



Asepeyo, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 151

## Índice

0. Introducción.....	1
1. Bienestar Organizacional.....	3
2. La dirección impulsora del bienestar.....	5
3. Funciones de responsables en la promoción de la salud y la gestión del absentismo.....	7
4. El rol de las personas responsables de equipo en el bienestar de las organizaciones.....	10
5. Herramientas que facilitan el cambio.....	11
5.2.1 Transformar los conflictos en oportunidades de mejora.....	12
5.2.2 Claves de comunicación para transmitir mensajes claros y efectivos.....	12
5.2.3 Técnicas de persuasión emocional.....	12
6. Capacitación y acompañamiento a los responsables de equipo.....	14
6.1 Competencias que impulsan el bienestar organizacional.....	14
6.2 Liderazgo y conexión emocional con el equipo.....	16
6.3 Motivación de equipos y personas.....	19
6.4. Comunicación e influencia.....	21
6.5. Cohesión y empoderamiento de equipos.....	22
6.6 Estrategias para la toma de decisiones.....	23
7. Igualdad de oportunidades y acoso.....	25
8. Ampliar información.....	25
9. Bibliografía.....	27

Referencia de la publicación: G1E25409

## 0. Introducción

Los recursos que Asepeyo ofrece a las empresas para desarrollar programas internos de promoción de la cultura preventiva se engloban bajo la denominación de Bienestar Organizacional.

Bajo esta denominación se agrupan recursos desarrollados en los contextos de prevención de riesgos laborales, hábitos saludables y salud mental. Los indicadores de siniestralidad y absentismo se aplican como indicadores de gestión del Bienestar Organizacional: facilitan la identificación, evaluación y el control de los programas o recursos.

Estas herramientas están a disposición de las mutualistas con el objetivo de contribuir con un impacto positivo en los resultados de las empresas y en su sostenibilidad a medio y largo plazo, así como sumar a la mejora en la calidad de vida de las personas trabajadoras.



En los últimos años ha ido emergiendo un nuevo enfoque de la cultura preventiva en el que la salud y el bienestar se suman a la seguridad en todos los niveles del trabajo. Asepeyo, en el marco de actuaciones del Plan General de Actividades Preventivas, ha desarrollado recursos de asesoramiento, información y sensibilización con el enfoque de [Visión Zero](#).

Estos recursos contribuyen a una gestión alineada con las 7 reglas de oro que la Asociación Internacional de la Seguridad Social ([AISS](#)) ha desarrollado en su campaña. [Vision Zero](#)<sup>4</sup>. Es una campaña mundial a favor de cero accidentes, enfermedades y daños en el trabajo, a la que también se ha unido la [EU-OSHA](#), Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo.

El programa “Vision Zero” resume sus premisas en 7 reglas de oro:

- Asumir el liderazgo - Demostrar el compromiso.
- Identificar los peligros - Evaluar los riesgos.
- Definir objetivos y planificar.
- Garantizar un sistema seguro y saludable.
- Velar por la seguridad y salud de equipos, máquinas y lugares de trabajo.
- Mejorar la cualificación y competencias de las personas.
- Invertir en las personas, motivar a través de la participación.

Se han identificado en este documento aquellos recursos que Asepeyo pone a disposición de las empresas asociadas y sus colaboradores que **contribuyen a gestionar los conflictos y potenciar el cambio** hacia una cultura preventiva en tres dimensiones: Seguridad, Salud y Bienestar.

## 1. Bienestar Organizacional

La OMS (Organización Mundial de la Salud)<sup>1</sup>, define el **bienestar** como “un estado positivo que experimentan los individuos y las sociedades/organizaciones. Al igual que la salud, es un recurso para la vida diaria y está determinado por las condiciones sociales, económicas y ambientales. El bienestar de una sociedad/organización se puede observar en la medida en que son resilientes, desarrollan capacidad de acción y están preparados/as para trascender los desafíos.”

También la OMS, en la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)<sup>2</sup>, describe el Bienestar como el concepto globalizador que abarca los dominios de la salud y los relacionados con ella.



**Los dominios de la salud** son los intrínsecos a la persona como entidad físico-psicológica.

**Los dominios relacionados con la salud** son los extrínsecos al individuo, pero que no se pueden desligar de su salud.

Podemos extrapolar que en el ámbito laboral el dominio de la salud viene dado por la persona trabajadora y el relacionado con la salud por el entorno de trabajo. El bienestar comportaría un equilibrio entre los requerimientos del puesto de trabajo y la tolerancia interna de la persona trabajadora. Los ámbitos de intervención se encontrarán en ambos dominios.

