo valioso y con sentido, seguridad en el trabajo.  |
| <b>Interacción entre el hogar y el trabajo</b>  | Conflicto entre las exigencias del trabajo y las del hogar, problemas derivados del teletrabajo, poco apoyo en el hogar, dificultades debidas a carreras profesionales paralelas.   | Equilibrio entre el trabajo y la vida personal, políticas y prácticas en la organización que ayudan a lograr la "conciliación".  |

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

En 2022, se añadió el principio de las condiciones de trabajo seguras y saludables a la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, con lo cuál se compromete a todos los Estados Miembros de la OIT a respetar y promover el derecho fundamental a un entorno de trabajo seguro y saludable aunque no hayan ratificado los convenios de la OIT que los recogen.

Sin embargo, la creación de condiciones de trabajo seguras y saludables y la promoción del bienestar en el trabajo no son solo una obligación jurídica y moral, sino que también dan sus frutos desde el punto de vista económico. La seguridad, la salud y el bienestar están vinculados con beneficios empresariales estratégicos y, a menudo, intangibles. En lugar de concentrarse en modelos de negocio limitados y orientados hacia los resultados económicos, es importante adoptar un enfoque integral basado en valores para crear modelos que puedan ayudar a las organizaciones a interiorizar el valor de la seguridad, la salud y el bienestar e incorporarlo en todas las estrategias, los sistemas y los comportamientos de la organización. Un modelo de negocio basado en valores se basa en la justificación jurídica, financiera y moral para adoptar medidas. Las inversiones en materia de seguridad, salud y bienestar en el trabajo evitan el sufrimiento humano y protegen la salud y la integridad física y psicológica de las personas, pero también tienen efectos positivos en la motivación de los empleados, en la calidad del trabajo y los productos, en la reputación de la organización, en el grado de satisfacción de los empleados, los gerentes y los clientes y, por lo tanto, en la prosperidad económica. Unas condiciones de trabajo saludables contribuyen a la salud de las empresas. Por lo tanto, muchas organizaciones y países ya consideran el bienestar una prioridad estratégica.

La presente guía trata sobre cómo los empleadores pueden crear un entorno psicosocial de trabajo saludable y promover el bienestar en el trabajo en el marco de una estrategia de prevención Vision Zero en la que se dé prioridad al papel que desempeñan los roles de liderazgo en este proceso.



## 2. El bienestar y Vision Zero

Vision Zero es un viaje y un camino hacia un ideal basado en valores, a saber, que el trabajo no debe ser pernicioso para la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores, sino que debe ayudar a mantener o mejorar la seguridad, la salud y el bienestar y a aumentar la confianza en sí mismos, las competencias y la empleabilidad de los trabajadores. Los accidentes, las enfermedades y los daños relacionados con el trabajo pueden prevenirse mediante un diseño, una planificación, procedimientos y prácticas que sean adecuados y oportunos.

Los riesgos que surgen de condiciones psicosociales no saludables en el trabajo pueden gestionarse sistemáticamente como cualquier otro riesgo. Un entorno psicosocial de trabajo saludable caracterizado, por ejemplo, por el adecuado apoyo social de los superiores y los colegas, un grado de autonomía suficiente y oportunidades de aprendizaje y desarrollo puede contribuir positivamente a la salud, el bienestar y la seguridad.

En muchas organizaciones, el departamento de recursos humanos se encarga de promover el bienestar, mientras que los expertos o profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo promueven esencialmente la seguridad y la salud. Si bien los departamentos de recursos humanos cuentan con mucha experiencia en el trato con las personas, por lo general no conocen tan bien la gestión sistemática de la seguridad y la salud. Asimismo, los profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo suelen tener menos experiencia en la organización del trabajo. Al mismo tiempo, la implementación eficaz de una cultura de la prevención y la gestión sistemática de los riesgos dependerán de las decisiones adoptadas por los supervisores directos y la alta dirección. El compromiso de esta última es de suma importancia para la promoción eficaz de la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo. Romper las diversas barreras de los silos organizacionales y crear una estrategia común de seguridad, salud y bienestar crea oportunidades para incrementar la eficacia y las sinergias en la organización.

### 2.1. Bienestar impulsado por el liderazgo

La visibilidad y el compromiso del liderazgo con la promoción del bienestar son esenciales. El personal directivo debe predicar con el ejemplo para priorizar y promover el bienestar en el trabajo. Además, la promoción de un entorno psicosocial de trabajo saludable se fundamenta en un buen liderazgo y una buena gestión. Para ello, los dirigentes deben haber desarrollado competencias relativas al bienestar, como la conciencia y el entendimiento de lo que significan el bienestar y el entorno psicosocial de trabajo y de las buenas prácticas para la creación de un entorno de trabajo saludable sustentado en valores, en la confianza y en los principios de la prevención, así como de las maneras de incorporar el bienestar en las prácticas de la organización (véase la sección 3.2) para promover el trabajo con sentido y una cultura saludable en la organización. Las organizaciones saludables son aquellas que integran de manera consciente el bienestar en sus objetivos empresariales.

Los dirigentes deben mantener una postura contundente y constante sobre la importancia del bienestar en el trabajo. Deben comunicar un mensaje claro a sus empleados respecto del fomento de la cultura del bienestar. Es importante recordar que el cambio cultural es el resultado de las expectativas y los mensajes que transmite el liderazgo. La salud mental debe ser una prioridad tan importante como la salud física en la organización.

La postura y el mensaje del liderazgo sobre el bienestar deben basarse en un entendimiento común y coherente de lo que significa el bienestar y un entorno psicosocial de trabajo saludable. Las intervenciones relativas al bienestar son más eficaces si existe claridad en torno a este mensaje en toda la organización. El mensaje y la visión relacionados con el bienestar requieren unas líneas de comunicación abiertas y que los líderes y gerentes permanezcan en contacto con sus empleados. La comunicación frecuente, segura y sincera con los empleados es la mejor manera de lograrlo y puede hacerse de distintas maneras en función del tamaño de la organización y de las actividades que realiza.

