



# La Gestión de Riesgo aplicada a la Gestión Humana


Miguelina Veras

Julio 26, 2008

La Romana, República Dominicana



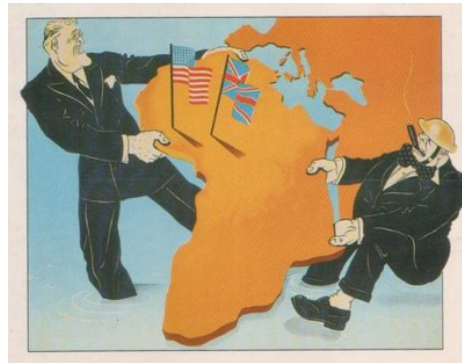
# Contenido

- 
- **Qué es la Gerencia Moderna de Prevención de Riesgos?**
  - **Gestión Humana como herramienta de prevención de riesgos.**
  - **Riesgos asociados al capital humano.**
  - **La Motivación, el antídoto. Un tema complejo.**
  - **Empresas felices VS. Empresas rentables. Desafío o realidad?**
  - **Conclusión**


# Que motiva a la gente?

*La gente se motiva por:*

- Poder
- Logro
- Afiliación



# *Que es el riesgo?*




Es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

# *Qué es la prevención del riesgo?*



La prevención de riesgos o seguridad industrial es todo aquello que puede hacer más rentable un negocio, manteniendo los recursos de la empresa disponibles el mayor tiempo posible, sin importar si esta es una empresa productiva o de servicios, con el objetivo de que el producto o servicio final sea de calidad.

# *Gerenciar Vs. Administrar*



Gerenciar “es el arte de generar recursos a través del manejo de recursos...” y Administrar es la técnica de controlar el manejo de los recursos, de manera que hay una similitud evidente entre la una y la otra, así como existe entre el amanecer y el anochecer.

# *Gerencia moderna de prevención de riesgos*



Es entendida como el proceso de medir, determinar y desarrollar estrategias para manejar el riesgo. Las estrategias empleadas incluyen generalmente la transferencia del riesgo, las formas de evitarlo y la reducción del efecto negativo del riesgo en los casos particulares.

# *Gerencia moderna de prevención de riesgos*




La Gerencia de hoy, la gerencia moderna exige de un esfuerzo continuo, constante y sostenible, a nivel interno, personal, contagioso, colectivo, que apasione, que conquiste y que sume adeptos, el cual se inicia en la cabeza misma de la organización, integrada de la gerencia general y de su staff directivo.



# *Pilares fundamentales de los programas de riesgos*

- La participación de la gerencia en la prevención de los riesgos.
- Las auditorias externas de seguridad, proveyendo estas últimas el ambiente para la medición de la calidad y efectividad del manejo de las responsabilidades de los equipos humanos y los técnicos, en base a los indicadores, regulaciones o normas establecidas previamente.

# *Pilares fundamentales de los programas de riesgos*



Los resultados de estos programas se basan en las prácticas tradicionales, reconocidas y rescatadas nuevamente hoy a la luz de las normas ISO 9000 referentes a la importancia de: planear, organizar, dirigir y controlar, los esfuerzos de los miembros de la organización y los demás recursos, a los fines de alcanzar las metas.


## *Elementos a seguir:*

- ***PLANEAR:*** Se realice la planeación o proyección anticipada de metas y acciones basadas en algún método, o indicadores, que permitan conseguir y dedicar los recursos requeridos para el logro de los objetivos.
- ***COORDINAR:*** Se busque la coordinación de los esfuerzos humanos y recursos materiales de la organización. Se debe seleccionar, asignar y entrenar a las personas, mostrando claridad en los roles, en las funciones y en las responsabilidades y el concurso de los procedimientos necesarios a estos fines y la comunicación adecuada.

## *Elementos a seguir:*

- ***DIRIGIR***: Es la forma de influir en el personal para que ejecuten sus responsabilidades y tareas asignadas en forma efectiva. Liderar, motivar, estimular, delegar, aconsejar, guiar, acompañar.
- ***CONTROLAR***: Es la manera como la gerencia se asegura de que la organización siga la dirección correcta hacia las metas u objetivos establecidos, a fin de identificar a tiempo las desviaciones y establecer los correctivos correspondientes.

