



Universidad Europea de Canarias
TRABAJO FIN DE MÁSTER PROFESIONALIZANTE
Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales

**IMPLIMENTACIÓN PARA MEJORAR CAPACITACIÓN
DE MANDOS INTERMEDIOS EN PREVENCIÓN DE
RIESGOS LABORALES.**

Alumna: M^a ESTHER NAVAS RODENES
Tutor: GERARDO DAVID BLANCO DIAZ
(BARCELONA), 2024



Universidad europea de Canarias

TRABAJO FIN DE MÁSTER PROFESIONALIZANTE

IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR CAPACITACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

Máster Universitario en Prevención de Riesgos Laborales

Alumna: M^a Esther Navas Rodenes

TUTOR: Gerardo David Blanco Diaz

(Barcelona), 2024

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE.....	5
ABSTRACT.....	6
KEYWORDS.....	7
ANTECEDENTES.....	8
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	11
PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	12
DESARROLLO.....	15
RESUMEN PLANIFICACIÓN PREVENTIVA.....	32
CONCLUSIONES.....	34
FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO.....	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	39

RESUMEN

Este TFM aplica una metodología denominada OKR (Doerr, 2024) que ayuda a las empresas a conseguir sus metas.

Las siglas OKR significan O: Objetivos KR: Resultados Clave.

Este trabajo orientado a los mandos intermedios pretende:

- mejorar preventivamente la capacitación profesional de los mandos respecto a sus equipos.
- facilitar herramientas que permitan reducir el número de la accidentabilidad, bajas laborales, reducir costes, crear cohesión de equipo y aumentar la satisfacción laboral.
- crear la posibilidad de crecer al mando intermedio mediante formaciones adaptadas a su perfil que le enseñen como alcanzar una mejor versión.

Para conseguirlo, se aspira a:

- una mayor coordinación en la ejecución de las tareas con seguridad
- proponer/crear herramientas para colaboración asíncrona que permitan mejorar la gestión del tiempo y faciliten la comunicación entre el mando y su equipo.
- ofrecer formaciones a los mandos:
 - o siguiendo el método DISC (Moulton, s.f.).
 - o y formaciones de seguridad (píldoras, Toolbox Talk, ...)
- realizar, el mando, autoevaluaciones del equipo de trabajo con:
 - o su superior jerárquico,
 - o su equipo
 - o y con la colaboración de los técnicos de prevención de riesgos laborales de la empresa.
- crear canales de comunicación ágiles y que creen cohesión de equipo (González, s.f.).
- colaborar con técnicos superiores en prevención de riesgos laborales que supervisen la ejecución de los equipos de trabajo.
- promover Team Buildings de forma periódica. (Raeburn, A., 2024).

PALABRAS CLAVE

- Mandos
- Funciones
- Habilidades
- Gestión
- Liderazgo

ABSTRACT

This TFM applies a methodology called OKR (Doerr, 2024) that helps companies to achieve their goals.

OKR stands for O: Objectives KR: Key Results.

This middle management-oriented work aims to:

- Improve the professional skills of managers in relation to their teams in a preventive way.
- provide tools to reduce the number of accidents, sick leave, reduce costs, create team cohesion and increase job satisfaction.
- create the possibility for middle management to grow by means of training courses adapted to their profile that teach them how to achieve a better version of themselves.

To achieve this, the aim is to:

- increased coordination in the execution of tasks with safety.
- propose/create tools for asynchronous collaboration to improve time management and facilitate communication between the manager and his team.
- provide training for managers:
 - o following the DISC method (Moulton, n.d.).
 - o and safety training (pills, Toolbox Talk, ...).
- the commander should carry out self-assessments of the work team with:
 - o his hierarchical superior,
 - o his team
 - o and with the collaboration of the company's occupational risk prevention technicians.
- create agile communication channels that create team cohesion (González, n.d.).
- collaborate with senior occupational risk prevention technicians who supervise the execution of the work teams.
- promote Team Buildings on a regular basis. (Raeburn, A., 2024).

