

ENTORNOS DE TRABAJO SALUDABLES II. ¿CÓMO IMPLEMENTAR UN ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE?

ENTORNOS DE TRABAJO SALUDABLES II.

¿CÓMO IMPLEMENTAR UN ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE?

Luis Caroca Marchant.

Jefe Sección de Ergonomía.

Departamento Salud Ocupacional.

Instituto de Salud Pública de Chile.

Esta nota es parte de una serie relacionada a los Entornos de Trabajo Saludables y aborda aspectos claves del proceso de mejora continua en la salud y seguridad del espacio de trabajo y las etapas del proceso para la mejora continua, ambos propuestos por la Organización Mundial de la Salud (OMS). Estas estrategias han demostrado ser determinantes para el éxito en la implementación de un entorno de trabajo saludable, quedando a disposición de trabajadores, empleadores y profesionales de la seguridad y salud del trabajo, para su uso y puesta en práctica.

Nota: En una primera nota técnica ya publicada, se incluyen antecedentes generales sobre esta temática: Entornos de trabajo Saludables: Definición y modelo propuesto por la OMS (Nota técnica N° 21). Disponible en: http://www.ispch.cl/saludocupacional/notas_tecnicas

ENTORNOS DE TRABAJO SALUDABLES II.

¿CÓMO IMPLEMENTAR UN ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE?

1. INTRODUCCIÓN.

Las formas o estrategias de cómo llevar a cabo la implementación o creación de entornos o lugares de trabajo saludables, son amplios y diversos y su importancia radica en que dependerá de variados aspectos, siendo la intención de esta nota técnica, en que sea visto como un proceso con etapas que han sido reconocidas como beneficiosas para lograr con éxito esta implementación.

Para contextualizar es necesario recordar que la Organización Mundial de la Salud (OMS) define al Entorno Laboral Saludable como “Aquel en el que los trabajadores y directivos colaboran en utilizar un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud¹, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo”.

Generar iniciativas para desarrollar trabajos saludables, tiene un sentido desde la dimensión humana, repercutiendo sobre la salud y aspectos sociales de los trabajadores y trabajadoras, la familia y la comunidad, entre otros; teniendo impacto también sobre la empresa en aspectos como la productividad, la calidad y otros costos asociados.

La OMS plantea y propone una serie de principios que pretenden asegurar que se cumplan las expectativas de todos los involucrados en el proceso de implementación y permiten sustentar los cambios o intervenciones en el largo plazo, tanto como proceso, como por sus resultados; estos principios son la base del desarrollo de esta nota técnica².

Del modelo elaborado por la OMS, se desprende que cuando un empleador, administrador o representante de la empresa o institución, o bien por iniciativa de los propios trabajadores, deseen implementar un modelo de empresa u organización saludable, es en el proceso para llevarlo a cabo, donde suelen percibir que no reciben el apoyo suficiente (tanto empleadores como trabajadores) ni tampoco se evidencia un interés o motivación por parte de todos los involucrados, y en caso de comenzar el proceso, al poco tiempo se evidencian múltiples dificultades o bien deserción de las personas y falta de compromiso; por lo cual la metodología (aspectos claves y etapas) se hace crítica para el éxito de este proceso.

Existe una infinidad de formas de cómo llevar a cabo con éxito la implementación, sin embargo, los principios que son importantes de incluir para tener mayor probabilidad y seguridad de cumplir con las expectativas de todos los involucrados y además que las gestiones o actividades se mantengan en el tiempo, serán las tratadas desde la perspectiva del modelo de mejora continua sugerido por la OMS.

El plan de acción sobre la salud de los trabajadores 2015 – 2025, de la OPS/OMS, establece líneas estratégicas de acción³, una de ellas tiene como objetivos: i) poner en marcha la iniciativa de trabajos y entornos de trabajo saludables y de calidad de vida en el trabajo y, ii) generar mecanismos de gestión del

1 Definición y promoción de salud en el trabajo (Nota Técnica N° 33): Promoción de Salud en el Ámbito Laboral. http://www.ispch.cl/saludocupacional/notas_tecnicas

2 “Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo, del año 2010”.

3 Línea Estratégica de Acción N° 4: Promover la salud, el bienestar y el trabajo saludable en el lugar de trabajo. Plan de Acción sobre la salud de los trabajadores 2015 – 2025, de la OPS/OMS.

conocimiento para traducir los resultados de las iniciativas de promoción de la salud, el bienestar y la calidad de vida en el trabajo en políticas y reglamentos para la prevención.