## 2.2. Los principios de la prevención y el bienestar

Los objetivos relativos al bienestar son aplicables tanto a escala individual como de la organización, y es importante que sean complementarios entre sí. Desde el punto de vista de la organización, es primordial que el bienestar forme parte de sus objetivos y que exista un entendimiento común de estos objetivos y de las responsabilidades que acarrearán. Algunas de las dimensiones fundamentales del bienestar desde el punto de vista de la organización son la confianza y un marcado sentido de la seguridad psicológica que permita tanto a los gerentes como al personal hablar abiertamente sobre los desafíos relacionados con el bienestar y celebrar las buenas prácticas. Para ello se presupone la existencia de una cultura colaborativa, participativa y solidaria, sustentada en la equidad y la justicia. A menudo, los gerentes y los empleados pueden sentirse incómodos al hablar de los problemas de salud psicológica, lo que da a entender que se ha centrado la atención en la persona y no en la organización y que existe poca confianza y una seguridad psicológica deficiente. Crear unas condiciones de trabajo psicosociales y unas organizaciones que sean saludables debe ser algo prioritario, como se describe en la siguiente sección.

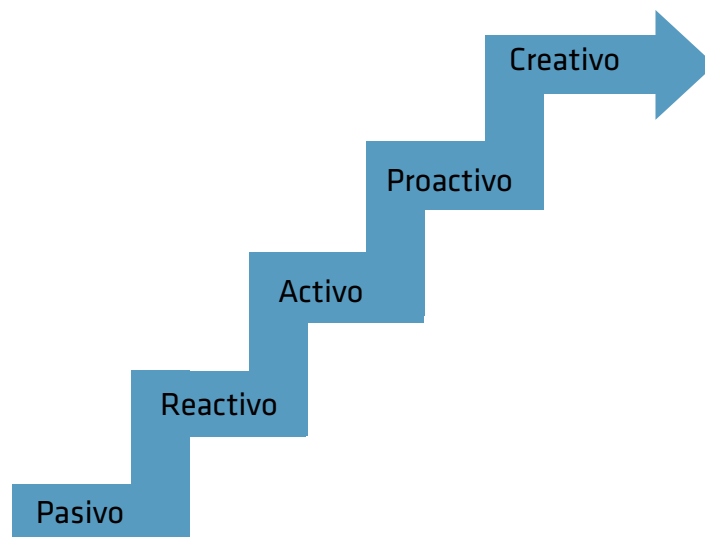
Al mismo tiempo, también es importante reconocer no solo que cada empleado tiene sus propias necesidades, valores, competencias y habilidades, sino que su situación laboral puede variar en función de su experiencia y puesto de trabajo. Por lo tanto, al plantearse las dimensiones del bienestar desde la perspectiva de los empleados, deben tenerse en cuenta cuestiones como las exigencias físicas, cognitivas, emocionales y sociales, el acceso a la información y el sentido de previsibilidad, el apoyo disponible por parte de los gerentes y los colegas, la autonomía y la influencia sobre la propia vida laboral, el reconocimiento y el sentido del propósito, así como la convergencia entre los valores de los empleados y los de la organización. Estos y otros aspectos del entorno psicosocial de trabajo no tienen un carácter estático y deben evaluarse de forma sistemática durante un periodo de uno o dos años y reconociendo, especialmente, que el cambio es una característica frecuente en la mayor parte de las organizaciones.

Además, para lograr un verdadero bienestar, los empleadores deben fomentar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Es bien sabido que existen varios determinantes sociales que influyen en la seguridad, la salud y el bienestar, y el trabajo es uno de ellos. La situación socioeconómica, el origen cultural y el acceso a los servicios de apoyo son otros ejemplos. Si bien los empleadores son responsables de ofrecer unas condiciones de trabajo saludables, es importante que sean conscientes del contexto más amplio en el que viven sus trabajadores y de los desafíos conexos. Muchos empleadores brindan un apoyo adicional a sus trabajadores por medio de acciones e iniciativas de responsabilidad social de la institución que tienen efectos en las comunidades en las que opera la organización. De esta manera, la sostenibilidad de la comunidad y la de la organización van de la mano.

## 2.3. Niveles de prevención para lograr un bienestar óptimo en el lugar de trabajo

La mentalidad de Vision Zero consiste en evolucionar hacia un nivel de prevención más elevado, una visión que también es aplicable al bienestar. Es posible que cada organización se encuentre en una etapa diferente en su recorrido hacia la prevención en el ámbito del bienestar. Por ejemplo, una organización puede estar en el nivel pasivo o reactivo a medida que han ido surgiendo problemas, mientras que otra puede estar en el nivel activo tras la introducción de varias medidas encaminadas a la promoción del bienestar en el trabajo. Un número menor de organizaciones alcanzan el nivel proactivo, o incluso el creativo, de conformidad con la descripción del modelo de madurez organizativa de Vision Zero que se presenta a continuación. En estas organizaciones se da prioridad al bienestar de manera preventiva, se integra el bienestar en el liderazgo en el negocio y se le presta atención a diario. Son organizaciones que persiguen la meta de crear el mejor lugar de trabajo para atraer y retener a los gerentes y a los empleados.

**Gráfico 2. Niveles de prevención en la organización: el modelo de madurez organizativa de Vision Zero**



Fuente: El modelo de madurez organizativa está basado en el modelo que desarrolló el profesor Patrick Hudson entre 1999 y 2000. Posteriormente, varios investigadores y profesionales de la seguridad y la salud en el trabajo lo ampliaron y lo perfeccionaron. Human House lo ha mejorado para la presente guía.

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Nivel creativo</b>  | El bienestar es una parte integral del liderazgo en el negocio y se le presta atención a diario. Hay interés en crear el mejor lugar de trabajo para atraer y retener a los gerentes y empleados. |
| <b>Nivel proactivo</b> | La organización da prioridad al bienestar y se centra en prevenir los problemas de salud mental antes de que aparezcan.   |
| <b>Nivel activo</b>    | La organización asegura que el bienestar es una prioridad, pero las acciones no siempre son coherentes con las palabras.  |
| <b>Nivel reactivo</b>  | La organización solo se centra en el bienestar en caso de que, por ejemplo, se produzcan muchos incidentes de estrés o conflictos.  |
| <b>Nivel pasivo</b>    | El bienestar no es una prioridad en la organización.  |

### 3. Desarrollar un entorno psicosocial de trabajo saludable y la promoción del bienestar en el trabajo

Para alcanzar los niveles proactivo y creativo que se describen en el modelo de madurez organizativa de Vision Zero, las empresas, los líderes y los equipos deberán crear un entorno psicosocial de trabajo saludable. Crear un lugar de trabajo saludable garantizará, e indicará claramente, que la organización da prioridad al bienestar y que es una parte integral del liderazgo en el negocio a la que se presta atención a diario. Por lo tanto, para poder abordar el bienestar de manera proactiva debe integrarse e incorporarse a las estrategias, las actividades y las prácticas de la organización, es decir, a sus procesos de negocio, sus sistemas y su cultura, así como a la mentalidad de los gerentes y los trabajadores. Esto es importante para que los programas, las políticas y la gestión del lugar de trabajo sean saludables y eficaces, especialmente a medida que transcurre el tiempo, y requiere la participación activa de las principales partes interesadas.