KEYWORDS

- Controls
- Functions
- Skills
- Management
- Leadership

ANTECEDENTES

A través de los OKR “compañías como Google, Intel, LinkedIn, Oracle, Slack, BMW, Disney” (Doerr, 2024) han utilizado “Un procedimiento sencillo que ayuda a organizaciones de índole diversa a progresar” (Doerr, 2024, p.11). A través de esta metodología, se pretende crear herramientas que permitan crear las bases para implementar mejorar la capacitación de los mandos intermedios en prevención de riesgos laborales

Existen herramientas preventivas que se podrían aplicar y/o que refuerzan la idea de este TFM de cuál es el camino para llegar al objetivo del proyecto, como son:

Existe una potente herramienta que es el (Cuestionario nórdico de Clima de Seguridad ocupacional, NOSACQ-50 [NOSACQ-50], s.f.) desarrollado en siete apartados o bloques en los cuales cada uno de ellos hace referencia a puntos concretos que pueden dar información o hacer un mapa, de la situación real de una empresa o departamento, de manera que permita tomar decisiones para corregir los desvíos detectados de la política de la empresa. O incluso permite comparar empresas.

En cambio, la NTP 308 (Bestratén & Gil, 2018) facilita un cuestionario que permite hacer una valoración inicial de la situación real de las empresas, aunque este cuestionario se debe complementar con más recursos como son los índices de accidentabilidad, bajas laborales, etc.

Otra herramienta, es el Modelo EFQM 2025 (Mulè, Pruikkonen, Bäuerle, Kielisiak, Pereira, Bruchim, Bruchim, Augsten, Nackasha, Awad, EAU, Gabriela Rovayo, Kilitcioglu, Babé, Ostermann, Teubenbacher, Lawton, Al Sabr, David, Negre, Hyppanen & Cesarotti, 2025) que indica que para evaluar correctamente un sistema hay que valorar tanto los resultados obtenidos como los medios utilizados para su consecución.

Es decir, además de tener en cuenta factores como son: “la siniestralidad, satisfacción de los trabajadores, condiciones de los lugares de trabajo y auditorias; también deben valorar las acciones realizadas para conseguir su objetivo como son la calidad del sistema preventivo, de su gestión y de las actividades preventivas realizadas”. De acuerdo con la Nota Técnica de Prevención 640 (Pujol & Maroto, 2003).

Según la NTP 829 (Bestratén & Real, 2009) indica la importancia de “reforzar el liderazgo de los mandos dándoles formación y controlando su desempeño para conseguir que el proceso del cambio sea un éxito”.

Como propone García (2024) en: “Función del mando intermedio en la Prevención de Riesgos Laborales”. Libro que habla sobre:

- Funciones y tareas del mando intermedio en prevención de riesgos laborales.
- Habilidades que debe tener.
- Técnicas preventivas que podría utilizar el mando intermedio.
- Responsabilidades del mando intermedio.
- Obligaciones del mando intermedio
- Recomendaciones que propone al mando intermedio
- Tres instrumentos actuales que pueden utilizar los mandos intermedios
- Enumera métodos de evaluación para el mando intermedio e indica que deben controlar (de forma activa y reactiva) y registrar toda la información recopilada o gestionada.
- No realizar cambios muchas veces ya que generará que las personas que están bajo su mando no puedan ser autónomas y a la vez se vuelvan dependientes para desarrollar su trabajo.

Sin embargo, en el siguiente libro “La función del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales” explica la necesidad de que el mando se asegure de que las personas de su equipo cumplen las instrucciones recibidas con el objetivo de llevar a cabo lo establecido en el plan de prevención de la empresa. (Naranjo, 2020).

Respecto a la hora de mejorar la comunicación entre el mando y sus equipos existen diferentes herramientas. En el TFM enumero algunas utilizadas para la comunicación asíncrona como son:

- Slack: “Es un a aplicación de mensajería corporativa para generar comunicaciones y procesos fluidos que permite compartir información de diferentes fuentes y aplicaciones permitiendo a un mismo equipo trabajar dentro de un mismo espacio de forma virtual” (Slack, s.f.)
- Standuply: “Automatiza procesos a través de encuestas en equipo en Slack/Teams. Y permite realizar reuniones a través de texto, voz o video”. (Standuply, 2024)

- Correo electrónico.
- WhatsApp.