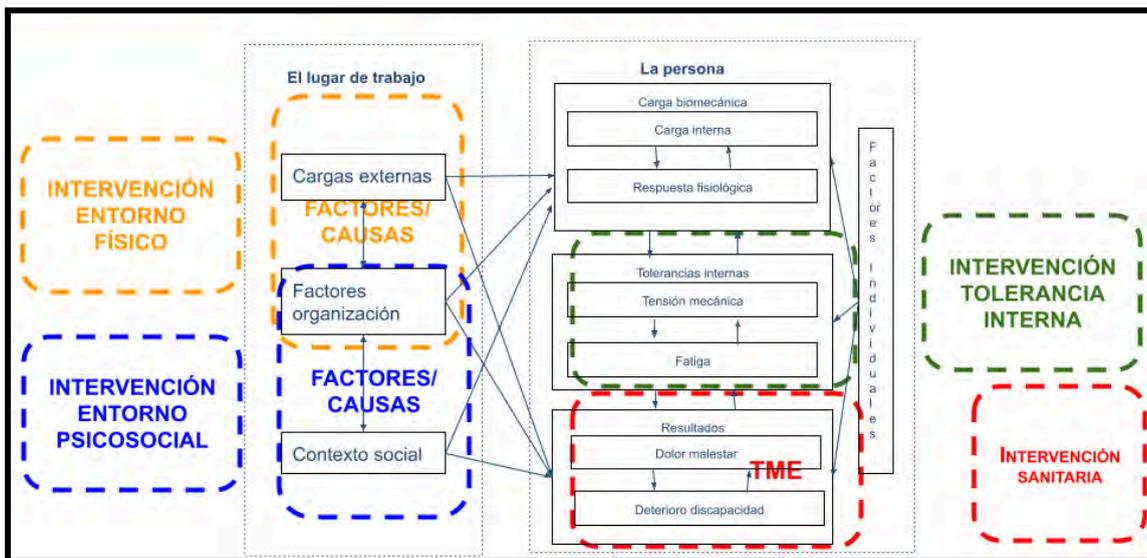


Según la RAE **Organización** se define como: “Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. Organización incluye las empresas, fundaciones, ONG, organizaciones deportivas, cooperativas, etc.

**Organización saludable** sería aquella organización que establece **procesos de trabajo** que promueven y mantienen un estado de completo bienestar físico, mental y social de sus trabajadores y, a su vez, tiene una alta eficacia y rendimiento laboral.

Los ámbitos de intervención para impulsar una organización saludable se encuentran tanto en el lugar de trabajo como en la persona trabajadora. A continuación, como ejemplo, un esquema de intervención en trastornos musculoesqueléticos (TME).

Fuente <https://osha.europa.eu/es/themes/musculoskeletal-disorders>



Podemos entender el bienestar en una organización como un equilibrio dinámico. Las organizaciones implementan cambios con el objetivo de adaptarse y perdurar. El espectro del cambio organizacional es amplio, puede ser grande, pequeño o algo intermedio, progresivo e incremental o transformacional. En todos los casos provoca olas de perturbación que afectan a los colaboradores.

El activo principal de las empresas son las personas y estas pueden verse afectadas también por esta constante adaptación a los cambios (organizacionales, tareas, etc). **Trabajar en bienestar es trabajar cuidando a las personas de forma transversal como un objetivo estratégico proporcionando recursos materiales y competencias o habilidades de autocuidado y resiliencia.** Esto aporta beneficios tanto a la organización como a la persona trabajadora.

## 2. La dirección impulsora del bienestar

La organización obtiene múltiples beneficios si opta por invertir en la capacitación y el acompañamiento de sus responsables de equipo. Asepeyo pone a disposición de sus empresas asociadas herramientas para [sensibilizar y promover la capacitación](#) hacia un modelo de gestión del bienestar.

La Dirección y los responsables de equipo desempeñan un papel fundamental en la gestión del Bienestar Organizacional en la empresa. Sin embargo, es crucial recordar que la participación activa de las personas trabajadoras es esencial para implementar con éxito cualquier iniciativa. Por ello, es importante concienciar de los beneficios que para ellos se derivan:

### **Mejora de la salud física y mental:**

- Mejora de las condiciones de seguridad y salud: identificar, evaluar y controlar los riesgos laborales permite evitar accidentes y enfermedades profesionales.
- Fomento de hábitos saludables: los programas y recursos para promover la actividad física, la alimentación saludable y el descanso adecuado consiguen mejorar la salud en general.
- Ayuda a gestionar la salud mental: un ambiente de trabajo saludable y positivo, con herramientas para manejar el estrés, la ansiedad y la depresión, disminuye el riesgo de enfermedades mentales relacionadas con el estrés.

### **Desarrollo profesional y personal:**

- Oportunidades de crecimiento: las oportunidades de capacitación, desarrollo y crecimiento profesional permiten a los trabajadores adquirir nuevas habilidades, avanzar en sus carreras y alcanzar su máximo potencial.
- Equilibrio vida-trabajo: las políticas de flexibilidad laboral que permiten a las personas trabajadoras conciliar su vida personal y profesional consiguen reducir el estrés y mejorar la calidad de vida.

### **Bienestar económico:**

- Aumento de la productividad: los colaboradores que se sienten bien y motivados son más productivos, lo que puede traducirse en mejores oportunidades salariales y de crecimiento profesional.
- Reducción del absentismo: un ambiente de trabajo saludable reduce el absentismo laboral, lo que significa menos pérdida de ingresos para las personas.

### **Mejora del ambiente laboral:**

- Clima laboral positivo: un ambiente de trabajo donde se promueve el respeto, la colaboración y el apoyo mutuo crea un clima laboral positivo, lo que mejora la satisfacción laboral y el bienestar general.
- Sentido de pertenencia: el sentido de comunidad y pertenencia aumenta el compromiso y la lealtad.

### Mayor satisfacción laboral:

- Motivación y compromiso: las personas trabajadoras que se sienten valoradas, apoyadas y reconocidas son más propensas a estar motivadas y comprometidas con su trabajo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral.
- Realización personal: un trabajo que permite a las personas trabajadoras desarrollar sus habilidades, alcanzar sus metas y contribuir a un propósito mayor puede generar una sensación de realización personal y satisfacción.

El deseo de mejorar la salud, crecer personal y profesionalmente, conectar con los compañeros y encontrar un equilibrio entre la vida laboral y personal impulsa la motivación interna para adherirse a un programa de bienestar organizacional. La participación activa en estos programas beneficia a las personas y contribuye a un entorno laboral más saludable y productivo.

### ¿Qué puede hacer la alta dirección para impulsar el bienestar?

Asumir el liderazgo, comprometerse y dar recursos a las personas responsables de los equipos en las que ha delegado: los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones. Hablamos tanto de recursos materiales como de desarrollo de competencias.

Es importante que el empresario/a y la dirección actúen coherentemente, dando ejemplo, y creando un clima de confianza y comunicación. **Lo que los directores/as hacen, toleran y exigen modela el comportamiento del resto de personas en la organización.** Cuando la alta dirección transmite que el bienestar organizacional es una necesidad para la empresa y lo incorpora en la estrategia se modela el comportamiento del resto de personas de la organización.