En esta línea estratégica “Se busca poner en marcha actividades de promoción de la salud, el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores, mediante el enfoque de entornos y lugares de trabajo saludables y respetuosos, así como la calidad de vida en el trabajo, para contribuir a la atención integral del adulto trabajador; promover los factores protectores frente a las enfermedades no transmisibles, y los programas de apoyo al trabajador y de retorno al trabajo; y ampliar el acceso a los seguros de protección de los riesgos del trabajo y de salud”.

Resulta particularmente importante esta línea estratégica, enmarcándose en el trabajo que el Departamento Salud Ocupacional del Instituto de Salud Pública de Chile, que a través del Subdepartamento Salud de los Trabajadores y la Sección de Ergonomía, ha estado desarrollando mediante alianzas tripartitas, aportando un enfoque técnico para reproducir elementos del contenido de esta nota técnica, generando buenas prácticas, validando el proceso y generando referencia en estas materias; con el fin de que estas se repliquen en el país.

2. PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

El proceso de mejora continua, trata sobre cómo abordar de la forma más efectiva la mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones sobre un tema en particular, el que puede estar asociado a los productos, servicios o procesos. En cuanto a la implementación de programas relacionados a la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores en una empresa, y también de los Entornos de Trabajo Saludable, se entiende como un proceso cíclico o iterativo que continuamente planea, actúa, revisa y mejora las actividades del programa. Este proceso se representa a través de un modelo que propone la propia OMS Fig. N° 1.

Fig. N° 1:

Modelo propuesto por la OMS: Proceso de mejora continua en un entorno laboral saludable.



Fuente: Creación de entornos de trabajo saludables: Un modelo para la acción: Para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Organización Mundial de la Salud, año 2010. Pág. 101.

2.1. Aspectos Claves.

El proceso de mejora continua considera aspectos claves para crear o implementar entornos de trabajo saludables. A pesar de las diferencias entre las empresas u organizaciones, hay aspectos comunes esenciales para el éxito, a continuación, se describen cinco de ellos, los cuales tienen la particularidad de incrementar la posibilidad de que se logren los resultados deseados.

a) Compromiso de directivos y/o empleadores.

Se refiere a la importancia de contar con el compromiso de los directivos o dueños de la empresa, considerando su liderazgo y adoptando medidas para que las gestiones se integren a los objetivos y valores de la empresa.

El compromiso es un factor crítico para el éxito, por lo cual los promotores o gestores de las iniciativas de implementación de un entorno saludable, deben procurar que los directivos estén informados y comprometidos antes de comenzar el proceso, e idealmente consolidado y reafirmado a través de algún documento explícito dando cuenta de su interés y que este documento sea conocido por los trabajadores, lo que realza la estrategia de implementación y se percibe como un respaldo serio a la iniciativa.

b) Inclusión y participación de trabajadores y sus representantes.

Uno de los aspectos más importantes es la inclusión y participación de los trabajadores y sus representantes. La participación significativa en cada paso del proceso de implementación, se entiende que debe comenzar desde la planeación hasta la implementación. La participación activa, debe permitir opinar, dar ideas y escuchar las propuestas de todos los participantes y en todas las etapas del proceso, considerando las soluciones, gestiones e implementaciones.

Este nivel de involucramiento o nivel de participación colectiva de los trabajadores, es un factor clave para el éxito de cualquier cambio, sustentado el proceso y permitiendo que este sea más eficiente.

c) Diagnóstico actual.

Un aspecto importante, es conocer la situación actual de la empresa, identificando y estableciendo las necesidades, estado actual de salud y percepción de los trabajadores y también los riesgos presentes. Resulta fundamental hacer una reflexión sobre el nivel de compromiso de todos los involucrados, logrando determinar mediante un mecanismo participativo, hacia donde queremos dirigirnos, especialmente en cuanto a las necesidades a resolver y las prioridades.

d) Aprender de otras experiencias.

Todas las empresas, independiente de su tamaño pueden beneficiarse de aprender de experiencias exitosas o de buenas prácticas llevadas a cabo en otras organizaciones o empresas. Las empresas más pequeñas, producto de contar con menos instrumentos preventivos de apoyo y menor posibilidad de asesorías en estas materias, pueden mejorar sus condiciones de trabajo, informándose y retroalimentándose de soluciones y prácticas ya implementadas. El acceso a información en páginas web formales que tratan sobre estas materias, es una buena fuente de información.

e) Sustentabilidad.