Y en relación, a la formación para mandos existe el método Disc (Moulton, s.f.) que permite realizar un estudio de la personalidad del mando.

Este estudio se utiliza para analizar, en el entorno laboral, cómo se comporta una persona ante una serie de circunstancias. Lo que permite adaptar la formación a cada mando con el objetivo de darle mayor número de herramientas para desarrollar su cargo con mayor eficacia.

Según la explicación de los Orígenes del Disc (Moulton, s.f.) se centra en: “cuatro emociones primarias y respuestas conductuales asociadas (párr.2).

Y de acuerdo con Psicología para “Personas Normales”: El comportamiento de las personas podía mapearse a lo largo de dos ejes: uno que va de la atención pasiva a la activa, y otro basado en la percepción del individuo del entorno como favorable u hostil. Ambos ejes se cruzan para crear cuatro cuadrantes, cada uno representando un patrón de comportamiento distinto. (Moulton, s.f., párr 4).

Y este TFM coincide en la afirmación siguiente: “Una organización es responsable de la seguridad y salud en el trabajo de sus trabajadores y de las otras personas que puedan verse afectadas por sus actividades. Esta responsabilidad incluye la promoción y protección de su salud física y mental”. (ISO 45001:2018, párr 1).

De acuerdo con esta premisa, para lograr el éxito de la compañía, es necesario que todos sus mandos sean buenos líderes brindándoles herramientas y capacitación que les permitan crear las bases para conducir a sus equipos hacia el objetivo final, el cual habrá sido establecido ese año por la compañía. Y ello significa tener en cuenta todos los objetivos que pueden haber sido planteados desde abajo hacia arriba y al revés. Y para que sean realistas se deberán priorizar. Además, la compañía deberá tener unas políticas bien definidas y públicas. Es decir, la política de la empresa ha de ser conocida tanto por los miembros de la compañía como por terceros que puedan interactuar con dicha empresa.

Al hacer partícipes a toda la compañía en conseguir el objetivo establecido se crea una cohesión de equipo, incluso de diferentes departamentos, para llegar al objetivo final. Lo que permitirá crear un vínculo que favorecerá a potenciar un buen clima laboral.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

El objetivo general del proyecto es aplicar una metodología de gestión denominada OKR (Doerr, 2024) con la que se pretende implementar un protocolo que mejore la capacitación de los mandos intermedios en prevención de riesgos laborales. Y para conseguirlo se plantea trabajar en tres resultados clave y realizar un seguimiento para verificar que se cumple el objetivo.

Los Resultados clave por los que se optan para llegar al objetivo general son:

- Mayor coordinación en la ejecución de las tareas con seguridad (“ayudar a las personas a entender lo que quieres que hagan” (Doerr, 2024)
- Proponer/crear herramientas para colaboración asíncrona que permitan mejorar la gestión del tiempo y que faciliten la comunicación entre el mando y su equipo.
- Ofrecer formaciones a los mandos:
 - o siguiendo el método DISC (Moulton, s.f.)
 - o y formaciones de seguridad (píldoras, Toolbox Talk, ...)para darles las herramientas que les permitan ser más competitivos y que les permita implantar procesos seguros en la ejecución de las tareas que asignen a su equipo.

Y para analizar si se llega al objetivo se debe:

- Establecer autoevaluaciones periódicas realizadas por:
 - o el mando,
 - o el mando junto con el superior jerárquico

las cuales se realizarán con la colaboración del departamento de prevención de riesgos laborales o del servicio de prevención ajeno según lo que corresponda.

PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Primero:

Mayor coordinación en la ejecución de las tareas con seguridad (con el objetivo de que el equipo entienda lo que el mando quiere que hagan).

Cada mando, de cada departamento, debe tener un procedimiento por escrito y explicado de una manera:

- Clara
- Directa
- Y accesible (tanto impreso como en una plataforma digital)

que permita, realizar una lectura rápida del precepto que rige en el departamento.