Las personas responsables de equipo son impulsoras del cambio. A continuación trataremos de cuál es su rol en un sistema de gestión de bienestar organizacional y que capacidades o habilidades contribuyen a su éxito.

Las personas responsables de equipos son el puente entre la estrategia y la operativa. Traducen la misión, valores y objetivos de la empresa en acciones tangibles. Lideran el tiempo de sus equipos; para que las personas puedan participar en las actividades o acciones planificadas con la visión estratégica del bienestar.

Son facilitadoras porque conocen las necesidades de los equipos, cuellos de botella y sus desafíos. Su grado de compromiso e implicación en el proyecto de bienestar se refleja en sus colaboradores.



La organización obtiene múltiples beneficios si opta por invertir en la capacitación y el acompañamiento de sus responsables de equipo. Asepeyo pone a disposición de sus empresas mutualistas herramientas para **sensibilizar y promover la capacitación** hacia un modelo de gestión del bienestar.

### 3. Funciones de responsables en la promoción de la salud y la gestión del absentismo

En cualquier ámbito de su actuación profesional (producción, calidad, medioambiente, etc.), la persona responsable de equipo asume una serie de funciones que la alta dirección de la empresa delega en él o ella, y que conlleva que este tome decisiones antes, durante y después de la realización de las tareas o la ejecución de los trabajos, para lograr los objetivos o las metas de la organización con:

- Eficacia: alcanzando todas las metas establecidas en la empresa. *Do the right thing*
- Eficiencia: logrando las metas optimizando los recursos empleados en ellas. *Do the thing right*

Solo a través de la eficiencia y la eficacia se puede alcanzar la efectividad. De ahí la importancia de que la alta dirección se comprometa, ofrezca los recursos, acompañe y escuche a las personas responsables del equipo.



- Planificar es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y cómo se va a lograr. Consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización.

La persona responsable de equipo está en posición de **trasladar a la alta dirección las necesidades detectadas** por ella misma o por el personal de su equipo. Su papel es fundamental. Sin una detección correcta de las necesidades se dificulta la planificación de objetivos realistas que conduzcan al logro y, con ello, la adaptación al entorno.

- Organizar consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. La implicación de la responsable de equipo es determinante para la **elaboración de procedimientos de trabajo** que faciliten el alcance de los logros propuestos.
- Dirigir o liderar es el hecho de **influir y motivar a las personas** para su crecimiento personal y profesional y para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- Controlar consiste en **medir y evaluar el desempeño individual y organizacional** para garantizar que los hechos se asemejen a los planes. Implica medir el desempeño en función de las metas y los planes, detectar desviaciones respecto de las normas y dar retroalimentación para contribuir al ajuste.

Las funciones del responsable de equipo son fundamentales en todas las fases de la implementación de un sistema de gestión, también en la gestión del bienestar en la organización o el [control del absentismo](#).

En la Guía “[Gestión de la promoción de la salud en el trabajo. Guía de buenas prácticas](#)” puedes ampliar información al respecto de la implantación de un modelo de gestión en bienestar.

A continuación se resume el papel de los responsables de equipo en las distintas fases.

#### Fase inicial o de diagnóstico

En el equipo que va a desarrollar el modelo de bienestar las personas responsables de equipo aportan una información cualitativa de sus colaboradores que, sumada a la información cuantitativa, completa el diagnóstico de estado. Además **al integrarlos desde el comienzo se convierten en aliados formados y formales. Formados porque conocen el modelo a implantar y formales porque tienen autoridad para llevarlo a la práctica.**

En esta primera fase, se puede seleccionar una muestra correspondiente a una segmentación estratégica en la organización. Por ejemplo, por localizaciones o centros de trabajo.

#### Puesta en práctica

En la fase de hacer conviene implicar a todas las personas responsables de equipo ya que ellas son las que van a generar el compromiso y la implicación de los colaboradores. No olvidemos que son las que lideran el tiempo de sus colaboradores y los liberan para que puedan participar en las actividades del plan de acción.

#### Evaluación y mejora

La persona responsable de equipo aporta una evaluación cualitativa, sus propuestas de mejora y las de sus colaboradores.



Imágenes generadas con inteligencia artificial de Microsoft Bing (DALL·E 3)

## 4. El rol de las personas responsables de equipo en el bienestar de las organizaciones

Hemos descrito a los responsables de equipo como impulsores del cambio. ¿Se puede impulsar el cambio sin generar conflictos?

Los factores de resistencia al cambio pueden ser externos a nosotros (recursos para desarrollar las funciones) o bien internos (personalidad, carácter, creencias, hábitos).

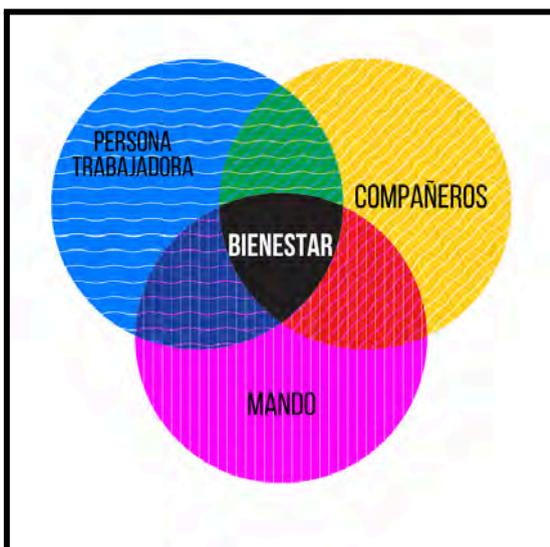
El nivel de resistencia vendrá altamente determinado por el rol que asuman las personas responsables de equipo y sus colaboradoras. Las actitudes que los individuos adoptamos ante un conflicto pueden ser diversas, teniendo en cuenta con quién interactuamos y la situación en la que nos encontramos.