La sustentabilidad depende de varios factores, tales como integrar las gestiones en el plan de trabajo de la empresa o en sus objetivos, o bien que se asegure un plan de mejora continua, o también revisando si las intervenciones o cambios han sido efectivos, evaluándolos periódicamente para hacer las mejoras necesarias. La falta de este paso provoca que intervenciones inicialmente buenas, sean olvidadas y no se mantengan en el tiempo.

f) Integración.

Se refiere a que, en la mayoría de las empresas, especialmente las más grandes, se suelen tratar los temas relacionados a la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores en forma separada, en distintos departamentos o unidades. Por ejemplo, las áreas de recursos humanos se encargan de un tema en particular al igual que las áreas de capacitación, servicios de bienestar, sucediendo lo mismo con las unidades responsables de la prevención de riesgos.

Para implementar entornos saludables en el trabajo y preocuparse de la salud de los trabajadores, todas las áreas deberían trabajar en conjunto. De estas temáticas, suelen marginarse las áreas operacionales o las de producción, las que fijan sus objetivos en base a sus indicadores de producción y calidad, pero pueden aportar y trabajar en conjunto para resolver los temas de salud de los trabajadores, por otra parte, muchas veces se piensa que la salud de los trabajadores entra en contradicción con la producción y la calidad.

Lo que se busca es que la organización por completo y a todos los niveles integre y trabaje transversalmente los temas de salud, seguridad y bienestar, más aún a la hora de implementar entornos saludables en el trabajo.

2.2. Etapas del Proceso para la Mejora Continua.

Además de los aspectos clave señalados en el punto anterior, el propio modelo de mejora continua, propone considerar las llamadas etapas del proceso, como son las de movilizar, reunir, evaluar, priorizar, planear, hacer, reevaluar y mejorar.

Estas etapas permiten ser adaptadas a todas las empresas y organizaciones y son la base para construir el proceso que lleva a la implementación de un lugar de trabajo saludable, y los gestores de cambio y todos los involucrados, pueden hacer uso de ellas. Para visualizar gráficamente las etapas en el proceso de mejora continua, ver figura N°1.

Primera etapa:

MOVILIZAR

Lograr el compromiso de las principales partes involucradas y los líderes de la empresa resulta fundamental antes de iniciar el proceso (empleador, dueño, directivos, representantes de trabajadores a través de los sindicatos, asociaciones de funcionarios y de Comités Paritarios de Higiene y Seguridad - CPHS).

Para relevar esta etapa es importante recolectar información de la empresa y conocerla, destacando aspectos que preocupan a los involucrados, y que tienen que ver con su estatus dentro de la misma empresa, esta información es necesaria y debe ser recolectada abiertamente e integrando a todas las partes mediante un compromiso de buen uso y la finalidad que tiene, o sea de utilizarla en beneficio de todos. Movilizar implica el compromiso formal, tiempo para destinar a estas tareas y el involucramiento de todos, lo que ayuda a sustentar el proceso en el tiempo.

En el modelo gráfico de la mejora continua, esta etapa destaca, debido a su trascendencia al ser determinante para el éxito y concreción de los objetivos, siendo necesario adoptarla desde un inicio.

Segunda etapa:

REUNIR

Luego de los compromisos adquiridos y el deseo de seguir adelante - movilizar, hay que reunir al “equipo gestor” o equipo responsable que trabajará para implementar los cambios.

Esas funciones pueden ser asumidas por los CPHS u otros equipos ya conformados relacionados al bienestar y salud de los trabajadores. Se sugiere que la composición de este equipo sea diverso, en cuanto a su procedencia, incluyendo a personal de recursos humanos, ingeniería, y representantes de trabajadores y de directivos, además de los profesionales relacionados a la prevención de riesgos. La representación de género, - tanto de mujeres como de hombres - resulta particularmente importante para analizar y adecuar las estrategias en base a las necesidades y prioridades de mujeres y hombres en el lugar de trabajo.