La definición de lugar de trabajo saludable ha evolucionado y ha pasado de centrarse en la salud física y el entorno físico de trabajo (por ejemplo, lidiar con riesgos químicos, físicos y biológicos) a abarcar también la salud y el bienestar psicológicos y el entorno psicosocial de trabajo (por ejemplo, la cultura y la organización del trabajo), así como la relación entre los lugares de trabajo y la comunidad más amplia, y a reconocer la importancia de un enfoque integral para promover el bienestar en el trabajo de manera eficaz. En un lugar de trabajo saludable no solo se introducen prácticas y medidas destinadas a evitar los resultados negativos, sino que también se trabaja para impulsar resultados positivos en materia de salud y bienestar.

Según la OMS (2010), un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y los gerentes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo considerando lo siguiente, en base a las necesidades detectadas:

- Las preocupaciones de salud y seguridad relativas al entorno físico de trabajo.
- Las preocupaciones de salud, seguridad y bienestar relativas al entorno psicosocial de trabajo, como la organización del trabajo y la cultura del lugar de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el lugar de trabajo.
- Las formas de participar en la comunidad que contribuyen a mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad.

#### 3.1. Cómo crear un entorno psicosocial de trabajo saludable y promover el bienestar en el trabajo

Un lugar de trabajo saludable no es un estado, sino un proceso continuo de mejora en el que se realizan continuamente labores de seguimiento y evaluación y se perfeccionan las medidas adoptadas. La piedra angular de este proceso es la implantación de una evaluación adecuada de los riesgos y de las necesidades, así como de los procesos de gestión. La evaluación se debe llevarse a cabo de manera colaborativa e inclusiva y con la participación de todas las partes interesadas principales de la organización, y debe sustentarse en el compromiso de la dirección, la participación de los trabajadores, la ética y los valores.

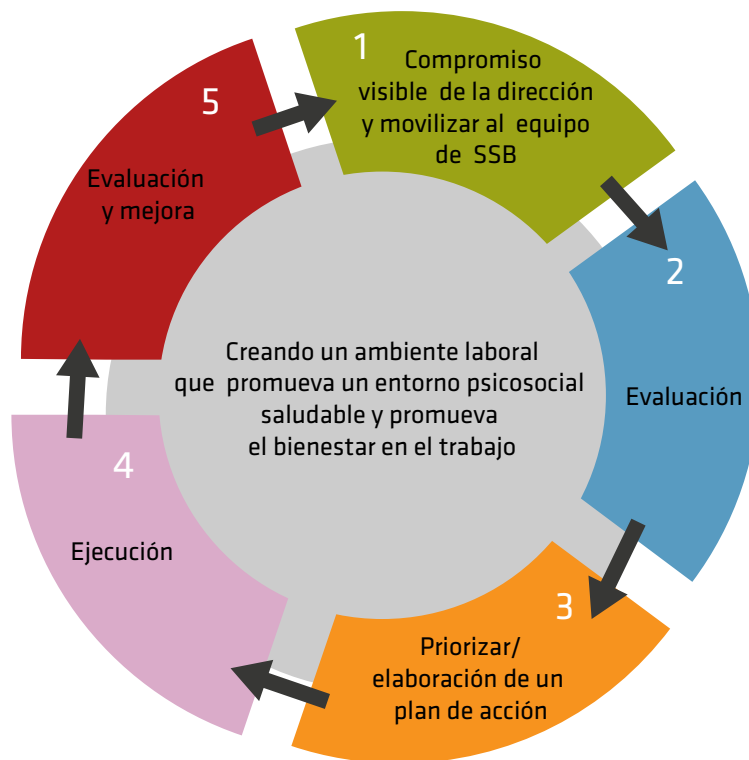
Para crear un entorno psicosocial de trabajo saludable y promover el bienestar en el trabajo se requiere la evaluación continua de los riesgos para la seguridad, la salud y el bienestar, la entrega de información y formación adecuadas sobre los riesgos psicosociales y sus efectos, además de la disponibilidad de prácticas y estructuras de apoyo en la organización que promuevan la salud. En líneas generales, este proceso consiste en los pasos siguientes (véase el gráfico 3):