¿Qué entendemos por rol? El rol es el conjunto de conductas, actitudes y comportamientos que se esperan de una persona asociados a una posición particular dentro de un equipo, de una familia, de un grupo de amigos, etc.

¿Cómo beneficia al equipo la existencia de los roles? Ayudan a aportar orden a la existencia grupal, ya que permiten que la conducta de los miembros sea más predecible.

Cuando la persona percibe que el rol que él espera desempeñar coincide con las expectativas de la organización su papel está claramente configurado y es asumido por el resto, el equipo interactúa minimizando los conflictos y se crea un ambiente social de apoyo.

Las personas responsables de equipo contribuyen al bienestar de sus colaboradoras y de la organización. Contribuyen a **crear un ambiente social de apoyo** entre los elementos que forman el núcleo: trabajador, compañeros y el propio mando. En la organización:



- Fomentan la retroalimentación formal.
- Contribuyen a las acciones de mejora.
- Facilitan la adaptación a los cambios.
- Transmiten el pensamiento y estado de sus colaboradores al resto de la organización.
  - Promueven que las personas pongan en valor el desarrollo de buenos hábitos que aumenten o mantengan su bienestar y el del equipo.

## 5. Herramientas que facilitan el cambio

Para que el cambio que impulsan los responsables se materialice potenciando las dinámicas positivas del equipo y el bienestar de los colaboradores es importante que las personas implicadas cuenten con herramientas y habilidades que faciliten la implementación del cambio. Con los recursos de comunicación y gestión de la energía emocional y los de gestión de conflictos Asepeyo pone a disposición de las empresas asociadas acciones de sensibilización e-learning en relación a estas temáticas. A continuación se presentan tres recursos e-learning que proporcionan al equipo un conjunto de herramientas para la comunicación afectiva, efectiva y la gestión de conflictos.

En un apartado posterior de este mismo documento se enumeran otros recursos e-learning de ampliación de contenidos destinados a potenciar las habilidades de las personas responsables de equipo.

### **5.1 Comunicación efectiva y afectiva en prevención de riesgos laborales. Gestión de la energía emocional en el lugar de trabajo**

Las emociones son un elemento clave que condiciona nuestros comportamientos; por ello, gestionarlas adecuadamente es fundamental para promocionar el bienestar en la organización. La AIS e-learning sobre gestión de la energía emocional pretende proporcionar, de manera directa y práctica, experiencias para comprender el impacto de la comunicación y el funcionamiento de la energía emocional en la prevención de accidentes laborales, así como los recursos personales necesarios para gestionarla adecuadamente. A través del conocimiento de los tipos de energía emocional, la forma como se propaga y su influencia en los procesos comunicativos contribuiremos a la mejora del bienestar del personal y a conseguir un buen entorno psicosocial.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/gestion-de-la-energia-emocional-en-el-lugar-de-trabajo/>

### **5.2 Estrategias de gestión de conflictos para la prevención de riesgos psicosociales. La calma después de la tormenta.**

En tres acciones de información y sensibilización e-learning se proporcionan diferentes recursos para la gestión de conflictos en la organización que contribuirán a mejorar el entorno psicosocial y el bienestar y la salud mental de todo el personal de la empresa por medio de la reflexión con vídeos interactivos, que ayudan a visualizar, de manera directa y práctica, experiencias reales de situaciones conflictivas. Estos tres e-learning pretenden ayudar a transformar los conflictos en oportunidades de mejora en base a establecer las claves de la comunicación para transmitir mensajes claros y efectivos y a presentar algunas técnicas de persuasión emocional.

### 5.2.1 Transformar los conflictos en oportunidades de mejora

En esta AIS descubrirás, a través de las situaciones que viven 4 personajes pertenecientes a una empresa, que los conflictos son parte natural de las relaciones humanas; en esencia, son una cuestión de habilidades de comunicación. También descubrirás que un conflicto, aunque no sea lo ideal, no siempre es algo negativo. Entenderás que los conflictos se componen de tres elementos esenciales y conocerlos te permitirá gestionarlos. Y descubrirás herramientas prácticas que te serán de gran ayuda para mantener la serenidad y el control en situaciones tensas.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/1-transformar-los-conflictos-en-oportunidades-de-mejora/>

### 5.2.2 Claves de comunicación para transmitir mensajes claros y efectivos

En este e-learning descubrirás, a través de las situaciones que viven 4 personajes pertenecientes a una empresa, cómo construir una comunicación efectiva para evitar que las discrepancias acaben en conflictos. También cómo utilizar el lenguaje de manera que te facilite la expresión de tus opiniones sin que la persona interlocutora tenga la necesidad de defenderse e iniciar una confrontación. Y, además, verás estrategias para identificar puntos en común con tu interlocutor y buscar intereses compartidos que te ayuden a llegar a soluciones mutuamente satisfactorias.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/2-claves-de-comunicacion-para-transmitir-mensajes-claros-y-efectivos/>

### 5.2.3 Técnicas de persuasión emocional

En este e-learning descubrirás, a través de las situaciones que viven 4 personajes pertenecientes a una empresa, cómo utilizar tu comunicación para influir y persuadir a tus interlocutores. Verás una serie de buenas prácticas comunicativas que te permitirán llevar tu influencia a otro nivel. Descubre cómo reconocer y validar opiniones ajenas, cómo plantear beneficios mutuos, cómo clarificar tus propuestas para que sean más atractivas y otros aspectos para conseguir ser más influyente.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/3-tecnicas-de-persuasion-emocional/>

### 5.3 Entrenamiento para vencer el estrés

Todos estamos sometidos al estrés del día a día laboral y las personas responsables de equipo, en su labor de impulsar el cambio, también pueden estarlo. Por ello, Asepeyo propone una AIS e-learning en la que, a través de una coach, podrás aprender a diferenciar entre estrés y ansiedad, a detectar diferentes situaciones estresantes, conocer las respuestas de la persona frente al estrés, así como las principales estrategias de afrontamiento. Además, por medio de un breve cuestionario, podrás conocer tu nivel de estrés actual.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/18076/>