# *Áreas claves de resultados, en la prevención*

- 
- Liderazgo visible de la gerencia
  - Educación y entrenamiento de los empleados
  - Motivación y comunicaciones eficaces
  - Políticas y estándares claros
  - Análisis de tareas y procedimientos
  - Elementos de protección personal
  - Reuniones de equipo
  - Salud ocupacional




Que tienen estas áreas claves en común?



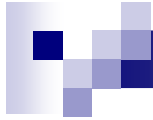
***LAS PERSONAS!!!***

# *La Gestión Humana Vs. Gerencia de Riesgos:*



La función o el rol de GH es de socio-estratégico del negocio, liderando los distintos procesos o subsistemas que tocan a las personas, desde su atracción a la empresa, su formación, adecuación, capacitación, desarrollo, hasta su motivación y permanencia.


# *Gestión Humana y su vinculación*



La importancia creciente de GH implica que los especialistas del área deben mostrar que colaboran con las metas y la Misión de la empresa, de igual manera analizan y resuelven problemas desde el punto de vista de las utilidades, no solo del servicio.




# *Gestión Humana y su vinculación*



Evalúan e interpretan costos y beneficios de aspectos como: la productividad, los salarios, beneficios, ausentismo, traslados, despidos y encuestas de opinión, entre otros aspectos.

# *Gestión Humana y su vinculación*



Trazan modelos de planeación con metas realistas y estimulantes, específicas y colaboran y acompañan a los líderes de las diferentes áreas como coach en sus labores de orientación, guía y motivación al personal.


# *Riesgos asociados al capital humano*

**La OIT y la OMS realizan una clasificación en tres categorías:**

- Las condiciones del individuo
- Las condiciones del medio laboral
- Las condiciones del entorno extra-laboral.


- 1) Situación socioeconómica y educativa del grupo familiar,
- 2) Efecto del trabajo en el medio familiar y social
- 3) Situación política, económica y social del país.

# *Riesgos asociados al capital humano*




Hoy la competitividad de las empresas se basa en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los talentos humanos de la empresa. Y es, precisamente, este *capital humano* el más difícil de lograr.

# *Riesgos asociados al capital humano*



Entonces las organizaciones con jerarquías rígidas, altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas, reglas y procedimientos inflexibles tienen dificultades para responder de forma adecuada a las demandas del cambio y por estas razones no logran que sean efectivos, lo que lleva a generar crisis en las organizaciones, tanto en su *capital humano* como en la *empresa* misma.

# *Principales efectos de los riesgos en el trabajo*

- 
- El estrés
  - La monotonía
  - La confusión en las funciones o no claridad de ellas
  - El estilo de liderazgo del supervisor
  - Un ambiente laboral no adecuado, entre compañeros, el salario, entre otros.

# *Principales efectos de los riesgos en el trabajo*



Lo cual genera...

- Insatisfacción o desmotivación laboral
- Conflictos entre jefes y subordinados por el manejo inadecuado de las situaciones
- Estrés laboral
- Negligencia en las labores diarias / errores
- Bajos niveles de motivación

# *Principales efectos de los riesgos en el trabajo*



Lo cual genera...

- Ausentismo
- Cambios en la estructura (frecuentes)
- Fusiones o recortes de personal
- Competitividad
- Bajos niveles de productividad
- Cierre de las organizaciones.



# *Factores de riesgo psicosocial*

Reflejados en diversas formas:

- Los índices de ausentismos
- Los índices de rotación
- Número de accidentes (frecuencia, severidad y causa)
- Enfermedades profesionales reportadas
- Incapacidades y su correspondientes causas
- Registros de licencias (frecuencia, duración y causa)

# *Factores de riesgo psicosocial*

Reflejados en diversas formas:

- Número de solicitudes de traslados
- Número y causa de sanciones disciplinarias
- Frecuencia de robos
- Actos contra la organización, quejas, reclamos, rumores,
- Frecuencia y duración de huelgas y demandas del sindicato .

# *Efectos de riesgo*



## **Desmotivación laboral**

Una política organizada en el área de Gestión Humana contempla la vertiente emocional de los empleados como un activo más de la empresa, por lo que iniciativas como la institucionalización de los tiempos de descanso, la promoción de actividades lúdicas a nivel colectivo y los cambios habituales en la fisonomía del lugar de trabajo, pueden contribuir de forma significativa a mejorar los resultados a medio y largo plazo.

# *Efectos de riesgo*



Características de un empleado desmotivado:

- Pesimista
- Retraído
- Ausente
- Manifiesto malestar
- Desinteresado
- Bajo rendimiento

Pudiendo clasificarse en externos o internos de la empresa los motivos que lo ocasionan.