1. Asegurar el compromiso visible de la dirección y movilización del equipo de seguridad, salud y bienestar. En primer lugar, es imprescindible movilizar a la dirección y a las principales partes interesadas de la organización y asegurarse de que demuestran visiblemente su compromiso. Se necesita el compromiso, el apoyo y los recursos de la alta dirección y de las partes interesadas para facilitar al equipo de seguridad, salud y bienestar la labor de aplicar el cambio en el entorno de trabajo. El equipo debe estar compuesto por representantes de distintos departamentos y niveles de la empresa. Al menos la mitad del equipo deberá estar formada por personal no directivo, y se debe prestar atención a la paridad de género y a otras características de una fuerza de trabajo diversa. Además, se debe incluir y consultar a los representantes de los trabajadores en el equipo.
2. Evaluación. El segundo paso consiste en evaluar tanto las circunstancias de los empleados como las de la organización, además de los resultados que se desean obtener en el futuro. Se deben recopilar datos demográficos de los empleados e información sobre las discapacidades, las enfermedades y las lesiones relacionadas con el trabajo, el bienestar, el compromiso de los empleados, la productividad de la organización, la rotación del personal y las cuestiones que hayan surgido en los procesos de evaluación de los riesgos. La situación de las condiciones de salud y bienestar de los empleados se puede conocer por medio de evaluaciones de los riesgos para la salud y de encuestas confidenciales. La valoración del futuro al que aspiran los empleados y de la realidad de la organización puede realizarse con ejercicios de evaluación comparativa para observar el desempeño de otras empresas similares en relación a los datos mencionados. Es importante pedirles a los empleados que expresen su opinión y aporten ideas sobre la mejora del entorno psicosocial de trabajo y del bienestar, además de preguntarles cómo creen que el empleador puede ayudar.
3. Establecimiento de prioridades y elaboración de un plan de acción. Una vez que se ha recopilado toda la información, el tercer paso consiste en que el equipo encargado de la seguridad, la salud y el bienestar establezca la prioridad de las cuestiones definidas y las trate en el orden adecuado. En este proceso de adopción de decisiones se debe tener en cuenta la opinión de los dirigentes y gerentes, así como de los empleados y de sus representantes. Asimismo, se debe contemplar cuáles son los riesgos para los empleados, si existe una posible solución al problema y si es fácil de implantar, y también el costo del problema si se sigue ignorando. A partir de estas prioridades, se debe elaborar un plan de acción que describa las medidas que se deben adoptar a corto, medio y largo plazo. En este plan se deben definir las actividades e intervenciones para resolver los problemas prioritarios y los plazos para hacerlo, y se debe indicar quiénes son los responsables de estas acciones. Se deben incluir los objetivos a largo plazo para que sea posible reconocer los logros en el futuro, así como el presupuesto, los recursos y la infraestructura que se necesitan. Asimismo, debe planificarse la manera de evaluar cada iniciativa.
4. Ejecución. El cuarto paso consiste en ejecutar los planes de acción, tras haber asignado las responsabilidades en la etapa anterior. La participación de los empleados también es crucial durante esta fase, al igual que la demostración de apoyo y compromiso por parte de la dirección en cuanto a las políticas y los programas específicos. Para desarrollar un entorno psicosocial de trabajo saludable se deben conjugar las intervenciones primarias, secundarias y terciarias. Las intervenciones primarias son medidas que se aplican a escala organizacional y están dirigidas a las dimensiones psicosociales del entorno de trabajo que ayudan a prevenir o a reducir los efectos nocivos y a promover el bienestar. Las intervenciones primarias deben ser la prioridad y están dedicadas a la prevención. Si no es

posible hacer una intervención primaria (por ejemplo, debido a la índole del trabajo), entonces se deben ejecutar las intervenciones secundarias y terciarias. El objetivo de las intervenciones secundarias es ampliar los recursos de los empleados por medio de la sensibilización y la comprensión a través de una formación eficaz y otras medidas adecuadas (por ejemplo, actividades de promoción de la salud). Por su parte, las intervenciones terciarias tienen por objeto reducir los efectos nocivos de la exposición a aspectos negativos del entorno psicosocial de trabajo por medio de la introducción de programas de rehabilitación y la adopción de otras medidas correctivas y de apoyo.

5. Evaluación y mejora. El último paso consiste en evaluar y definir que funciona y que no, e identificar que es importante para alcanzar el éxito. Se debe evaluar el proceso de ejecución, así como los resultados a corto y largo plazo. A partir de la evaluación, deben introducirse modificaciones para mejorar los programas e iniciativas que ya se han puesto en marcha. Esto incluye el aprender de los incidentes asociados con la salud mental del mismo modo que se aprende de los incidentes relativos a la salud física.

**Gráfico 3. Pasos para crear un entorno psicosocial de trabajo saludable y promover el bienestar en el trabajo**





## 3.2. Cómo crear y promover el trabajo con sentido y una cultura institucional saludable

Para lograr resultados satisfactorios y la mejora continua en la promoción de la seguridad, la salud y el bienestar, así como en la creación de una cultura organizacional saludable, es importante integrar esas actividades en las prácticas de la organización. Líderes, gerentes y los trabajadores deben “apropiarse” del proceso. Se debe determinar quiénes son todas las partes interesadas que pueden contribuir a crear y dar forma a un lugar de trabajo saludable e involucrarlas de manera activa, lo cual no solo garantiza la sostenibilidad de las actividades, sino que también ayuda a desarrollar y promover el trabajo con sentido. Es importante reconocer la experiencia que tienen las personas en su trabajo y tener en cuenta su percepción colectiva del entorno de trabajo. No solo se debe consultar e informar a los trabajadores y sus representantes, sino que estos deben participar de forma activa en cada paso del proceso, desde la planificación hasta la evaluación, y se debe prestar atención a sus opiniones e ideas. Es esencial que los trabajadores dispongan de medios de expresión colectivos. El compromiso y el involucramiento de los altos ejecutivos es importante para integrar la idea del lugar de trabajo saludable en los objetivos y los valores de la organización y resaltar las actividades fundamentales en esta materia en las operaciones principales de la organización.

Destacar consiste en incorporar e integrar la seguridad, la salud y el bienestar en las estrategias, actividades y prácticas de las organizaciones, es decir, en sus procesos de negocio, sus sistemas y su cultura, así como en la mentalidad de los gerentes y los trabajadores, y convertirlas en una práctica habitual. Esto es importante para que los programas, las políticas y la gestión de los lugares de trabajo saludables tengan resultados satisfactorios, sobre todo a medida que pasa el tiempo, así como para fomentar el desarrollo de una cultura organizacional saludable. La misión y la visión de una empresa deben constituir la base para integrar de forma estratégica las políticas organizacionales destinadas a mejorar la seguridad, la salud y el bienestar y a crear lugares de trabajo saludables. Toda organización, incluso una empresa muy pequeña, posee algún tipo de ciclo de planificación y control. Las políticas para la creación de lugares de trabajo saludables pueden integrarse en el ciclo normal de planificación y control, y a la vez basarse en un plan específico que se elabore con las partes interesadas internas. Es importante definir un conjunto de indicadores de rendimiento para la seguridad, la salud y el bienestar que puedan usarse para hacer un seguimiento y comunicar los avances en la materialización del plan. En la tabla 2 se resumen las principales estrategias que se pueden adoptar para la integración de la seguridad, la salud y el bienestar en las organizaciones.