## 6. Capacitación y acompañamiento a los responsables de equipo

Para alcanzar y mantener el bienestar en los entornos de trabajo es necesario tener personas responsables de equipo equilibradas dotadas de competencias intrapersonales e interpersonales que les permitan realizar una buena gestión de sus colaboradores. Eso no será posible sin el **acompañamiento de la alta dirección que, tras comprometerse, aporte los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones que en ellos se han delegado.**

### 6.1 Competencias que impulsan el bienestar organizacional

Las habilidades son las capacidades que tenemos para realizar una tarea concreta, ya sea manual o social. En el caso de las personas responsables de equipo, se pueden clasificar en 2 categorías:

**Habilidades técnicas:** capacidades que les van a permitir aplicar procedimientos de trabajo.

**Habilidades organizativas:** capacidades que les van a permitir conocer el entorno de la empresa, tanto el interno como el externo.

Las competencias son las aptitudes que tiene una persona para realizar, a través de sus habilidades y destrezas, una actividad, o cumplir un objetivo, dentro del ámbito laboral. Capacitan a los mandos intermedios y/o jefes de equipo para impulsar el bienestar e integrar la prevención.



Algunas habilidades y destrezas que ayudan a liderar a un equipo de forma efectiva son:

**Tener confianza.** Es decir, mostrar seguridad en tus capacidades y fomentar la confianza en las personas que forman parte de tu equipo. Poseer una actitud responsable, reconociendo que tu comportamiento influye, de forma directa, en el desempeño de las personas. Esto implica asumir la responsabilidad de ser un ejemplo, en productividad y resultados.

**Empatizar.** Una de las características que más se valora en un buen líder es la capacidad de conectar con los demás; es decir, la capacidad de ponerse en el lugar de otra persona. Los líderes que demuestran empatía suelen tener más influencia porque abren las puertas del entendimiento.

**Ser optimista.** Transmitir energía positiva a tu equipo para generar confianza y ganas de actuar.

**Mostrar determinación.** Las personas centradas en sus objetivos, motivadas y decididas a conseguirlos son aquellas que llegan más lejos.

**Inspirar.** Los mejores líderes son aquellos que inspiran a otras personas siendo simplemente como son; es decir, mostrándose genuinos a la hora de compartir su visión sobre cómo construir una organización mejor.

**Gestionar las emociones.** Debes utilizar tu inteligencia emocional y tu capacidad de adaptación para actuar correctamente en situaciones difíciles y emocionalmente intensas.

**Todas estas habilidades se pueden aprender y cultivar.** Asepeyo pone a disposición de sus empresas mutualistas un recurso e-learning, dirigido a mandos intermedios o personas responsables de equipo, con el objetivo de potenciar las habilidades que les capacitan para dirigir equipos, impulsando el bienestar e integrando la prevención.



## 6.2 Liderazgo y conexión emocional con el equipo

Líder: la Real Academia Española de la Lengua lo define como: “Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.”. Y cuando buscamos “Liderazgo”, este es definido como: “condición de líder”. Por supuesto, estas definiciones se quedan cortas, el liderazgo implica conseguir que las personas deseen una meta y trabajen por alcanzarla.

Podemos ver el liderazgo como un proceso formado por varias capas o niveles:



**1. Liderazgo individual (autoliderazgo).** Tiene que ver con la capacidad que tienes de motivarte y esforzarte por alcanzar las metas que te has propuesto. Para ello, es importante que conozcas tus características, tus motivaciones, tus habilidades, tus fortalezas y tus debilidades, y cuál es tu estilo de liderazgo, el que te es más natural, más genuino.

**2. Liderazgo interpersonal.** Se relaciona con tu capacidad para influir en las demás personas.

**3. Liderazgo de equipos.** Requiere de una visión sistémica de todos los talentos que trabajan por alcanzar los objetivos compartidos.

**4. Liderazgo estratégico.** Precisa el desarrollo de un conjunto de herramientas para liderar proyectos de transformación y cambio organizativo; es decir, trabajar para que el proyecto sea sostenible.

En el proceso de liderazgo se distinguen cinco pasos a seguir para influir de forma positiva sobre otras personas:



Las personas que saben liderar equipos gestionan adecuadamente el rendimiento de sus colaboradores y colaboradoras, mejorando la productividad y los beneficios.

Crean cohesión, mantienen al equipo unido y lo motivan para trabajar por unos objetivos compartidos.

Fomentan la confianza y, por tanto, la innovación. Esto se traduce en organizaciones cada vez más competitivas.

Contribuyen al desarrollo de cada una de las personas colaboradoras, lo que, a su vez, repercute en una mayor autonomía.

El módulo de Liderazgo de la AIS e-learning que ofrece Asepeyo ayuda a comprender el concepto de liderazgo y a identificar la función de liderazgo en el bienestar y la integración de la prevención de riesgos laborales. Además se describen los distintos estilos de liderazgo y su idoneidad para la conformación de equipos y se pone en valor el papel que juegan las emociones y las competencias emocionales que la persona líder debe desarrollar, a través de distintas herramientas de gestión emocional para la creación de un clima positivo hacia el bienestar y la prevención de riesgos.



Vídeo:

<https://vimeo.com/929879002/052d2d6940>



Imágenes generadas con inteligencia artificial de Microsoft Bing (DALL·E 3)

### 6.3 Motivación de equipos y personas

Motivar a los miembros de un equipo implica llevar a cabo acciones que influyan de manera positiva en la satisfacción de los mismos y en el trabajo que realizan, de forma que avancen conjuntamente hacia la consecución de un objetivo común.