# *Efectos de riesgo*



## **Rotación de personal**

Una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el *contenido del trabajo y los salarios*, especialmente comparando su puesto y su salario con el de otro puesto similar o menor, con salario igual o mayor, dentro de la organización, principalmente.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son *las condiciones laborales*.

# *Efectos de riesgo*




---

## **El estrés laboral**


Se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del colaborador, con la participación de los agentes estresantes lesivos, derivados directamente del trabajo o que con motivo de éste pueden afectar la salud del empleado.

## *Efectos de riesgo*



Las múltiples actividades laborales desatan una serie de síntomas que dan como resultado la enfermedad, que en el ámbito laboral ocasiona entre 15% y 25%, aproximadamente, de las ausencias de los trabajadores.

# *Tipos de estrés laboral*



Los empleados que padecen estrés pueden presentar diversos síntomas físicos y psicológicos como:

Dolor de cabeza

Espalda

Cansancio

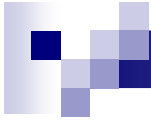
Sudoración

Gastritis

Insomnio, etc.



# *Tipos de estrés laboral*



Entre los sociológicos se encuentran:

- Intolerancia
- Irritabilidad
- Cansancio
- Alteración en las relaciones interpersonales,
- Falta de atención, incapacidad para organizarse
- Incertidumbre.

# *Consecuencias del estrés...*



## **Nivel personal:**

- **Pérdida o aumento del apetito.**
- **Pérdida o aumento de peso.**
- **Cambio de apariencia.**
- **Problemas respiratorios.**
- **Cambio repentino en cuanto al consumo de tabaco, alcohol y otras sustancias.**

# *Consecuencias del estrés...*



## **Nivel organizacional**

- Disminución del desempeño:  
calidad/cantidad
- Pérdida del sentido de la responsabilidad.
- Falta de interés en lo que acontece en la organización
- Falta de interés en sus compañeros de trabajo.  
Pérdida de la creatividad

# *Consecuencias del estrés...*




## **Nivel organizacional**

- Ausentismo
- Rotación
- Tendencia a los accidentes

# *Algunas estadísticas*

- **El estrés**, es el responsable de:
  - ❖ 19% del absentismo.
  - ❖ 40% de la rotación de personal.
  - ❖ 30% de los costes de incapacidad.
  - ❖ 60% de los accidentes laborales.
- Los costes de atención médica de los empleados estresados son 46% mas altos que los de otros que no lo están.

# *Algunas estadísticas*

- 
- Entre 1981-2001 las insolvencias personales debidas a problemas médicos aumentaron en un 2,200 por ciento, las quiebras son provocadas por la atención médica y sus costes y una parte de ellas se deben al estrés.
  - El **82%** de la gente acosada en el trabajo, deja su puesto; un **38%** a causa de problemas de salud. De estos **31%** mujeres y **21%** hombres se les diagnosticó estrés postraumático.


# *La frustración en el trabajo*

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la *frustración*, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente)
- Agresividad (física, verbal y psicológica)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.)
- Alienación, apatía y desinterés.

# *Motivación, antídoto*

## *Un tema complejo*




Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona



# *Como motivar a los colaboradores?*

- 
- *Con lo que se hace, es decir con la actitud*
    - ❖ Contratando personal mejor que uno mismo.
    - ❖ Pidiendo disculpas sinceras cuando sea necesario,
    - ❖ Evitando diferencias,
    - ❖ Eliminando tiempos perdidos en burocracias,
    - ❖ Apoyando a los colaboradores ante atropellos que puedan sufrir por parte de otros jefes.


# *Como motivar a los colaboradores?*

- *Con lo que se hace, es decir con la actitud*
  - ❖ Montando planes de carreras profesionales,
  - ❖ Respetando la dignidad de los colaboradores,
  - ❖ Autoexigiéndose más de lo que se exige a los demás,
  - ❖ Promocionando y ascendiendo a quien se lo merezca,
  - ❖ Y tratando con sincera cortesía a los miembros del equipo.


