



Resumen del 3r Webinar

“Cuidado de las personas en las organizaciones - Armonía en tiempos de pandemia”

El término «armonía» deriva del griego ἁρμονία (la diosa Harmonía), que significa ‘acuerdo, concordancia’ y este del verbo ἁρμόζω (harmozo): ‘ajustarse, conectarse’.

La naturaleza tiene armonía, es decir, posee un ordenamiento que no es estático, sino que está en permanente movimiento e interactúan en ella ciertas fuerzas o principios elementales.

¿Y en las personas?

La Armonía es un sinónimo de paz, de calma, de satisfacción, de plenitud, de tranquilidad. Cuando sientes Armonía, es cuando tienes la certeza de que todo está bajo control, de que todo está bien, en equilibrio. Como personas, debemos estar en Armonía con los demás, con la naturaleza, con el mundo entero y con nosotros mismos.

La armonía implica reconocer a los otros como condición necesaria de nuestra propia vida como individuos ([relacionsubuntu](#): yo soy porque nosotros somos).

"La armonía social implica el equilibrio o balance entre las personas y entre las comunidades de seres humanos (Coraggio J. L., 2011- coautor del libro - Economía Social y Solidaria-)."

La armonía en cualquier ambiente que se produzca favorece el bienestar, lo que influye decisivamente en que el logro de los objetivos que se proponen resulte más sencillo, al contrario de los escenarios en los que prima la tensión y el conflicto y en los que, por tanto, es más difícil iniciar cualquier acción.

La empresa, como ente también social, no queda ajena a esta circunstancia; por ese motivo, se ha de procurar establecer una sintonía entre los procesos que se producen en la organización y las personas que han de realizarlos.

Es como cuando escuchamos una sinfonía bien ejecutada: cada instrumento tiene su propia melodía, su sonido, la persona que lo toca; todo esto junto lo hace único; la diversidad de instrumentos suenan al unísono, mientras el director lidera la ejecución global, en armonía.

En la empresa, cual una sinfonía se tratase, todos los integrantes de una orquesta organizacional, participan para que suene la música.

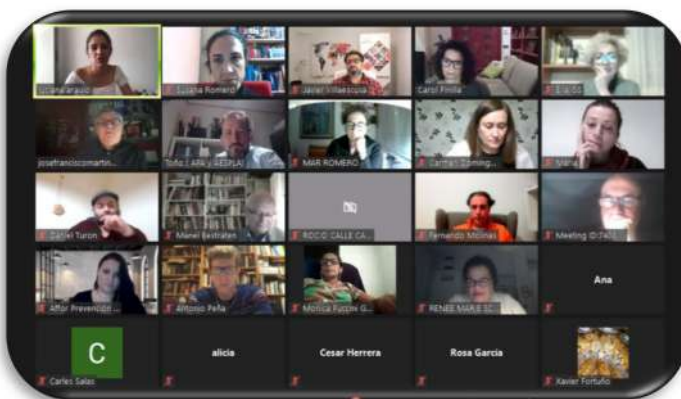
Mieses Global lo constituimos un movimiento asociativo privado, sin ánimo de lucro, formado por personas y organizaciones comprometidas en desarrollar competencias para ayudar a construir empresas saludables, socialmente responsables y sostenibles, en donde las personas sean el motor del cambio.

El modelo MIESES **promueve y desarrolla un modelo de acción estructurado en 4 P's:**



LAS PERSONAS, en el corazón de los sistemas, dentro de una Nueva Cultura Empresarial fundamentada en valores y actuando bajo principios de Excelencia.

De esta forma, para seguir con nuestro objetivo como grupo transversal en Mieses Global, el *leitmotiv* de este tercer webinar es la armonía en las organizaciones en tiempos de pandemia.