¿Qué motiva a las personas? ¿Hay distintos tipos de motivación? ¿Qué estrategias facilitan traducir motivación a resultados? ¿Qué papel juegan las necesidades a la hora de motivar?

Motivar a tu equipo significa crear entusiasmo por actuar, apoyar sus decisiones y generar desafíos. Motivar a las personas comienza con la comprensión de sus necesidades. Como individuos, actuamos siempre para satisfacer nuestras propias necesidades. Para obtener información y mejorar nuestra capacidad de liderar a otros, debemos entender sus necesidades y saber cómo se relacionan estrechamente con la motivación.

En cada etapa de nuestra vida, y a medida que evolucionamos y vamos alcanzando metas, las necesidades van cambiando, pero siempre producirán en nosotros el impulso de generar un comportamiento, un esfuerzo, para satisfacer nuestros deseos. **Las necesidades nos mueven a la acción.**

Sin olvidar que hay algunas personas que tienen una perspectiva positiva de la vida. Eso es debido, entre otros factores, a lo que se denomina automotivación. Por ello, es recomendable detectar a esas personas e involucrarlas en el proceso de motivación del equipo.

La automotivación es la capacidad que nos impulsa a actuar, permitiéndonos perseverar y mantenernos firmes en el camino hacia nuestros objetivos sin depender de factores externos. Es la chispa interna que enciende nuestra pasión y refuerza nuestra determinación.

En el entorno laboral automotivación se refiere a la habilidad de los empleados para crear y mantener su propio entusiasmo, impulso y compromiso con sus tareas y metas laborales. Esta habilidad les permite actuar y esforzarse para alcanzar sus objetivos profesionales impulsados por una fuerza interna, sin depender constantemente de estímulos externos o recompensas.

Es fundamental reconocer que la automotivación es una capacidad que se puede desarrollar y aprender, en lugar de ser una característica innata. Podemos identificar un conjunto de características que distinguen a las personas automotivadas.

- Pasión y propósito: sienten una profunda conexión con lo que hacen, lo que les proporciona una fuente inagotable de energía y entusiasmo. Y tienen un sentido claro de propósito que guía sus acciones y les da dirección en sus vidas.
- Confianza: creen en su capacidad para lograr sus objetivos y superar los desafíos. Y confían en sus habilidades y talentos, lo que les permite tomar riesgos y perseguir metas ambiciosas.
- Autodisciplina: son capaces de controlar sus impulsos y mantener el enfoque en sus tareas, incluso cuando se enfrentan a distracciones o dificultades. Y tienen la fuerza de voluntad necesaria para seguir adelante cuando la motivación flaquea.
- Resiliencia: se recuperan de los contratiempos y aprenden de sus errores. Y ven los desafíos como oportunidades para crecer y mejorar, en lugar de obstáculos insuperables.
- Mentalidad positiva: mantienen una actitud optimista y ven el lado bueno de las situaciones. Y creen que pueden influir en su propio destino y crear la vida que desean.

- Responsabilidad: asumen la responsabilidad de sus acciones y resultados y no culpan a otros por sus fracasos, sino que aprenden de ellos y se esfuerzan por mejorar.
- Aprendizaje continuo: están constantemente buscando nuevas oportunidades para aprender y crecer. Y ven el aprendizaje como un proceso continuo y disfrutan adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades.
- Establecimiento de objetivos: se fijan objetivos claros y específicos que les dan un sentido de dirección y propósito. Y dividen sus metas en tareas más pequeñas y manejables, lo que les permite avanzar de manera constante.
- Perseverancia: no se rinden fácilmente ante los obstáculos, sino que persisten hasta alcanzar sus metas. Y están dispuestos a trabajar duro y hacer los sacrificios necesarios para lograr el éxito.
- Adaptabilidad: son capaces de adaptarse a los cambios y nuevas situaciones. Y ven los cambios como oportunidades para crecer y aprender, en lugar de amenazas.

Estas son solo algunas de las características que definen a las personas automotivadas. Si bien no todas las personas poseen todas estas características en igual medida, cultivar algunas de ellas puede marcar una gran diferencia en la capacidad para alcanzar las metas y vivir una vida plena y satisfactoria.

Como ya se ha mencionado, la automotivación no es innata, por tanto se puede aprender. Para conseguir acercarse a ser una persona automotivada se pueden implementar una serie de estrategias.

- Define objetivos claros y significativos: hay que ser específico. En lugar de "quiero tener éxito", definir qué significa éxito para ti (¿qué quieres lograr?, ¿en qué área?).
- Establece plazos: pon fechas límite para mantenerte enfocado y medir tu progreso.
- Conectar tus metas con tus valores: ¿por qué quieres lograr esto? ¿Qué significado tiene para ti? Cuando conoces tú "por qué", es más fácil mantener la motivación.
- Divide tus metas en tareas más pequeñas: una meta grande puede parecer inalcanzable, divídelo en pasos más pequeños y manejables y celebra cada logro reconociendo y recompensando cada tarea completada. Esto te mantendrá motivado para seguir adelante.
- Mantén una actitud positiva: cree en tu capacidad para alcanzar tus metas y aprende de los errores sin desanimarte por los contratiempos. Utilízalos como oportunidades para aprender y crecer. Rodéate de personas positivas: las personas que te apoyan y creen en ti te ayudarán a mantener la motivación alta.
- Cuida tu bienestar físico y mental: duerme lo suficiente, aliméntate de forma saludable, haz ejercicio y practica mindfulness o meditación.
- Sé constante y perseverante: la motivación no es un estado permanente, habrá días en los que te sientas menos motivado. Lo importante es no rendirte. Sé paciente, alcanzar tus metas lleva tiempo y esfuerzo. No te desanimes si no ves resultados inmediatos.
- Crea hábitos: establece rutinas que te ayuden a mantener el rumbo hacia tus metas, incluso cuando no tengas ganas.
- Recuerda tu propósito: cuando te sientas desanimado, recuerda por qué empezaste. Esto te ayudará a retomar el camino.
- Utiliza técnicas de motivación:
  - Visualización: imagina cómo te sentirás al alcanzar tus metas. Esta imagen te dará un impulso extra cuando la motivación flaquee.
  - Afirmaciones: repite frases positivas sobre ti mismo y tus capacidades. Esto te ayudará a fortalecer tu confianza y autoestima.