## Tabla 2. Estrategias para la integración de la seguridad, la salud y el bienestar

### Elaborar enfoques integrados de la seguridad, la salud y el bienestar

La elaboración e integración de los sistemas de gestión de la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo en los sistemas de gestión existentes (por ejemplo, sistemas de gestión de la calidad o del medio ambiente, entre otros), con la finalidad de aprovechar las estructuras, los procedimientos y las formas de pensar y de actuar que ya están aceptadas en la organización.

### Ejecutar y evaluar las intervenciones

Las políticas en materia de seguridad, salud y bienestar requieren programas, intervenciones y medidas concretas para poder lograr mejoras en materia de seguridad, salud y bienestar. Se deben ejecutar y evaluar los programas, las intervenciones y las medidas para entender mejor en qué consiste la integración de la seguridad, la salud y el bienestar.

### Integrar 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 forma estratégica las políticas organizativas destinadas a la seguridad, la salud y el bienestar. Por lo tanto, el valor agregado estratégico de la seguridad, la salud y el bienestar depende de la visión de la organización en cuanto a cómo será capaz de prosperar de manera sostenible a largo plazo.

### Integrar 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 debe 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 proactivos y reactivos) que puedan utilizarse para hacer un seguimiento y comunicar los avances en la materialización de los planes.

### Integrar la seguridad, la salud y el bienestar en las innovaciones en el lugar de trabajo

La innovación en el lugar de trabajo tiene como objetivo crear sinergias entre los intereses concurrentes de la seguridad, la salud y el bienestar, por un lado, y los buenos negocios y la productividad por otro lado. Para integrar la seguridad, la salud y el bienestar en las innovaciones del lugar de trabajo es necesario designar al personal de manera que se aumente el rendimiento y, al mismo tiempo, se mejore la calidad del trabajo. También deben elaborarse y ponerse en práctica intervenciones en los ámbitos de la organización del trabajo, la estructura de control y la empleabilidad del personal.

### Integrar la seguridad, la salud y el bienestar en la gestión de los recursos humanos (incluidas la formación y la educación)

Pese a que los ingenieros de seguridad suelen encargarse de los riesgos relativos a la seguridad y los expertos en materia de salud laboral, de aquellos en materia de salud y bienestar en el trabajo, cada vez es más importante el papel que desempeña la gestión de los recursos humanos en la gestión de la seguridad, la salud y el bienestar. Además, cada vez está más aceptado que la formación y la educación en materia de seguridad, salud y bienestar no solo son relevantes para los que trabajan en la producción, sino también para el desarrollo de gerenciales de gestión de la seguridad, la salud y el bienestar.

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

A raíz del creciente reconocimiento de que “la salud” y la seguridad” son un derecho humano fundamental, es importante integrar los aspectos de la seguridad, la salud y el bienestar en las políticas de derechos humanos de la organización. Las políticas en materia de derechos humanos, al igual que las políticas en materia de seguridad, salud y bienestar, exigen una combinación de procedimientos formales para dar solución a los problemas, pero también es necesario contar con unos valores y principios subyacentes compartidos que deben formar parte de la cultura organizacional que los gerentes y empleados deben interiorizar. Los procedimientos requieren valores y mentalidades “correctas” para garantizar su cumplimiento, mientras que los valores y las mentalidades necesitan procedimientos para abordar los problemas en situaciones prácticas.

### Crear procesos principales saludables y seguros y de un buen trabajo

La opción más complicada para integrar la seguridad, la salud y el bienestar es crear un “buen trabajo”, es decir, crear un trabajo que tenga un efecto positivo en la seguridad, la salud y el bienestar y, de este modo, reducir la necesidad de gestionar los riesgos de la seguridad, la salud y el bienestar a posteriori. El buen trabajo requiere que, en la etapa de diseño del proceso de producción, se preste atención a los factores más importantes que puedan tener un efecto positivo o negativo en la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo.

### Integrar la seguridad, la salud y el bienestar en los valores, la cultura y el liderazgo de las organizaciones

Las organizaciones se fijan cada vez más unos valores fundamentales para dar sentido a su existencia y definir su valor para la sociedad, y para que sirvan de guía en la toma de decisiones estratégicas. La seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo representan valores importantes. Los valores ayudan a las personas a discernir entre lo que es bueno o deseable y lo que no lo es. Además, ejercen una gran influencia en el comportamiento de los individuos y los equipos y valen como directrices generales en todas las situaciones. Los valores también son un elemento importante en la cultura organizacional y la cultura de la seguridad, la salud y el bienestar. Por lo tanto, la convergencia de valores entre los empleados y los líderes es importante para integrar de manera satisfactoria la seguridad, la salud y el bienestar en las organizaciones.

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

### 3.3. Evaluación de las aptitudes, las competencias y las habilidades en función de las expectativas de la organización

Es importante que la organización se asegure de que dispone de las competencias y los recursos necesarios para la creación y la sostenibilidad de un entorno psicosocial de trabajo saludable y para la promoción del bienestar en el trabajo. Es fundamental concienciar y educar a los líderes, los gerentes y los empleados sobre las causas y las consecuencias del estrés relacionado con el trabajo y el acoso laboral, y generar una comprensión sobre cómo los riesgos psicosociales pueden interactuar entre sí y con otros riesgos, así como la naturaleza y el alcance de sus posibles efectos.

Por lo tanto, se deben ampliar los conocimientos, las competencias y las habilidades para la promoción continua del bienestar en el trabajo por medio de la evaluación de las necesidades de formación (teniendo en cuenta las necesidades, la experiencia, las aptitudes lingüísticas, el nivel educativo y la diversidad de cada trabajador) y facilitar la formación adecuada de los líderes, los gerentes y los trabajadores. Esta formación también debe contribuir al desarrollo de competencias para ejecutar las medidas y los procesos necesarios para la prevención de los riesgos psicosociales y la promoción del bienestar en el trabajo. Asimismo, se deben establecer mecanismos para comunicar o plantear inquietudes y se debe buscar asesoramiento externo cuando la organización no disponga de los conocimientos necesarios.

La organización debe informar a los trabajadores de los factores que puedan afectar a la seguridad, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo, prestando atención a los factores que puedan provocar o alimentar el estigma o la discriminación. Se debe informar a los trabajadores de las medidas que se adoptan para promover un entorno psicosocial de trabajo saludable y el bienestar, así como del apoyo del que se dispone para ello. Entre las medidas se debe incluir el fomento de la notificación de riesgos psicosociales, la reducción del miedo a las represalias asociadas con la presentación de informes y el desarrollo de la confianza en los procesos de la organización y la seguridad psicológica de los trabajadores.