La participación de las mujeres debe ser activa y representativa, independiente de que no tengan una representación similar a la de los hombres o bien, aunque sea mucho menor. El equipo debe poseer cierta flexibilidad para ir sumando a su equipo a otros actores dependiendo de las situaciones que se presenten, así como se debe tener presente contar con los recursos para realizar reuniones de trabajo y disponer de los materiales que se ocuparan.

Tercera etapa:

EVALUAR.

Esta etapa consiste en establecer la situación presente de la empresa, de los trabajadores y las condiciones de trabajo futuras que se desean tener, a partir de un análisis por parte de la empresa y de los trabajadores. Para ello, se deben obtener y analizar datos demográficos de los trabajadores (cantidad, sexo, lugar de residencia, etc.), información sobre enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo e información general de enfermedad común, la discapacidad temporal y permanente, las rotaciones de personal, las quejas o reclamos (formales e informales) sindicales y de los trabajadores en particular, y sobre las preocupaciones que han surgido de las inspecciones al lugar de trabajo, la identificación de riesgos y evaluación de riesgos que se hayan realizado. Los datos sobre productividad también deben documentarse en la línea base, si se cuenta con ello. También deben recopilarse y analizar los reglamentos internos, así como la existencia de programas relacionados a la seguridad, salud y bienestar en la empresa.

Es necesario saber la opinión de los trabajadores en cuanto a qué les gustaría hacer para mejorar su entorno laboral y su salud, y acerca de lo que piensan que debería hacer el empleador para ayudarlos. Resulta interesante la estrategia de habilitar “buzones de sugerencias” – las que deben ser anónimas y luego se pueden analizar en grupos de discusión. Se debe hacer énfasis en reconocer aspectos de género en la recolección de la información, siempre garantizando el anonimato y la confidencialidad.

Cuarta etapa:

PRIORIZAR

En las etapas previas, la cantidad de elementos y su variedad es amplia, por lo que establecer prioridades resulta útil y es vital para el proceso de mejora continua y la implementación de los entornos de trabajo saludables. Para establecer las prioridades se pueden tomar decisiones a partir de las opiniones y preferencias de los directivos, trabajadores o sus representantes (luego de su análisis correspondiente); y también en cuanto a la potencialidad de daño, lo cual muchas veces requiere ayuda de expertos en la materia abordada.

También es muy importante que los trabajadores y sus representantes están capacitados permanentemente en relación a los peligros y riesgos del trabajo con la finalidad de integrar esos conocimientos en las decisiones.

La priorización permite avanzar en los cambios que se desea realizar, ya que se deben considerar además de los aspectos críticos sobre el impacto en la condición de riesgo, la factibilidad y la viabilidad⁴, lo que implica entre otras cosas, tener en cuenta los costos asociados. Se debe tener cuidado en asegurar que se incluyan las prioridades para ambos géneros.

Quinta etapa:

PLANEAR.

Es necesario establecer un plan de trabajo, en el cual se incluyan metas a mediano y largo plazo y los objetivos. Para hacer que se mantenga la confianza y la motivación especialmente en el equipo de trabajo, hay que considerar prioridades u objetivos en al menos en el primer año.

El contenido del programa debe integrar al menos el plan de acción del primer año y es necesario dejarlo explícito o por escrito en un documento formal (reglamento del programa), el cual también debe incorporar la difusión, y promoción, así como los responsables y los plazos de cada acción.

Sexta etapa:

HACER.

El hacer significa implementar en la práctica los cambios. Generalmente esta etapa es llevada a cabo por especialistas, sin embargo, incluir a los trabajadores y sus representantes es fundamental, tal como en todas las otras etapas. Muchas veces son los propios trabajadores quienes logran detectar a tiempo si los cambios se están realizando de manera correcta, evitando situaciones de no conformidad con lo implementado. Integrar a todos los involucrados en esta etapa, permite adquirir experiencia al equipo de trabajo, ya que los cambios o modificaciones son ejecutados en forma paulatina en distintas partes o ámbitos de la empresa.

Séptima etapa:

EVALUAR.

Saber cómo está funcionando lo implementado o los cambios realizados, y conocer además cuales pueden ser los impedimentos en caso de que los cambios no hayan cumplido con las expectativas u objetivos, resulta fundamental. Es necesario evaluar la implementación y los resultados, tanto en el corto como en el largo plazo.