Los cuatro ponentes que nos han acompañado generosamente y que están vinculados a MIESES, en el caso de ASONAP, asociación aliada, nos han hecho partícipes de su experiencia en este cometido. Así, hemos visto cómo desde el liderazgo transformacional inspirador, desde el cuidado de los entornos en los que se interpreta la sinfonía, tanto internos como externos, la manera en que cada intérprete, y su

talento, se interrelaciona con los demás en esta orquesta, previniendo y resolviendo conflictos; el modo resiliente y proactivo que cada persona pone en marcha ante la interacción; y esto todo junto para avanzar con talento hacia la consecución del propósito con la armonía necesaria.

La presentadora de los ponentes ha sido nuestra asociada en Montevideo, Uruguay, Luciana Araújo Cortés.

Licenciada en Psicología se formó además en derecho, relaciones laborales, RRHH y salud laboral.

Es delegada de MIESES Global en el "ILO SKILLS CORE GROUP" para desarrollar una Red de innovadores en competencias, promovida por tal Organismo Internacional.

Actualmente es Directora de Health Leader Solution - HLS Uruguay, empresa dedicada a la asesoría y consultoría internacional en evaluación, diagnóstico y prevención del riesgo psicosocial y bienestar.



Coordina la Unidad de Salud Laboral del Hospital Pasteur en el que ha creado el Programa saludable para el personal sanitario, un programa de cuidado a quienes cuidan para la promoción de la salud psicosocial, y también ejerce como docente colaboradora en temas de psicología de la Administración de Servicios de Salud del Estado.

PARTICIPANTES del 3r. WEBINAR "CUIDADO DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES- Armonía en tiempos de pandemia"

César A. Herrera, Presidente de ASONAP HSE.



Doctor en Gestión de la Tecnología y la Innovación. Scrum Master. Master en Gestión Integrada de Prevención, Medio Ambiente y Calidad.

- Especialista en Salud Ocupacional e Ingeniero Industrial, con 17 años de experiencia para diferentes sectores y empresas desempeñando cargos a nivel estratégico y técnico en las áreas de SST e Innovación.
- Consultor en programas de liderazgo, transformación cultural y desempeño en seguridad. Consultor en procesos de innovación empresarial.
- Gerente General de la empresa de consultoría HSEC INNOVATION.

• Presidente de la Asociación Nacional de Profesionales en Salud, Seguridad y Ambiente - ASONAP HSE. Docente catedrático en programas de maestrías y especializaciones para 10 universidades. Director y editor de la Revista HSEC Innovation.

PONENCIA: "El cuidado de las personas a través de un liderazgo efectivo"

1. **¿Por qué es importante el liderazgo en seguridad para el cuidado de las personas en las organizaciones?** Un fuerte liderazgo en seguridad por parte de los gerentes, directores, supervisores, es un ingrediente esencial para generar una cultura sólida y eficaz en seguridad, y a la vez lograr los resultados esperados. Eso se traduce en los ejemplos que el líder debe dar, en qué comportamientos debe tener. Este tipo de liderazgo tiene una alta presencia en los puestos de trabajo, y además genera unas conversaciones genuinas y sinceras para con sus colaboradores. Lo más poderoso es que tienen una capacidad de inspirar a sus equipos y a influir para de esta forma conseguir unos comportamientos seguros en todas las actuaciones. Es lo que significa "el cuidado de las personas".
2. **¿Cuáles son los principios para ejercer un liderazgo efectivo en seguridad que permita el cuidado de las personas en las organizaciones?** Tres son las actitudes más importantes que convierten a un director en un líder: INFLUIR / GUIAR/ ORIENTAR, importantísimo para progresar en materia de seguridad y en el cuidado de las personas. Un liderazgo genuino y coherente, orientado al aprendizaje y a la mejora continua, con humildad, y sobre todo con capacidad para estar activo y tener visibilidad en todos los diferentes sitios de la organización.
3. **¿Cómo asumir el liderazgo y demostrar el compromiso con la seguridad para el cuidado de las personas en las organizaciones?** Se requiere de la asunción de las buenas prácticas del día a día, no solo como una responsabilidad únicamente por parte de los altos cargos de una organización, sino buscando la participación activa también de sus colaboradores a través de crear un clima de confianza entre todos los implicados en la seguridad.
4. Como mensaje final, César Herrera nos transmitió la necesidad de que los líderes también tienen que crear y compartir los valores y la VISIÓN de la seguridad y la salud en el trabajo a todos los integrantes de la organización. Hablamos de un líder-mentor, no un líder-supervisor, orientado a generar los cambios necesarios en la vida de las personas, y extiende la seguridad fuera del ámbito laboral, promoviéndola en todas las actividades en la vida cotidiana.