# *Como motivar a los colaboradores?*

- *Con lo que se dice, es decir con la expresión.*
  - ❖ Explicando el porqué de todas las cosas,
  - ❖ Reconociendo las equivocaciones,
  - ❖ Insistiendo en los aspectos positivos de los demás,
  - ❖ Hablando siempre bien de ellos,
  - ❖ Sembrando aprecio mutuo entre las personas del equipo,
  - ❖ Aclarando instrucciones y órdenes que se den,

# *Como motivar a los colaboradores?*


- 
- Preguntando a los colaboradores por sus opiniones respecto a los métodos de trabajo,
  - Alabando en público a los que lo merezcan por sus propuestas e iniciativas,
  - Cumpliendo todas las promesas, y
  - Fomentando expectativas.

# *Motivación simplista*



Cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientados principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.


# *Motivación simplista*




Estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

*El estado motivado, es una decisión, es interior.*

# *Motivación simplista*

- 
- Dentro de los trabajos que pueden ayudar están:
    - ❖ Cambio positivo en el comportamiento del colaborador.
    - ❖ Generación de un clima organizacional favorable y,
    - ❖ Lograr la satisfacción del cliente y del usuario externo.


# *Pagar más para motivar*



**“Te pago más para que produzcas más”,** es otra de las maneras en que los líderes pretenden mejorar la productividad; incrementando las remuneraciones. Pero ha quedado demostrado que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad.



# *El individuo y la motivación*



Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: *conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.*


La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

# *El individuo y la motivación*

**El líder tiene que estar consciente de...**


- Una persona hará *algo* de *algo*, si personalmente siente que ese *algo* es importante para él.
- Una persona hará mas de *algo*, si personalmente siente que ese *algo* es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y,
- Una persona hará *algo* más si personalmente siente que progresa por hacer ese *algo*.

# *Condicionamiento social del comportamiento*




Para administrar, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

# *Condicionamiento social del comportamiento*



Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas y precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales.

# *Condicionamiento social del comportamiento*



Por lo tanto, las diferentes técnicas sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales, económicos y otros, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

# *Condicionamiento social del comportamiento*


**El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, sigue el siguiente proceso:**

- El estímulo se activa.
- La persona responde ante el estímulo.
- La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

# *Condicionamiento social del comportamiento*

- La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada.

# *Condicionamiento social del comportamiento*




Cuando todo lo expuesto sucede, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Entonces se dice que ha habido *aprendizaje*.

Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.



# *Motivación para la productividad*



Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el *enriquecimiento del puesto*.

Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

# *Motivación para la productividad*

Un puesto enriquecido:

- Organiza las tareas a fin de que la persona pueda realizar una actividad completa
- Mejora su libertad e independencia
- Aumenta su responsabilidad y,
- Proporciona retroalimentación, de manera que el individuo pueda evaluar y corregir su propio desempeño.

# *Motivación para la productividad*

**Para enriquecer el puesto de un colaborador, hay cinco acciones que se deben hacer:**

- *Formar grupos de trabajo naturales.*
- *Combinar las tareas.*
- *Establecer responsabilidad hacia el cliente.*
- *Ampliar los puestos verticalmente.*
- *Abrir canales de retroalimentación*


# *Empresas Felices Vs. Empresas Rentables. Desafío o realidad?*



Una empresa feliz no es aquella que sonríe todo el tiempo, como tampoco lo es una persona feliz.

*“La felicidad es mas bien una actitud que una emoción, un estilo de vida, una disposición básica integrada por cualidades como el optimismo, el valor, el amor, la realización personal. La felicidad corporativa esta integrada por los mismos elementos a nivel organizacional y social”.*


# *Empresas Felices Vs. Empresas Rentables. Desafío o realidad?*



Una definición relevante de la felicidad a nivel individual debería ser como mínimo, igual de relevante, a nivel de la organización, que esta integrada por una multitud de individuos.


En la misma medida en que la felicidad se aplica a la psique del individuo, se aplica también a la cultura de la empresa.

# *Empresas Felices Vs. Empresas Rentables. Desafío o realidad?*



“Una empresa feliz es una organización en la que los individuos a todos los niveles de autoridad muestran una variedad de puntos fuertes, trabajan en equipo de forma constructiva en pos de un objetivo común, encuentran un sentido y una satisfacción importantes en la producción y comercialización de productos y servicios lucrativos de alta calidad y a través de dichos productos y servicios influyen positivamente y de forma importante en las vidas de los demás”.