Y que detalle cuáles son:

- los objetivos del equipo del que forma parte
- y los procedimientos preventivos según tipo de trabajo a ejecutar.

Y ha de estar redactado de manera que permita realizar una lectura, muy ágil, del procedimiento preventivo a seguir según trabajo a ejecutar.

Además, el mando deberá realizar visitas de campo para identificar si su equipo está ejecutando correctamente las tareas encomendadas.

Segundo:

Proponer/crear utilizar herramientas que permitan la colaboración asíncrona. (Slack, Asana, ...) y mejorar la gestión del tiempo.

Y que permitan una comunicación ágil entre el mando y su equipo.

A través de herramientas adaptadas a la casuística de cada departamento se deberá crear o utilizar una herramienta que permita realizar un registro de las tareas realizadas en tiempo real y que permita una comunicación con tu equipo de forma asíncrona.

Sin embargo, si por el contrario hablamos de un departamento que trabaja en línea, al estar en el mismo espacio y tiempo, el mando de cada equipo debe estar accesible para permitir comunicación instantánea para resolución de incidencias con su equipo.

Tercero:

Ofrecer formaciones a los mandos:

- siguiendo el método DISC (Moulton, s.f.) a través del departamento de RRHH.
- formaciones de seguridad (píldoras, Toolbox Talk, ...)
- Sin embargo, es obligatorio que el que ejerza la función de mando debe tener formación como Recurso Preventivo, como mínimo.

Cuarto:

Realizar autoevaluaciones, de carácter mensual o trimestral, analizando la ejecución de las tareas asignadas a los miembros del equipo siempre de manera constructiva. Y tanto la elección del método como el análisis elegido, se recomienda que sea con la colaboración del departamento de prevención de riesgos laborales de la compañía.

Actualmente, existen modelos de cuestionarios que también deberían utilizarse como el Cuestionario de Clima de Seguridad ocupacional (NOSACQ-50, s.f.), el modelo EFQM 2025 (Mulè, Pruikkonen, Bäuerle, Kielisiak, Pereira, Bruchim, Bruchim, Augsten, Nackasha, Awad, EAU, Gabriela Rovayo, Kilitcioglu, Babé, Ostermann, Teubenbacher, Lawton, Al Sabr, David, Negre, Hyppanen & Cesarotti, 2025) y NTP 308 (Bestratén & Gil, 2018).

La autoevaluación constará de un Check List que incluya un apartado con riesgos psicosociales.

Y trimestralmente, el mando realizará una reunión con su superior jerárquico para que éste pueda realizar un seguimiento de sus funciones. Incluso se podría realizar una reunión anual de resumen de la evolución de cómo ha ido el año y posibles cambios a ejecutar en caso de que fuese necesario. Y analizar toda la información recopilada junto con departamento de prevención de riesgos laborales de la compañía.

Quinto:

Crear canales específicos de comunicación entre el mando y su equipo que permitan al mando crear cohesión de equipo y a la vez le permita:

- detectar carencias (tanto si son que faltan medios de seguridad como si son de carácter psicosocial)

- proponer actividades preventivas de equipo. Como, por ejemplo, “el juego de la servilleta” que se explica en el enlace: <https://asana.com/es/resources/team-building-games>. Sería una opción enriquecedora a la corporación ya que ¿quién mejor que los trabajadores para proponer soluciones a los problemas diarios y que reduzcan la probabilidad de accidentabilidad o bajas laborales?

Con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral, la retención del talento, reducción del estrés, reducción de frustración de su equipo por no poder expresar sus ideas, burnout, mobbing, etc.

E involucrar a todo su equipo con el objetivo de colaborar en el progreso de la empresa y siempre, respetando la prevención de riesgos laborales. Ya sea proponiendo nuevos procedimientos seguros o incluso aportando información sobre nuevas tecnologías existentes, en el mercado, que puedan aumentar la seguridad en la resolución de las tareas.