Antonio Díaz Ruiz, Ingeniero técnico industrial, máster en PRL en las tres especialidades y PDG por el IESE

• Ha trabajado y desarrollado diferentes proyectos en el mundo de la prevención de riesgos laborales y la salud laboral, desde diferentes ópticas y posiciones como son:

+ Las Mutuas Colaboradoras de la Seguridad Social, como Responsable del Área Técnica, de MUTUA NAVARRA

+ Las Sociedades de Prevención de las Mutuas, en la actualidad, Los Servicios de Prevención Ajeno, como Director-Gerente y Administrador Único de la sociedad PREVENNA

+ Los Servicios de Prevención Propios de Empresas Públicas, como Subdirector General, de CORREOS Y TELÉGRAFOS

+ Asociaciones de Servicios de Prevención Propios de Grandes Compañías (un tercio de ellas en el IBEX 35), como Vicepresidente de la Asociación, AESPLA

+ Asociación para la Prevención de Accidentes (Aglutina a los principales operadores de PRL en la actualidad), como Director de Operaciones en APA.

• En la actualidad su desempeño se centra en aportar, a través de APA, a la sociedad, a empresas y a servicios de prevención, productos y/o servicios de alto valor añadido en materia de seguridad, salud y bienestar laboral.

PONENCIA: “Asistir ante la tensión psicosocial en el trabajo”.

Antonio Díaz, con su exposición, nos ha hecho una breve reflexión de cómo se han tratado los riesgos psicosociales previamente a la pandemia, luego ha analizado el impacto del COVID en los riesgos psicosociales, y por último ha abordado las actuaciones que están llevando a cabo en las organizaciones, en esta materia.

Diversos estudios y análisis realizados por diferentes entidades de prestigio, están reflejando el impacto negativo a nivel de salud, que el COVID-19 está teniendo a nivel psicoemocional en la población en general, así como el

miedo de la misma a su reincorporación al centro y/o puesto de trabajo, por temor a ser contagiad@.



La situación excepcional que estamos viviendo, y la evolución de los contagios por la COVID-19, limitaciones de movilidad, toques de queda, etc., hace que la incorporación de los trabajadores a sus centros de trabajo y/o puestos de trabajo, se esté viendo altamente alterada/modificada y retrasada en muchos casos.

En APA, siendo conscientes de la situación descrita anteriormente, han diseñado un servicio que trata de ayudar a las empresas a evaluar los efectos del confinamiento entre sus empleados a nivel psicoemocional, así como analizar los temores de los mismos frente a su reincorporación al centro/puesto de trabajo.

En este sentido, por ejemplo, para evaluar el impacto del confinamiento, se analizan de