## 4. Las 7 reglas de oro y los indicadores proactivos

Para crear de manera satisfactoria un lugar de trabajo saludable y alcanzar un mayor nivel de prevención en relación con el bienestar, las organizaciones deben adaptar y poner en práctica los indicadores proactivos (*Proactive Leading Indicators* – PLI) sobre el bienestar que reflejan las 7 reglas de oro de Vision Zero:



### 1. Asumir el liderazgo

Mostrar el compromiso con el bienestar tanto de los gerentes como de los empleados.

Ejemplos de PLI:

- Evaluación, por parte de los empleados, de los líderes y gerentes como modelos a seguir en relación con el bienestar.
- Frecuencia con la que se trata la cuestión del bienestar en las reuniones del departamento o en las conversaciones uno a uno.



### 2. Identificar los peligros

Realizar evaluaciones de los riesgos para el bienestar, por ejemplo, al planificar cambios en la organización o el trabajo. Los riesgos derivados de los peligros psicosociales pueden gestionarse de manera sistemática como cualquier otro tipo de riesgo.

Ejemplos de PLI:

- Número de evaluaciones de riesgos que se originan en los cambios organizativos (por ejemplo, ¿cómo va a afectar un cambio en la estructura organizativa a la carga de trabajo de los gerentes y empleados afectados por la reestructuración de la organización?).

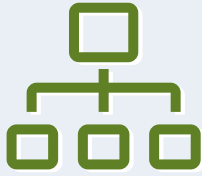


### 3. Definir los objetivos

Definir objetivos para la promoción del bienestar sobre la base de los indicadores proactivos.

Ejemplos de PLI:

- Evaluación de los objetivos establecidos en los resultados seleccionados de la evaluación del lugar de trabajo.
- Frecuencia de las instrucciones para el personal que se incorpora en las que se tenga en cuenta el bienestar, por ejemplo, los principios para establecer prioridades en las tareas o el código de conducta de la empresa.



#### 4. Garantizar un sistema seguro y saludable

Crear un marco ético sobre el bienestar.

Ejemplos de PLI:

- Indicación de si los gerentes y empleados saben a dónde acudir si experimentan síntomas de estrés, sufren intimidación o tienen conflictos.
- Frecuencia inclusión de inicio de las reuniones que incluyan el bienestar en el orden del día (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 por medio del diseño y la adquisición.

Ejemplos de PLI:

- Frecuencia con la que se tiene en cuenta el bienestar al invertir en nuevas soluciones de tecnologías de la información (por ejemplo, requisitos de complejidad y aprendizaje de nuevos procesos y minimización de los ciclos de trabajo repetitivos cortos).
- Consideraciones sobre el bienestar en relación con el entorno físico de trabajo (por ejemplo, ruido, iluminación, aislamiento físico).



#### 6. Mejorar las calificaciones

Desarrollar las competencias en materia de bienestar de los líderes, los gerentes, los empleados y el personal de apoyo.

Ejemplos de PLI:

- Número de programas educativos que incluyen el bienestar (por ejemplo, la prevención del estrés, pautas para una buena conducta, políticas de acoso o temas de actualidad como el bienestar en relación con las pandemias).
- Acceso a profesionales debidamente cualificados en materia de bienestar en el trabajo.



#### 7. Invertir en las personas

Involucrar a los empleados de manera sistemática y constante en las conversaciones sobre el bienestar.

Ejemplos de PLI:

- Volumen de intercambio de conocimientos sobre iniciativas positivas de bienestar y de mejores prácticas.
- Evaluación de los sistemas de opinión de los empleados sobre el bienestar en el trabajo.
- Enfoques participativos para reconocer, tratar y resolver problemas de forma colectiva.

## 5. La herramienta del modelo de madurez organizativa






A continuación se presenta una herramienta sencilla<sup>1</sup> que pueden utilizar organizaciones de todos los tamaños. Su objetivo es ayudar a las organizaciones a conocer el nivel de prevención relativo al bienestar en el trabajo en el que se encuentran según el modelo de madurez organizativa de Vision Zero que se ha mencionado con anterioridad. Mediante esta herramienta, las organizaciones podrán reorientar sus prácticas para alcanzar los niveles proactivo o creativo de prevención.

El modelo contiene diez preguntas y seis posibles respuestas para cada una. La respuesta 0 indica falta de concienciación, la respuesta 1 se corresponde con el nivel de prevención “pasivo”, la respuesta 2, con el nivel de prevención “reactivo”, la respuesta 3, con el “activo”, la respuesta 4, con el “proactivo” y, por último, la respuesta 5 se corresponde con el nivel de prevención “creativo”.
















Esas preguntas se pueden incluir en una encuesta de la organización o se pueden utilizar en las discusiones en grupo que se mantengan en talleres donde los líderes, los gerentes y los empleados podrán indicar sus respuestas. Posteriormente, la puntuación se calcula como el promedio de todas las respuestas de la organización, en general o por departamento. Por ejemplo, si la puntuación media en la pregunta sobre el nivel general de prevención en el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo es de 3,5, los gerentes y los empleados estiman que la organización se encuentra entre el nivel “activo” (etapa 3) y el nivel “proactivo” (etapa 4).

Sírvase indicar qué afirmación corresponde a su lugar de trabajo en cada una de las siguientes cuestiones.