DESARROLLO

La metodología escogida para desarrollar el objetivo de este proyecto es OKR (Doerr, 2024).

Consiste en precisar un objetivo y unos Resultados Clave.

Como Objetivo: Implementar un protocolo para mejorar la capacitación de los mandos intermedios en prevención de riesgos laborales.

Como Resultados Clave:

- Mayor coordinación en la ejecución de las tareas con seguridad (con el objetivo de que el equipo entienda lo que el mando quiere que hagan)
- Proponer/crear herramientas para colaboración asíncrona que permitan mejorar la gestión del tiempo y faciliten la comunicación entre el mando y su equipo.
- Ofrecer formaciones a los mandos:
 - o siguiendo el método DISC (Moulton, s.f.)
 - o y formaciones de seguridad (píldoras, Toolbox Talk, ...) para darles las herramientas que les permitan ser más competitivos y que les permita implantar procesos seguros en la ejecución de las tareas que asignen a su equipo.

Sin embargo, el trabajo debe continuar con:

- Realizar autoevaluaciones mensuales o trimestralmente analizando la ejecución de las tareas asignadas a los miembros del equipo siempre de manera constructiva. Y se podría analizar la ejecución de trabajos con cuestionarios ya existentes como el Cuestionario de Clima de Seguridad ocupacional (NOSACQ-50, s.f.), el modelo EFQM 2025 (Mulè, Pruikkonen, Bäuerle, Kielisiak, Pereira, Bruchim, Bruchim, Augsten, Nackasha, Awad, EAU, Gabriela Rovayo, Kilitcioglu, Babé, Ostermann, Teubenbacher, Lawton, Al Sabr, David, Negre, Hyppanen & Cesarotti, 2025) o incluso cuestionarios creados por el mando junto con el departamento de Prevención de riesgos Laborales.
- Crear canales específicos de comunicación entre el mando y su equipo que permitan al mando crear cohesión de equipo.

EXPLICACIÓN AMPLIADA DEL DESARROLLO:

Primero:

Se pretende conseguir una mayor coordinación en la ejecución de las tareas con seguridad (con el objetivo de que el equipo entienda lo que el mando quiere que hagan)

Estableciendo procedimientos de trabajo, explicados por tareas, donde se especifican:

- las medidas preventivas

- y los pictogramas de los equipos de protección individual obligatorios

según los trabajos previsibles que pueden llegar a ejecutar dicho departamento.

A través, de herramientas informáticas desarrolladas por IT una opción podría ser:

Crear una tabla compartida con tu equipo en donde aparezcan las tareas pendientes a realizar por colores* (cada color indica urgencia a la hora de resolverlas) y que aparezca una pestaña donde el tipo de tarea a resolver permita visualizar las medidas preventivas y los equipos de protección individual obligatorios para desarrollar ese trabajo. Y habilitar una casilla que permita añadir observaciones detectadas por el operario que puedan ser potenciales mejoras por evaluar para próximos trabajos:

DIA/MES/AÑO	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA A REALIZAR QUE ESTARÁ VINCULADO CON UN CÓDIGO ERROR Y QUE APARECERÁ EN COLORES (INDICANDO URGENCIA)	CÓDIGO DE OPERARIO QUE LA EJECUTA	TIEMPO REAL DE EJECUCIÓN	A QUIEN O A QUÉ DEPARTAMENTO AFECTA LA TAREA	PICTOGRAMAS DE EPIS OBLIGATORIOS VINCULADOS AL CÓDIGO DE TAREA	UNA VEZ RESUELTA LA TAREA ¿CONSIDERAS QUE SE PODÍA HABER TRAMITADO DE OTRA MANERA MÁS EFICAZ? ¿CÓMO PROPONES RESOLVERLO EN OTRA OCASIÓN? (RESPUESTA OPCIONAL)
-------------	---	-----------------------------------	--------------------------	--	--	---

*Significado del color de las tareas a realizar:

Rojo: Importante/Urgente

Amarillo: Importante/ No Urgente

Verde: No Urgente

Segundo:

Proponer, o crear con departamento de IT, utilizar herramientas que permitan:

- la colaboración asíncrona. (Slack, Asana, Teams, Standuply, ...) y mejorar la gestión del tiempo con objetivo de eliminar ladrones del tiempo.
- una comunicación ágil entre el mando y su equipo (incluso WhatsApp)
- la desconexión digital a los operarios del departamento que no están en su jornada laboral.