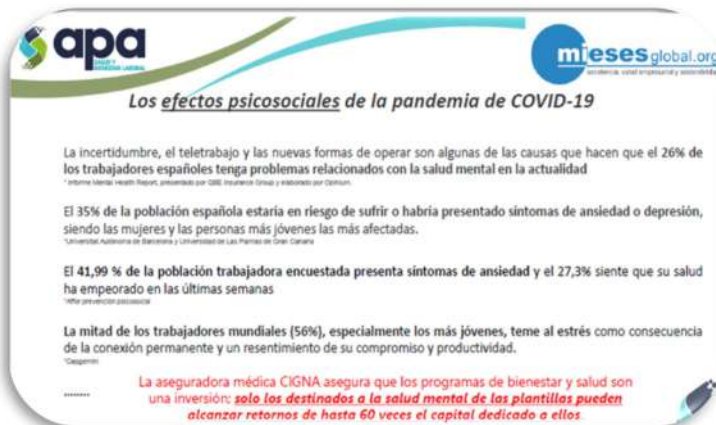
forma individual aspectos como: Ansiedad, Depresión, Ansiedad Fóbica, Obsesión, Compulsión, Hostilidad, Susceptibilidad, Insatisfacción vital, Hipocondría. Una vez analizado, se establecen y proponen los entrenamientos a desarrollar, para recuperar el "status emocional" previo al confinamiento.

En el caso del miedo a la reincorporación, la herramienta

busca evaluar si, tras esta situación de confinamiento y alarma social, existe miedo asociado al lugar de trabajo e identificar, si existiesen, los lugares o situaciones laborales que mayor miedo o rechazo pueden generar en los empleados.

Concretamente se busca examinar las siguientes áreas:

- 1- La exposición a otras personas que no se toman en serio las medidas de precaución.
- 2- El trayecto hasta la oficina.
- 3- La falta de medidas de seguridad por parte de la empresa o el Gobierno.
- 4- La proximidad con los colegas de trabajo o clientes.
- 5- La falta de higiene en el lugar de trabajo.
- 6- Las reuniones.
- 7- Los almuerzos en zonas comunes.



El sistema identificará el impacto de la COVID en la salud psicoemocional del empleado, y si existe miedo asociado a situaciones laborales, qué situaciones laborales son mayor foco de miedo y entrenamientos específicos a desarrollar con objetivo de mejorar la salud psicoemocional y disminuir el temor y la sintomatología de miedo y ansiedad.



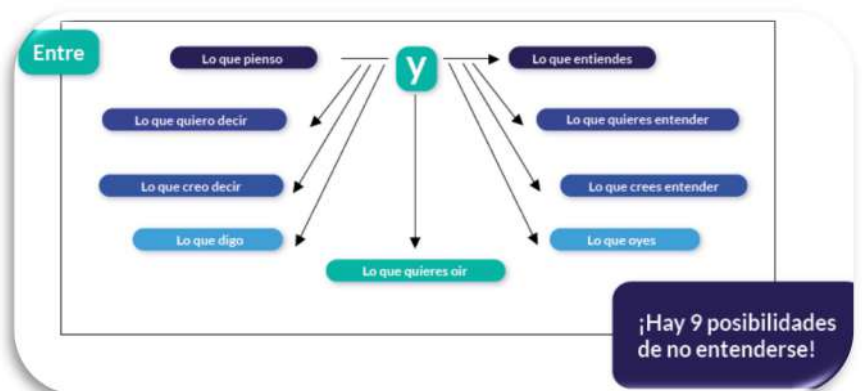
Carol Pinilla, Mediadora y educadora social.

- Desde hace 10 años, fundó la empresa [CMBMediala](#) junto a su socia Montse Mir.
- Creadora junto a Montse Mir de la Metodología Mediala, premiada como mejor metodología por la Generalitat y como mejor proyecto a nivel nacional por AMMI (Asociación Madrileña de mediadores).
- Creadora de la guía [Mieses Global número 13 sobre prevención de conflictos](#).

PONENCIA: "Formar para prevenir conflictos antes de volver al trabajo".

¿Tenemos conflictos en las organizaciones? Empezamos con 38 segundos de este vídeo: <https://youtu.be/caXI2h02pEE>

Habitualmente nos llaman cuando un conflicto está enquistado. Y nos preguntan cuántas sesiones hacen falta para gestionarlo. Pues si ya has llegado a tirarle un vaso de agua a tu compañero, puede que el conflicto ya esté muy escalado.



La mayoría de las veces, no son sesiones, sino que deberemos entrar en un proceso. El conflicto, habitualmente, ha salpicado tanto, que aparece en forma de acoso, bajas laborales, o dificultades para trabajar conjuntamente (bajada de producción).