### ¿Cuál es la situación en su empresa?

| Priorización del entorno psicosocial de trabajo y del bienestar en el trabajo  | Valoración general  |
|--|---|
| 0. No lo sé.   |   |
| 1. El entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo no son una prioridad en absoluto en nuestro lugar de trabajo.  |  |
| 2. Solo nos centramos en el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo si se produce un incidente grave o tenemos muchas ausencias por enfermedad relacionada con el trabajo.   |  |
| 3. El entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo son una prioridad en el día a día, aunque en ocasiones esto se refleja más en las palabras que en las acciones.  |  |
| 4. El entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo son una prioridad en el día a día y se hace lo que se dice. Se presta una atención constante a la prevención de los problemas psicológicos antes de que aparezcan.   |  |
| 5. El entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo forman parte de nuestra estrategia empresarial y de nuestro trabajo diario. Son igual de prioritarios que los objetivos empresariales. Se pone el énfasis en crear el mejor lugar de trabajo para atraer y retener al mejor talento. |  |

<sup>1</sup> Adaptado de Human House [www.humanhouse.com](http://www.humanhouse.com)

| Objetivos operacionales, entorno psicosocial de trabajo y bienestar en el trabajo   | Valoración general  |
|---|---|
| 0. No lo sé.  |   |
| 1. El cumplimiento de los objetivos operacionales <b>siempre</b> prima sobre el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo.  |    |
| 2. El cumplimiento de los objetivos operacionales <b>suele</b> primar sobre el entorno psicosocial y el bienestar en el trabajo.  |    |
| 3. El cumplimiento de los objetivos operacionales <b>a veces</b> prima sobre el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo.  |    |
| 4. El cumplimiento de los objetivos operacionales <b>raramente</b> prima sobre el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo.  |    |
| 5. El cumplimiento de los objetivos operacionales <b>nunca</b> prima sobre el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo.  |    |
| Compromiso de la alta dirección   | Valoración general  |
| 0. No lo sé.  |   |
| 1. La alta dirección de mi organización no se centra en absoluto en el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar.   |    |
| 2. La alta dirección de mi organización a menudo es un mal modelo de conducta y rara vez cumple con las políticas relativas al lugar de trabajo con respecto al entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo.                        |   |
| 3. La alta dirección de mi organización asegura que el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar son importantes, pero las acciones no siempre son coherentes con las palabras.   |  |
| 4. La alta dirección de mi organización se centra en prevenir los problemas de salud mental en el trabajo y en crear un entorno psicosocial de trabajo saludable, en lugar de limitarse a resolver los problemas después de que se hayan producido. |  |
| 5. La alta dirección de mi organización siempre tiene en cuenta el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo en las decisiones operativas y se muestra comprometida con la mejora continua del entorno psicosocial de trabajo.    |  |
| Compromiso de los gerentes  | Valoración general  |
| 0. No lo sé.  |   |
| 1. Mi superior directo no se centra en absoluto en el entorno psicosocial de trabajo ni en el bienestar.  |  |
| 2. Mi superior directo a menudo es un mal modelo de conducta y rara vez cumple con las políticas relativas al lugar de trabajo con respecto al entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo.   |  |
| 3. Mi superior directo asegura que el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar son importantes, pero las acciones no siempre son coherentes con las palabras.  |  |
| 4. Mi superior directo se centra en prevenir los problemas de salud mental en el trabajo y en crear un entorno psicosocial de trabajo saludable, en lugar de limitarse a resolver los problemas después de que se hayan producido.                  |  |
| 5. Mi superior directo siempre tiene en cuenta el entorno psicosocial de trabajo y el bienestar en el trabajo en las decisiones operativas y se muestra comprometido con la mejora continua del entorno psicosocial de trabajo.                     |  |

| Gestión de los riesgos psicosociales   | Valoración general |
|--|--------------------|
| 0. No lo sé.   |                    |
| 1. No tenemos una visión general de cuáles son principales riesgos psicosociales en nuestro trabajo.   |                    |
| 2. Solo nos centramos en prevenir los riesgos psicosociales si se ha producido un incidente grave.   |                    |
| 3. Intentamos aprender de los incidentes de salud mental y de las licencias por enfermedad para evitar que se vuelvan a producir.  |                    |
| 4. Realizamos evaluaciones sistemáticas de riesgos psicosociales de nuestro trabajo para poder prevenir los incidentes y las ausencias por enfermedad antes de que se produzcan.   |                    |
| 5. Realizamos evaluaciones periódicas de riesgos psicosociales de nuestro trabajo y evaluamos regularmente si las medidas relativas al entorno psicosocial de trabajo preventivo funcionan.  |                    |
| Objetivos y estrategia relativos al entorno psicosocial de trabajo   | Valoración general |
| 0. No lo sé.   |                    |
| 1. No fijamos objetivos relativos al entorno psicosocial de trabajo o al bienestar en el trabajo.  |                    |
| 2. Tenemos objetivos relativos al entorno psicosocial de trabajo y bienestar en el trabajo, pero solo en casos de ausencia por enfermedad.   |                    |
| 3. Tenemos objetivos relativos al entorno psicosocial de trabajo y bienestar en el trabajo, pero solo en casos de ausencia por enfermedad e incidentes graves.   |                    |
| 4. Tenemos distintos objetivos relativos al entorno psicosocial de trabajo y al bienestar en el trabajo, tanto en casos de ausencia por enfermedad o de incidente graves como en relación con otros factores como la calidad del liderazgo, la colaboración y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. |                    |
| 5. Tenemos una serie de objetivos relativos al entorno psicosocial de trabajo y al bienestar en el trabajo y se consideran igual de importantes que los objetivos operacionales.   |                    |
| Sistemas psicosociales del entorno de trabajo  | Valoración general |
| 0. No lo sé.   |                    |
| 1. No contamos con una política o procedimiento relativo al entorno psicosocial de trabajo en mi lugar de trabajo.   |                    |
| 2. Creo que mi lugar de trabajo cuenta con alguna política o procedimiento relativo al entorno psicosocial de trabajo, pero desconozco el contenido.   |                    |
| 3. Mi lugar de trabajo cuenta con una política o procedimiento relativo al entorno psicosocial de trabajo y estoy familiarizado con el contenido.  |                    |
| 4. Mi lugar de trabajo cuenta con una política o procedimiento relativo al entorno psicosocial de trabajo y he recibido formación e instrucción para mi función y responsabilidades.   |                    |
| 5. Mi lugar de trabajo cuenta con una política o procedimiento relativos al entorno psicosocial de trabajo que son parte indispensable del plan operativo general de la organización y, como tal, reciben la misma atención y prioridad.   |                    |