A través de herramientas, adaptadas a la casuística de cada departamento, crear o utilizar una herramienta que permita realizar un registro de tus tareas realizadas en tiempo real y que permita comunicarte con tu equipo de forma asíncrona.

En el caso de que estemos hablando de un departamento que trabaja en línea al estar en el mismo espacio y tiempo, el mando de cada equipo debe estar accesible para permitir una comunicación inmediata que permita una resolución ágil de las incidencias con su equipo.

El objetivo es permitir la desconexión digital cuando los operarios o mandos están fuera de la jornada laboral. Y a la vez facilitar a cualquier miembro del equipo, en tiempo real, el tener acceso a la misma información de cuáles son las tareas que están pendientes de realizar permitiendo indicar que operario asume la tarea a resolver de forma inmediata, mediante el canal de comunicación elegido para el departamento.

Y las tareas, detectadas por terceros de la compañía, que no aparecen en el aplicativo de tareas a ejecutar deberán quedar registradas previamente a su resolución (por un operario del departamento) y que el equipo sea conocedor de quien comunicó la incidencia, quien la resolvió y momento en que se está resolviendo para evitar la duplicidad de tareas.

Tercero:

Ofrecer/incentivar la realización de formaciones a los mandos:

- siguiendo el método DISC (Moulton, s.f.), a través del departamento de RRHH. Utilizando un cuestionario que evalúe los puntos que se pueden potenciar como líder y a la vez ofreciéndole cursos que permitan realizarlos online y con un margen de tiempo para que los pueda ejecutar combinando con sus funciones sin necesidad de bloquearse para poder ejecutarlos.
- y mediante formaciones de seguridad (píldoras, Toolbox Talk, ...) para darles las herramientas que les permitan ser más competitivos y que les permita implantar procesos seguros en la ejecución de las tareas que asignen a su equipo, a través del departamento de prevención de Riesgos laborales o mediante formaciones externas contratadas según las necesidades existentes.

Sin embargo, debería ser obligatorio que el mando tenga la formación de Recurso Preventivo, como mínimo, con el objetivo de que pueda indicar las medidas preventivas correspondientes que deba ejecutar su equipo al desempeñar tareas no rutinarias o que sea capaz de identificar situaciones no seguras para que pueda tomar las medidas oportunas.

Cuarto:

Para realizar supervisión de las medidas preventivas realizadas, al ejecutar las tareas realizadas por los equipos de trabajo, se propone realizar:

- controles aleatorios preventivos de las tareas planificadas y con frecuencia periódica.
- autoevaluaciones mensuales o trimestralmente analizando la ejecución de las tareas asignadas a los miembros del equipo siempre de manera constructiva. Estas autoevaluaciones deberán ser realizadas tanto por los operarios cómo por los mandos. Y deberán analizar los resultados reflejados en el aplicativo. ¿Podría haber ejecutado las tareas asignadas de otra manera, siempre respetando las normas de prevención, y que a la vez me hubiese permitido ser más ágil en la resolución de la tarea? ¿Cuántos incidentes o accidentes ha habido?

Actualmente, existen cuestionarios que también se deberían utilizar como son: el Cuestionario de Clima de Seguridad ocupacional (NOSACQ-50, s.f.), el Modelo EFQM 2025 (Mulè, Pruikkonen, Bäuerle, Kielisiak, Pereira, Bruchim, Bruchim, Augsten, Nackasha, Awad, EAU, Gabriela Rovayo, Kilitcioglu, Babé, Ostermann, Teubenbacher, Lawton, Al Sabr, David, Negre, Hyppanen & Cesarotti, 2025) y NTP 308 (Bestrastén & Gil, 2018).

Y con toda la información recopilada analizarla junto con el departamento de prevención de riesgos laborales de la compañía.