Los conflictos se incuban hasta que un día, por cualquier circunstancia, estallan, pudiendo ser tarde para paliar sus desastrosas consecuencias.



Carol nos habla de la necesidad de aprender a gestionar conflictos. A través de un caso práctico nos explica la necesidad de aprender a gestionar conflictos. Hemos de entender de entrada que cuando el conflicto se hace evidente, lo que vemos es sólo la punta del iceberg.

Podemos decir todos en voz alta: "SÍ, YO TENGO CONFLICTOS; ¿Y QUÉ?"
No pasa nada, así crezco y aprendo a caminar.

La aceptación es el primer paso. Solventar los conflictos es solventar estas tensiones que dificultan que se generen cosas nuevas en las empresas.

José Francisco Martínez Losa. Director de Audit & Control Estrés S.L. y Escuela Acestrés.

Audit & Control Estrés nació en el año 2000 y fue la primera empresa de consultoría en España dedica a la prevención de riesgos psicosociales y promoción de la cultura preventiva.



- Licenciado en Psicología por la Universidad de Salamanca y MBA-EMP (European Management Program) por la Universidad Comercial de Deusto, ESC Nantes Atlantique y Strathclyde Graduate Business School.

- Es responsable de formación de MIESES Global, miembro de la IPPA

(International Positive Psychology Association), la SEAS (Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y Estrés) y AEDIPE Catalunya.

- Ha sido director del Máster de Prevención de Riesgos Laborales de Les Heures/IL3 (entre 1999 y 2007), socio-consultor en Modern Mastery Consultores y Responsable de Seguridad y Salud en Arbora Holding S.A. S.

- Experto en el diagnóstico y gestión de la resiliencia organizativa, condiciones psicosociales y estrés en las organizaciones, y en el diagnóstico y desarrollo de competencias resilientes y de afrontamiento del estrés.

PONENCIA: “Desarrollar competencias de afrontamiento proactivo y resiliencia”.



Desde hace años venimos hablando de los entornos VUCA: volátiles, inciertos (uncertain, en inglés), complejos y ambiguos. Se producen con mayor frecuencia cambios disruptivos (radicales, bruscos) y, por si a alguien le quedaba alguna duda sirva de ejemplo la situación generada por la pandemia de la covid-19.

Quizás no sea el reto más importante y disruptivo al que nos tenemos que enfrentar, y sea un entrenamiento para el impacto de las nuevas tecnologías de la información (inmediatez, inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, etc.) o del cambio más relevante que nos acecha: las consecuencias en todos los ámbitos del cambio climático.

La prevención de riesgos psicosociales y del estrés laboral tradicionalmente ha propuesto soluciones generalistas y de “café para todos” a problemas que se experimentan de manera muy diferente y que seguramente están cambiando constantemente. Quizás la foto de la organización que hicimos ayer no sea como la de hoy: el paisaje quizás se parezca, pero las expresiones y las actitudes de los personajes son muy diferentes.

Que las personas de nuestra organización dispongan de amplio catálogo de posibles respuestas (estrategias de afrontamiento) es la fórmula para que sean capaces de abordar posibles situaciones nuevas, diferentes o con mayor complejidad y dificultad.

Son tan importantes las medidas de carácter organizativo como las que permiten desarrollar las competencias de nuestros equipos.

Desde el año 2007, en Audit & Control Estrés con la colaboración de prestigiosos expertos del mundo profesional y académico, viene trabajando en un modelo de competencias de afrontamiento del estrés.

El **modelo** se llama **de Afrontamiento Proactivo y Resiliencia**.

- **Afrontamiento:** incluye los pensamientos y acciones, o qué estrategias y recursos utilizamos para hacer frente al estrés.
- **Proactivo:** porque no sólo es importante cómo reaccionamos a una situación estresora o una dificultad presente, sino cómo nos preparamos para situaciones estresoras potenciales o futuras.
- **Resiliencia:** es la capacidad para adaptarse y afrontar con mejores garantías las dificultades (y problemas), así como la posibilidad de crecer frente a ellas, siendo más resistentes y flexibles frente a futuros retos.