No solo se deben evaluar las acciones específicas, sino también el programa de implementación de un entorno de trabajo saludable en forma general y su éxito. En esta evaluación pueden tenerse en cuenta aspectos o indicadores de salud (accidentes o enfermedades, por ejemplo), ausentismo, percepciones de bienestar e incluso aspectos de productividad y calidad.

Octava etapa:

MEJORAR.

Este paso representado como el último en el modelo, es fundamental para proseguir con el ciclo y debe basarse en los resultados de las evaluaciones y de esta manera mejorar el programa que se implementó o añadir otros componentes en el próximo ciclo. La evaluación (séptima etapa) puede reflejar que nuevas

4 Factible tiene que ver con la posibilidad técnica de llevar algo a cabo. Viable tiene relación a la posibilidad económica de concretarlo y mantenerlo en el tiempo (sostenible). Toda solución primeramente debe ser factible de implementar y luego ser viable económicamente.

necesidades han emergido y no se contemplaron en el plan, posiblemente algunas técnicas no funcionaron tan bien como se esperaba y deben revisarse. Por otra parte, pudieron haberse alcanzado algunos éxitos notables.

Es importante reconocer el éxito, y asegurarse de que todas las partes interesadas se enteren de ello (difundir), para que continúen brindando su apoyo, esto resulta muy importante ya que de esta forma se valida el trabajo realizado y se puede replicar con mayor facilidad en otras instancias de la propia empresa, en otras palabras, los trabajadores y todos los involucrados creen y consideran útil esta forma de trabajo.

Tabla N° 1:

Aplicación del Proceso de Mejora Continua de la OMS en pequeñas y grandes Empresas.

PASO	GRAN EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Movilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir el apoyo del grupo directivo principal y de los líderes sindicales u otros representantes de los trabajadores. • Asegurarse de que exista una política integral de salud, seguridad y bienestar. • Asegurarse de que la salud y bienestar del trabajador se mencione en la misión y visión de la empresa. • Asegurarse de que se establezcan recursos y presupuesto anual para las actividades relacionadas a los entornos laborales saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de entorno laboral saludable debe ser entendido por los directivos de la empresa y se debe contar el permiso de ellos para llevar a cabo su implementación. • Obtenga el permiso para hacer reuniones con los trabajadores para determinar necesidades e ideas para las soluciones. • Obtenga el compromiso de los directivos, para que se otorgue el tiempo suficiente para planear e implementar el programa. • Ayude al directivo o dueño de la empresa a desarrollar un documento para ser colocado en los lugares de trabajo, en relación con las políticas de salud, seguridad y bienestar.
Reunir	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un comité que representen los diferentes departamentos y lugares de trabajo. • Establecer subcomités si la empresa cuenta con otras faenas. • Asegurar una representación equilibrada de trabajadores y empleadores en el comité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicite voluntarios (2 o 3) para ayudar con el trabajo (grupo de trabajo para el entorno laboral saludable). Si existen diferentes tipos de actividades (p. ej. operarios y conductores), trate de que colabore uno de cada actividad. • Si puede encontrar expertos de otras empresas o entidades ya sea privadas o gubernamentales, que quieran ayudar, inclúyalos, y busque un espacio para reunirse y reunir todo el material que necesite.