De manera trimestral, el mando realizará una reunión con su superior jerárquico para que éste pueda realizar un seguimiento de sus funciones. Incluso se podría realizar una reunión anual de resumen de la evolución de cómo ha ido el año y posibles cambios a ejecutar en caso de que fuese necesario.

La autoevaluación constará de un Check List que incluya un apartado con riesgos psicosociales. Con el objetivo de que en el caso de que el operario no comunique sus inquietudes, el mando pueda detectar dicha situación y poner los medios necesarios para evitar situaciones de burnout, estrés, falta de tareas, mobbing, etc. Y si no tuviese medios, el mando para resolverlo, deberá escalarlo a otro departamento para conseguir su resolución. La prueba para la autoevaluación debería ser desarrollada y analizada junto con el departamento de prevención de riesgos laborales.

Quinto:

- Crear canales específicos de comunicación entre el mando y su equipo que permitan al mando crear cohesión de equipo y a la vez le permita:
 - o detectar carencias (tanto si son que faltan medios de seguridad como si son de carácter psicosocial)
 - o proponer actividades preventivas de equipo. Como, por ejemplo, “el juego de la servilleta” que se explica en el enlace: <https://asana.com/es/resources/team-building-games>. Sería una opción enriquecedora a la corporación ya que ¿quién mejor que los trabajadores

para proponer soluciones a los problemas diarios y que reduzcan la probabilidad de accidentabilidad o bajas laborales?

Con el objetivo de aumentar la satisfacción laboral, la retención del talento, reducción del estrés, reducción de frustración de su equipo por no poder expresar sus ideas, burnout, mobbing, etc.

E involucrar a todo su equipo con el objetivo de colaborar en el progreso de la empresa y siempre respetando la prevención de riesgos laborales. Ya sea proponiendo nuevos procedimientos seguros o incluso aportando información sobre nuevas tecnologías existentes, en el mercado, que puedan aumentar la seguridad en la resolución de las tareas.

CUESTIONARIO REALIZADO PARA ANALIZAR LOS RESULTADOS CLAVE PROPUESTOS PARA MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES:

Encuesta propia realizada con Microsoft Forms a nueve mandos (no todos son del mismo oficio):

<https://forms.office.com/e/ZnFrcXfYku?origin=lprLink>

A continuación, adjunto recorte de la encuesta para poder visualizarla, sin tener la necesidad de entrar en el enlace del Forms.

Primero, se adjuntan las preguntas.

Y se amplía la imagen del cuadro de la primera pregunta para que se pueda observar correctamente el ejemplo propuesto.

Segundo, se adjuntan las respuestas.

Y, por último, se adjunta resultado observado del cuestionario.

El objetivo de la encuesta es poder cuantificar los Resultados clave planteados en el proyecto para seguir las indicaciones de Marissa Mayer que dice: “Si no incluye una cifra, no es un resultado clave” (Doerr, 2024, p.19).

ENCUESTA REALIZADA EN MICROSOFT FORMS A NUEVE MANDOS INTERMEDIOS DE VARIAS COMPAÑÍAS.

EVALUAR RESULTADOS CLAVE PARA IMPLEMENTAR PROTOCOLO PARA MANDOS PREVENTIVOS

* Obligatoria

1

¿CONSIDERAS QUE TE FACILITARÍA EL TRABAJO DISPONER DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA QUE TE INDIQUE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL Y LAS MEDIDAS PREVENTIVAS PRINCIPALES NECESARIAS PARA EJECUTAR UNA ACTIVIDAD PLANIFICADA POR ORDEN DE URGENCIA (EL COLOR DE LA TAREA INDICA LA URGENCIA EN SOLUCIONARLA)? ES DECIR, ¿MEJORARÍA LA COORDINACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE TAREAS CON SEGURIDAD?
HAY UN EJEMPLO A LA DERECHA