- Recompensas: permítete disfrutar de pequeñas recompensas cuando alcances tus metas. Esto te ayudará a mantener la motivación a largo plazo.

El módulo de Motivación de la AIS e-learning que ofrece Asepeyo ayuda a conocer el concepto de motivación, su importancia en materia de bienestar y prevención, entender los diferentes tipos de motivación y tomar conciencia de su impacto en el comportamiento de las personas y los equipos para disponer de herramientas para conseguir equipos motivados.



Vídeo: <https://vimeo.com/929878876/30f3fe6f70>

#### 6.4. Comunicación e influencia

El responsable de equipo juega un papel fundamental como canal de comunicación, pues facilita la integración de la prevención en la organización de la empresa ejerciendo como canal de comunicación:

- Descendente: puede transmitir conocimientos, proponer metas, delegar responsabilidades, ayudar en el crecimiento personal y profesional de las personas trabajadoras, y corregirlas cuando haga falta.
- Ascendente: genera retroalimentación hacia arriba, lo que ayuda a corregir o mejorar fallos, estimula la creatividad y promueve la iniciativa personal.
- Horizontal: genera cooperación o colaboración entre personas del mismo rango o con tareas interrelacionadas.

Una buena comunicación promueve la confianza, fomentando la creatividad, la seguridad y la responsabilidad de todos los trabajadores. Resulta imprescindible para la identificación de factores de riesgo y la aplicación de medidas correctoras que eviten pérdidas en la salud o el bienestar.

Una mala comunicación deriva en menor bienestar, pues la ausencia de confianza y comunicación entorpece y limita.

La AIS e-learning que Asepeyo ofrece ayuda a comprender el concepto de escucha genuina y su impacto en los diferentes espacios comunicacionales con el equipo de trabajo, además de enseñar a desarrollar la empatía para lograr entender a las personas en su propio mundo. Por otro lado, ayuda a afrontar conversaciones difíciles, a través de herramientas para la gestión de conflictos.



Vídeo:

<https://vimeo.com/929878834/b86010e3fe>

### 6.5. Cohesión y empoderamiento de equipos

El éxito de cualquier proyecto o trabajo se contrasta con el logro de los objetivos planteados, y ese éxito depende de dos variables fundamentales:

- Los aportes de cada persona del equipo.
- La interacción entre ellas.

Es decir, el hecho de que cada persona del equipo realice “sus tareas” no garantiza el logro de los objetivos. Para ello, además del aporte individual, hace falta coordinación, organización y visión de conjunto.

Impulsar el bienestar e integrar la prevención de riesgos laborales requiere, por tanto, la construcción de un equipo cohesionado, donde las personas se mantengan atentas y cumplan y hagan cumplir la normativa y los objetivos establecidos; pero también donde exista sinergia entre ellas.

La sinergia es la integración de dos o más elementos que da como resultado algo más grande que la suma de ellos. Dicho de otra manera, cuando “el todo es más que la suma de sus partes”. Cuando dos o más elementos se unen sinérgicamente se crea un resultado que aprovecha y maximiza las cualidades de cada uno de ellos.

Con la AIS e-learning que ofrece Asepeyo se comprende la sinergia y la cohesión de equipos como elementos fundamentales para el bienestar y la integración de la prevención. Además se muestran estrategias para generar mayor cohesión en el equipo, por medio de herramientas que facilitan el empoderamiento de las personas que lo forman. Ayuda a identificar los mecanismos que subyacen al aprendizaje y las estrategias que facilitan el desarrollo de las personas.



Vídeo: <https://vimeo.com/929878913/9b49db09c0>

## 6.6 Estrategias para la toma de decisiones

Nada sucede hasta que se toma una decisión. La toma de decisión es el comienzo de cualquier acción, cambio o solución. No importa el nivel del que se trate, cuál sea la futura acción o quién participe en ella; hasta que alguien asume el liderazgo y dice “hagámoslo”, hasta ese momento, nada sucede.

Decidir es actuar, incluso cuando se decide no actuar. Por lo tanto, que consigas o no tus objetivos para la integración de la prevención va a estar determinado por la suma de todas las decisiones que tomes en cada momento. Alcanzar estos objetivos con efectividad no es cuestión de “suerte” o de “buenas intenciones”, dependerá de tus conocimientos y habilidades como decisor/a, y de seguir un método y unas estrategias adecuadas.

¿Cómo puedes saber si has elegido de forma adecuada? Pues atendiendo a las consecuencias que se presentan a corto y a largo plazo. Si el impacto es positivo, con consecuencias esperadas, sabrás que has elegido correctamente; pero si, por el contrario, se derivan consecuencias que impactan negativamente en las personas, los equipos y los objetivos, tendrás que revisar y mejorar tu forma de decidir.

En materia de bienestar y prevención, la habilidad de las personas responsables de equipo para tomar decisiones acertadas dependerá de su capacidad para:

- Analizar objetivamente los problemas, basándose en hechos comprobables y no en opiniones o comentarios.
- Definir los objetivos a conseguir, para que sean alcanzables y de fácil aplicación.
- Definir los diferentes escenarios y alternativas para implementar medidas correctoras y valorar las ventajas y desventajas de cada opción.
- Implantar las medidas, teniendo un plan de ejecución y cumpliéndolo.