| Entorno psicosocial de trabajo y planificación de las tareas   | Valoración general |
|--|--------------------|
| 0. No lo sé.   |                    |
| 1. Antes de comenzar una nueva tarea, <b>nunca</b> pensamos en los riesgos psicosociales que puede entrañar.   |                    |
| 2. Antes de comenzar una nueva tarea, <b>rara vez</b> pensamos en los riesgos psicosociales que puede entrañar.  |                    |
| 3. Antes de comenzar una nueva tarea, <b>algunas veces</b> pensamos en los riesgos psicosociales que puede entrañar la tarea e intentamos prevenirlos. |                    |
| 4. Antes de comenzar una nueva tarea, <b>a menudo</b> pensamos en los riesgos psicosociales que puede entrañar la tarea y los prevenimos.              |                    |
| 5. Antes de comenzar una nueva tarea, <b>siempre</b> pensamos en los posibles riesgos psicosociales que puede entrañar la tarea y los prevenimos.      |                    |

| Competencias en materia del entorno psicosocial de trabajo  | Valoración general |
|---|--------------------|
| 0. No lo sé.  |                    |
| 1. No he recibido ninguna formación sobre el entorno psicosocial de trabajo en relación con mi trabajo.   |                    |
| 2. He recibido alguna formación sobre el entorno psicosocial de trabajo en relación con mi trabajo.   |                    |
| 3. He recibido mucha formación sobre el entorno psicosocial de trabajo en relación con mi trabajo.  |                    |
| 4. He recibido formación frecuentemente sobre el entorno psicosocial de trabajo en relación con mi trabajo.   |                    |
| 5. Recibo formación frecuentemente sobre el entorno psicosocial de trabajo en relación con mi trabajo y tenemos una evaluación periódica de la calidad de la formación. |                    |

| Participación de los empleados  | Valoración general |
|---|--------------------|
| 0. No lo sé.  |                    |
| 1. No puedo influir en la mejora de mi entorno psicosocial de trabajo.                  |                    |
| 2. Rara vez puedo influir en la mejora de mi entorno psicosocial de trabajo.            |                    |
| 3. A veces puedo influir en la mejora de mi entorno psicosocial de trabajo.             |                    |
| 4. En muchas ocasiones puedo influir en la mejora de mi entorno psicosocial de trabajo. |                    |
| 5. Siempre puedo influir en la mejora de mi entorno psicosocial de trabajo.             |                    |

## El equipo encargado de la Guía Vision Zero para el bienestar

### **Leka, Stavroula** (autora principal)

Profesora, Organizaciones, Trabajo y Salud, Universidad de Lancaster  
Reino Unido

### **Alanko, Tommi**

Director, Seguridad Ocupacional, Instituto de Salud en el Trabajo de Finlandia (*Työterveyslaitos*)  
Finlandia

### **Bentley, Tim**

Director, Centro de Trabajo y Bienestar de la ECU  
Profesor, Escuela de Negocios y Derecho, Universidad Edith Cowan  
Australia

### **Chosewood, Casey**

Director, Oficina de Total Worker Health®  
Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (*National Institute for Occupational Safety and Health*), Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades  
Estados Unidos de América

### **Ehnes, Helmut**

Presidente, Comité Internacional de la AISS para la Prevención en las Minas  
Secretario Técnico, Comité Internacional de la AISS para la Prevención en el Comercio, la Logística de Mercancías y la Gestión Portuaria  
Presidente, Comité Directivo de Vision Zero de la Comisión Especial sobre la Prevención de la AISS  
Alemania

### **Hameed, Titilola**

Profesora, Facultad de Derecho de Lagos  
Nigeria

### **Hamilton, Jillian**

Directora Administrativa, Manage Damage  
Australia

### **Huber, Barbara**

Psicóloga Ocupacional, Oficina General del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales (*Allgemeine Unfallversicherungsanstalt - AUVA*)  
Austria

### **Iden, Ehi**

Director Ejecutivo, Occupational Health and Safety Managers  
Nigeria

### **Kines, Pete**

Investigador Principal, Cultura de la seguridad y accidentes en el trabajo  
Centro Nacional de Investigaciones sobre el Ambiente Laboral (NFA)  
Dinamarca

**Morales Freire, Alejandro**

Director Médico Jefe, Pontificia Universidad Católica  
Chile

**Nold, Helmut**

Psicólogo Ocupacional, Institución Alemana de Seguros de Accidentes Sociales para Materias Primas e Industria Química (Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)  
Alemania

**Samra, Joti**

Directora Ejecutiva y Fundadora, My Workplace Health  
Canadá

**Schilling, Nadja**

Secretaria General, Comité Internacional de la AISS Comité Internacional de la AISS sobre la Prevención en el área de Transporte  
División de Prevención, Protección de la Salud  
Seguro Social Alemán para el Transporte, la Gestión Postal y las Telecomunicaciones (BG Verkehr)  
Alemania

**Stevens, Alan**

Jefe de Compromiso Estratégico, Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el trabajo (IOSH)  
Reino Unido

**Thau, Pernille**

Directora de Departamento - Vision Zero International Consultancy, Human House  
Dinamarca

**Tornvig, Lars**

Director, Región Este - Human House  
Host of the Danish Vision Zero Business Council  
Dinamarca

**Treichel, Bernd**

Especialista Superior en Prevención, Asociación Internacional de la Seguridad Social

**Wachnicka-Witzke, Magdalena**

Secretaria General, Comité Internacional de la AISS para la Prevención en la Agricultura  
Directora de la Oficina de Comunicación y Cooperación Internacional  
Fondo del Seguro Social Agrícola  
Polonia

**Wiezer, Noortje**

Directora, Vida Saludable,  
Trabajo, Tecnología de la Salud - TNO  
Países Bajos

**Zwetsloot, Gerard**

Profesor, Investigación y Consultoría  
Director de Proyecto, proyecto de la AISS sobre indicadores proactivos para Vision Zero  
Países Bajos

¡Únase a la campaña Vision Zero hoy!

[www.visionzero.global](http://www.visionzero.global)  
[#visionzeroglobal](https://twitter.com/visionzeroglobal)



La Guía Vision Zero ha sido preparada por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) y su Comisión Especial sobre la Prevención en consulta con expertos internacionales en bienestar y seguridad y salud en el trabajo.

Si bien los datos aquí publicados se han preparado y reproducido cuidadosamente, la AISS no se hace responsable de ninguna inexactitud, omisión u error en los datos ni, de modo general, de ningún daño o pérdida financiera o de otro tipo que resulte del uso de esta publicación.

Esta publicación se difunde bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-NoDerivada 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0).

Versión publicada en 2023.

ISBN 978-92-843-3237-3

© Asociación Internacional de la Seguridad Social, 2023