<p>Evaluar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reunir datos de la fuerza de trabajo, ausentismo, incapacidades temporales o permanentes y antecedentes sobre la rotación de personal. • Realizar una encuesta confidencial e integral acerca del estado de salud, preocupaciones o aprehensiones respecto a la salud, seguridad y bienestar, causas de estrés en el trabajo, liderazgo, etc. Se puede preguntar qué es lo que podrían hacer como personas (trabajadoras y trabajadores) para mejorar su salud, y cómo piensan que la empresa o empleador pueden ayudar. • Hacer una auditoría integral para evaluar todos los peligros y riesgos en el trabajo y revisar informes de evaluación de puestos de trabajo ya realizados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuentre la manera en que el grupo de trabajo aprenda acerca de salud, seguridad y bienestar y su relación con la empresa. • Obtenga una lista de chequeo, y realice un recorrido por los lugares de trabajo, en busca de peligros y factores de riesgo. • Determine buenas prácticas locales y consulte a expertos externos que pueda identificar. • Reúnase con todos los trabajadores y solicite al empleador o dueño que inicie la reunión asegurándoles su compromiso con la implementación de un entorno laboral saludable. • Dirija una discusión con los trabajadores acerca de sus preocupaciones sobre salud, seguridad y bienestar, e incluya las preocupaciones de la familia y la comunidad. • Discuta y realice una lluvia de ideas sobre lo que las trabajadoras/es y el propio empleador pueden hacer, para hacer mejor las cosas. Asegúrese de preguntar sobre las preocupaciones relacionadas al estrés, tanto como las del ámbito físico y ambiental. • Realice una reunión con el empleador o dueño en forma separada, para preguntarle sobre sus ideas acerca de los mismos tópicos.
<p>Priorizar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados de la encuesta. • Priorizar teniendo en cuenta los aspectos más urgentes o críticos, y relacionarlo con lo más requerido por trabajadoras y trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Haga una lista de los problemas y soluciones y pida a los participantes elegir los 3 o 5 más importantes.
<p>Planear</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de trabajo a largo plazo e integral (3 a 5 años por ej.). • Desarrollar planes anuales con planes de acción detallados para cada actividad, política o programa. • Fundamente los planes de acción, incluya actividades para detectar peligros, generar conocimiento, construcción de habilidades y cambios conductuales y aprender sobre control de factores ambientales y organizacionales. • En cada plan de acción específico, incluya el proceso y metas finales, al igual que los planes de evaluación, plazos, presupuesto y mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planee algunas actividades a corto plazo para atender los proyectos más pequeños o las necesidades inmediatas de alta prioridad. Nuevamente, las buenas prácticas locales pueden ser una buena guía. • Desarrolle un plan a largo plazo para realizar los proyectos más grandes. • Use las ideas del grupo de trabajo al igual que las de otros trabajadores. • Escriba el plan y haga una lista de lo que necesitará para cumplir con cada actividad, y preséntelo al empleador o dueño, para su aprobación o negociación. • Planee hacer una cosa a la vez.

Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Divida las responsabilidades entre los miembros del comité formado. • Haga reuniones mensuales para evaluar el progreso en todos los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Transmita los planes de acción con la ayuda y presencia del empleador y trabajadores, junto al grupo de trabajo conformado.
Evaluar	<ul style="list-style-type: none"> • Compare el proceso y los resultados de cada actividad con los planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de comenzar un programa o iniciativa, inspeccione en terreno para ver si hay mejoras en las deficiencias previas, y pregunte directamente a los trabajadores si el proyecto funciona o si estima que funcionará (el porqué) y en qué se puede mejorar.
Mejorar	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre una base anual, evalúe el plan a 3 o 5 años, y actualícelo. • Repita la encuesta cada 2 años y monitoree los cambios en el tiempo. • Desarrolle planes anuales basados en las evaluaciones del año anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en lo que ve y escucha de los trabajadores, cambie el programa para mejorarlo. • Empiece otro proyecto, basado en su lista de prioridades o en otras nuevas que puedan aparecer.

Fuente: Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Organización Mundial de la Salud, año 2010. Pág. 107.

3. BIBLIOGRAFÍA.

- Creación de entornos de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales. Organización Mundial de la Salud, año 2010. http://www.who.int/occupational_health/healthy_workplaces_spanish.pdf
- Crear Lugares de Trabajo Saludables y Equitativos para Hombres y Mujeres. Guía para empleadores y representantes de los trabajadores. World Health Organization, serie protección de salud de los trabajadores, N° 11, año 2011. <http://www.ilo.org/safework/areasofwork/gender-and-occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>
- Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo. Organización Mundial de la Salud, año 2010. http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf
- “Ergonomía, salud y desarrollo sostenible en Chile”. Informe final proyecto 2014. Universidad de Quebec en Montreal, Instituto de Salud Pública de Chile, Universidad de Valparaíso, Sociedad Chilena de Ergonomía, Centro de estudios de la mujer. Responsable en Chile: Luis Caroca Marchant, jefe sección ergonomía, Departamento Salud Ocupacional - ISP.
- Instituto de Salud Pública de Chile- Notas técnicas. http://www.ispch.cl/saludocupacional/notas_tecnicas
- Instituto de Salud Pública de Chile, “Guía de ergonomía para la micro y pequeña empresa en Chile”. Primera versión 2014. Disponible en publicaciones de referencia: <http://www.ispch.cl/saludocupacional>
- Plan de Acción sobre la salud de los trabajadores, 2015-2017. Organización Panamericana de la Salud/ Organización Mundial de la Salud. www.paho.org/saluddelostrabajadores