La AIS e-learning que ofrece Asepoyo ayuda a reconocer las implicaciones que tienen las decisiones, cuando se lidera un equipo de trabajo, a favor del bienestar y la prevención de riesgos laborales. Además ayuda a comprender los factores internos y externos que afectan a la toma de decisiones y aplicar una metodología estructurada por pasos que permita hacerla más efectiva desde el rol de responsable de equipo. Finalmente, dispone de varias técnicas para abordar las diferentes decisiones, desde las individuales hasta las grupales, al implementar un proceso de decisión.

**Dificultades para resolver el puzle**  
Factores que afectan a las decisiones y cómo abordarlos

Lee la siguiente historia:

**Abraham Wald y los puntos rojos en el fuselaje de los aviones.**  
El papel de la percepción en la toma de decisiones.

El matemático húngaro Abraham Wald era un experto en análisis estadístico, geometría y teoría de la decisión. En 1931 se doctoró en Matemáticas por la Universidad de Viena.

Un día, en plena Segunda Guerra Mundial, le pidieron que colaborara en la resolución de un problema.

1 / 2

Vídeo: <https://vimeo.com/929878941/c0ff6cd003>

### 6.7 Caso práctico de factores psicosociales para mandos intermedios

Para ayudar a la persona responsable de equipo en su labor de procurar un entorno psicosocial que fomente el bienestar, Asepeyo propone esta AIS e-learning donde, a través de la reflexión sobre casos prácticos de problemas que plantean los factores psicosociales en las empresas, le ayudarán a gestionar las soluciones ante posibles situaciones de estrés, relaciones personales conflictivas y situaciones de ambigüedad y conflicto de rol.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/caso-practico-de-factores-psicosociales-para-mandos-intermedios/>



## 7. Igualdad de oportunidades y acoso

Asepeyo pone a disposición de sus empresas asociadas los siguientes recursos de difusión y sensibilización en materia de igualdad de oportunidades y acoso.

### 7.1 Igualdad de oportunidades en materia de género

Esta AIS e-learning tiene como finalidad concienciar a todo el personal sobre la igualdad en la organización y ayudar a las personas responsables de equipo a gestionarla adecuadamente. Para ello nos centraremos en definir qué es la igualdad de género y la igualdad de oportunidades, cómo se construyen las desigualdades y qué elementos intervienen en esta construcción, las dificultades y desigualdades a las que las mujeres se enfrentan en el mercado laboral, y describiremos las buenas prácticas en materia de igualdad en el entorno laboral.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/igualdad-de-oportunidades-en-materia-de-genero/>

### 7.2 Prevención del acoso sexual y acoso por razón de género

Esta AIS e-learning pretende mostrar a las personas la problemática y las buenas prácticas necesarias para gestionar adecuadamente situaciones de acoso sexual y por razón de género en las organizaciones. Para ello se abordará la legislación principal a tener en cuenta en este aspecto, además de conocer la diferencia entre sexo y género, lo que es el acoso sexual y sus distintos tipos, las consecuencias y, por supuesto, las acciones y medidas a tomar frente a esta problemática.

<https://prevencion.asepeyo.es/cursos/prevencion-del-acoso-sexual-y-acoso-por-razon-de-genero/>

## 8. Ampliar información

Si estás interesado/a en recibir más información o en inscribirte a los recursos descritos en esta publicación, contacta con nuestra red territorial de consultores en prevención.

Consulta nuestra red de delegaciones en [www.asepeyo.es](http://www.asepeyo.es).

Para más información sobre los recursos ofrecidos por Asepeyo a las empresas asociadas para la promoción del bienestar, accede a nuestro portal: <https://prevencion.asepeyo.es>

En la publicación “¿Quieres incorporar recursos de salud para mejorar el bienestar organizacional en tu empresa?” encontrarás un catálogo en el siguiente enlace:

<https://prevencion.asepeyo.es/documento/quieres-incorporar-recursos-de-salud-en-tu-empresa/>

## 9. Bibliografía

1\_ OMS Glosario de términos de promoción de la salud 2021

<https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/350161/9789240038349-eng.pdf?sequence=1>

<https://www.who.int/publications/i/item/9789240038349>

2\_ OMS Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF)

<https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>

3\_ OMS Lograr el bienestar: Un marco mundial para integrar el bienestar en la salud pública utilizando un enfoque de promoción de la salud

<https://www.who.int/es/publications/m/item/wha-76---achieving-well-being--a-global-framework-for-integrating-well-being-into-public-health-utilizing-a-health-promotion-approach>

4\_ Visión Zero

<https://visionzero.global/es/why-vision-zero#:~:text=Vision%20Zero%20es%20un%20enfoque,y%20enfermedades%20laborales%20son%20prevenibles.>

5\_ Diputació de Barcelona. Innovación y Gestión Estratégica de Recursos Humanos para Gobiernos Locales. “Guía para la elaboración de un plan de control del absentismo”.

[https://www.diba.cat/documents/189253/0/guia\\_absentisme\\_definitiva\\_CAST.pdf/d8aaebf7-e854-9df9-d97d-f4529adcbf1f?t=1636525376207](https://www.diba.cat/documents/189253/0/guia_absentisme_definitiva_CAST.pdf/d8aaebf7-e854-9df9-d97d-f4529adcbf1f?t=1636525376207)

6\_ NTP 745: Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo\_INSST

<https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/21-serie-ntp-numeros-716-a-750-ano-2006/ntp-745-nueva-cultura-de-empresa-y-condiciones-de-trabajo>

7\_ Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. José M. Peiró y Isabel Rodríguez. Papeles del Psicólogo, 2008. Vol. 29(1), pp. 68-82

8\_ NTP 685: La comunicación en las organizaciones. INSST

<https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/20-serie-ntp-numeros-681-a-715-ano-2005/ntp-685-la-comunicacion-en-las-organizaciones>

9\_ Manual de Psicología del Trabajo. Pedro R. Gil-Monte, Vicente J. Prado-Gascó. Editorial Pirámide

 **ASEPEYO**