El afrontamiento proactivo y la resiliencia nos ayudan a prepararnos y valorar el cambio y las novedades del futuro con una fuente de oportunidades y no solo amenazas. Por tanto, el modelo, en su esencia, promueve competencias que favorecen los procesos de innovación y adaptación de las organizaciones.

La actitud frente a la vida ha demostrado ser uno de los principales recursos frente a las situaciones de estrés. En el origen del Modelo de afrontamiento proactivo y resiliencia de Audit & Control Estrés (2007) se tuvo especialmente en cuenta el modelo de personalidad resistente (hardiness) de Salvatore Maddi y Susanne Kobasa (1979). Maddi encontró que el **elemento que diferenciaba a las personas que habían mejorado su salud y su experiencia vital después de una situación traumática era la actitud positiva ante los cambios y la confianza en sus posibilidades personales para afrontarlos.**

En su modelo señala tres elementos actitudinales que nos protegen frente a los efectos negativos del estrés:

- El reto o creencia de que los cambios son algo normal en la vida y que son oportunidades de crecimiento en lugar de amenazas
- El control o la convicción de que nuestras acciones y dedicación pueden influir sobre el curso de estos acontecimientos
- El compromiso personal e implicación en las actividades de nuestra vida y la creencia de que lo que uno es y hace es importante

El modelo de afrontamiento proactivo y resiliencia, no solo busca tener mayor capacidad de resistencia frente a las situaciones adversas, sino la capacidad para prepararse y crear un catálogo amplio de posibles respuestas frente a futuras situaciones novedosas y dificultades que en otros casos supondrían una importante fuente de estrés negativo (distrés) y que, de esta forma, pueden incluso convertirse en retos.

En el entorno disruptivo, volátil, complejo, incierto, ambiguo, amenazante pero también lleno de oportunidades, se propone equiparnos con las 11 competencias del perfil de competencias de afrontamiento proactivo y resiliencia, que se agrupan en los siguientes factores:

- Inteligencia emocional social
- Resiliencia y proactividad
- Orientación al bienestar
- Autocuidado físico
- Organización y planificación



Para medirlo, se han creado un cuestionario de 73 ítems que, además, incluye una escala de experiencia percibida de satisfacción, estrés psicológico y compromiso.

El cuestionario, que se administra on-line y es anónimo y confidencial, permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, tanto a nivel

individual como a nivel colectivo.

Las personas al finalizar el cuestionario tienen la oportunidad de descargarse un informe individual con sus resultados y recomendaciones. Las organizaciones, por otro lado, pueden consultar los resultados agrupados de los participantes, comparar los obtenidos en las diferentes unidades de análisis (puestos, departamentos, etc.), las posibles relaciones entre las competencias y los factores de experiencia percibidos.

Por último, se citan dos ejemplos de actuaciones utilizando el modelo y se informa de que en abril se pondrá a disposición libre y gratuita, tanto para personas como para empresas, de un cuestionario on-line para medir el factor de Orientación al bienestar. Este factor, basado en las evidencias de la psicología positiva y, en especial el modelo PERMA de Martin Seligman (2011) e incluye dos competencias, Orientación positiva y Orientación al apoyo social, que valoran el comportamiento activo en la búsqueda del bienestar subjetivo.



En el debate, también hablamos de que hemos pasado ya a un nuevo escenario: **BANI**

- Bien frágil/quebradizo ("Brittle")
- Ansioso
- No lineal
- Incomprensible

Todo un lujo contar con estas experiencias que tan generosamente han compartido nuestros ponentes del tercer webinar. ¡Gracias infinitas!

Firmado: Elia García Saura, coordinadora grupo "Cuidado de Personas-MIESES Global"