# *Empresas Felices Vs. Empresas Rentables. Desafío o realidad?*



Las organizaciones pueden generar mas beneficios, mas oportunidades de crecimiento y mas satisfacción personal para los empleados, establecer una base sólida para el crecimiento a largo plazo, solo hace falta una cosa: *Un poco de felicidad organizacional.*

No es necesario mayor disciplina fiscal, ni mejores procedimientos, ni mejor tecnología, ni una cartera de productos mas amplia, todo lo que necesitan las empresas es promover la *felicidad.*

# *Empresas Felices Vs. Empresas Rentables. Desafío o realidad?*




*La felicidad* de una empresa, procede del regocijo profundo y maduro de un grupo de personas comprometidas y vigorosamente entregadas al cumplimiento de la misión corporativa.

Esto no quiere decir que no hay conflictos o desafíos, no quiere decir que no existen problemas.




# *Empresas Felices Vs. Empresas Rentables. Desafío o realidad?*



Los líderes de empresas felices, saben que el positivismo es mejor para obtener resultados de sus empleados, que el negativismo, en momentos de crisis, saben equilibrar de manera efectiva todas las exigencias sobre sus recursos y su gente y desarrollar continuamente, nuevos y mejores productos y servicios.

# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*



Entendemos por “inteligencia emocional la gestión activa de los pensamientos y sentimientos para sacar a relucir lo mejor de nuestras aptitudes y para crear interacciones positivas con otras personas”.

# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*



Los empleados emocionalmente inteligentes poseen:

- Esperan con ilusión el trabajo.
- Saben cuales son sus puntos fuertes y sus talentos.
- Asumen la responsabilidad de sus propios actos y de encontrar sentido a su trabajo.

# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*

- Suelen ir mas allá de lo que les exige su puestos y su responsabilidad.
- Prosperan en ambientes en los que el cambio es frecuente y muestran resiliencia ante los contratiempos.
- Su placer y entusiasmo en el trabajo es evidente, en clientes, visitantes y compañeros.
- Representan perfectamente la empresa, tanto dentro como fuera del trabajo.

# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*



**Las empresas felices miden el rendimiento de las personas y el rendimiento de la inversión.**

La gente no esta en un negocio para ganar dinero, sino para hacer realidad un sueño...

El beneficio probablemente no tendrá la motivación suficiente para llevar a cabo el trabajo fuerte y constante que hace falta para triunfar.


# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*



**Las empresas felices miden el rendimiento de las personas y el rendimiento de la inversión.**

Tiene que haber una misión que apasione, que tome en cuenta la ética, la moral y que cuyos resultados beneficien a los demás.


# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*



Los estudios realizados demuestran que los empleados emocionalmente inteligentes producen rendimientos cuantificables, sorprendentes y excelentes.

El 70% de las personas abandonan su trabajo porque les desagrada su jefe; cerca del 70% son despedidas de su trabajo, porque son incapaces de llevarse bien con las demás personas.

# *Como la inteligencia emocional impulsa la felicidad en la empresa?*




*Es decir que en promedio el 70% de las personas que abandonan su trabajo por falta de inteligencia emocional.*

Si a esto le agrega el costo de sustituir un empleado, el cual anda entre una tercera parte y el doble del salario anual de la persona, dependiendo del puesto, podríamos concluir que si la empresa cuenta con personas inteligentes emocionalmente tendrá mejores rendimientos y mejor rentabilidad a largo plazo.



# Conclusión

- 
- Los empleados inteligentes emocionalmente reducen los costos, los riesgos y aumentan los ingresos de forma directa y sustancial.
  - Los atributos de las empresas que triunfan son:
    - Líderes humildes, integradores, inspiradores y sinceros.
    - Empleados con capacidad de adaptación, entusiasmo e inteligencia emocional

# Conclusión




*En la empresa feliz hay...*

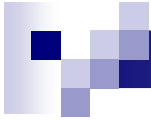
- Ganancias para todos los que contribuyen al éxito de la compañía.
- Proveedores, clientes y demás interesados por la empresa, llenos de energía, forman su primera fila de vendedores.
- Ciudadanía involucrada y constructiva.

## *Cualidades de las empresas felices:*

- Visión integradora
- Misión humanizada
- Filantropía activa
- Espíritu energizante
- Respeto a todos los niveles
- Confianza
- Lenguaje constructivo
- Relaciones de apoyo mutuo

## *Cualidades de las empresas felices:*

- 
- Aprendizaje permanente
  - Fomento de la Asunción de riesgos
  - Focalización principal en las oportunidades
  - Un clima de aprecio
  - Humor
  - Equilibrio entre competitividad y cooperación
  - Voluntad de colaboración mas allá de las descripción del puesto de trabajo
  - Integridad fuera de toda duda.



*Gracias!*