- 0,00 A 0,03 **NO RESOLUTIVA**
- 0,04 A 0,06 **RESOLUTIVA PARCIALMENTE**
- 0,07 A 1,00 **VIABLE ***

0,0 ≥ 0,3

0,4 < 0,6

0,7 < 1,00

DAMNOS	TIPO DE TAREA	TIPO DE OPERACIÓN	TIPO DE EQUIPO	TIPO DE ACTIVIDAD	TIPO DE TAREA	TIPO DE ACTIVIDAD	TIPO DE TAREA	TIPO DE ACTIVIDAD
	AL REALIZAR QUE TIENE UN COLOR VERDE	CON UN COLOR VERDE						

Significado del color de las tareas a realizar:

ROJO: IMPORTANTE/URGENTE

AMARILLO: IMPORTANTE/NO URGENTE

VERDE: NO URGENTE

CUADRO DERECHO AMPLIADO DEBAJO PARA QUE SE VEA MEJOR LA IMAGEN

DIA/MES/AÑO	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA A REALIZAR QUE ESTARÁ VINCULADO CON UN CÓDIGO ERROR Y QUE APARECERÁ EN COLORES (INDICANDO URGENCIA)	CÓDIGO DE OPERARIO QUE LA EJECUTA	TIEMPO REAL DE EJECUCIÓN	A QUIEN O A QUE DEPARTAMENTO AFECTA LA TAREA	PICTOGRAMAS DE EPIS OBLIGATORIOS VINCULADOS AL CÓDIGO DE LA TAREA	UNA VEZ RESUELTA LA TAREA ¿CONSIDERAS QUE SE PODÍA HABER TRAMITADO DE OTRA MANERA MÁS EFICAZ? ¿CÓMO PROPONES RESOLVERLO EN OTRA OCASIÓN? (RESPUESTA OPCIONAL)
-------------	---	-----------------------------------	--------------------------	--	---	---

Significado del color de las tareas a realizar:

ROJO: IMPORTANTE/URGENTE

AMARILLO: IMPORTANTE/ NO URGENTE

VERDE: NO URGENTE

2

ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN RED SOCIAL CORPORATIVA *



3

ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN WHATSAPP *



4

ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN CORREO ELECTRÓNICO *



5

ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN SLACK (REUNIONES RÁPIDAS, CHATEAR , SLACK CONNECT O CLIPS) *



6

ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN STANDUPLY (ES UN BOT DE SLACK Y TEAMS QUE PERMITE A TU EQUIPO ORGANIZAR REUNIONES ASÍNCRONAS, MEDIANTE TEXTO, VOZ O GRABACIÓN DE VIDEO. ESTA HERRAMIENTA ESTA PENSADA PARA EQUIPOS QUE TRABAJAN EN DIFERENTES FRANJAS HORARIAS, YA QUE PERMITE ESTAR EN CONTACTO Y MANTENER A TODO EL MUNDO INFORMADO SIN INTERFERIR) *



7

LAS FORMACIONES PREVENTIVAS, EN LÍNEA, ADAPTADAS A TU PERFIL Y QUE TE PERMITAN REALIZARLAS DURANTE UN PERIODO DE TIEMPO APROXIMADO DE (1 A 3 MESES) SEGÚN CONTENIDO ¿HARÍA QUE AUMENTASE LA PROBABILIDAD DE REALIZARLAS? INCLUIDAS PILDORAS, TOOLBOX TALK, ENTRE OTRAS *

SI

NO

8

SIENDO 5 ESTRELLAS EL MÁXIMO ¿COMO DE IMPORTANTE CONSIDERAS REALIZAR PERIÓDICAMENTE EVALUACIONES DE TU EQUIPO? *

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

9

¿CONSIDERAS QUE LOS TEAM BUILDING (ACTIVIDADES DE EQUIPO) PUEDEN MEJORAR LA COHESIÓN DE EQUIPO Y LA COMUNICACIÓN ? 5 ESTRELLAS ES EL IDEAL *

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

RESULTADOS ENCUESTA REALIZADA EN MICROSOFT FORMS PARA EVALUAR LOS RESULTADOS CLAVE PARA IMPLEMENTAR PROTOCOLO PARA MANDOS DE MANERA PREVENTIVA

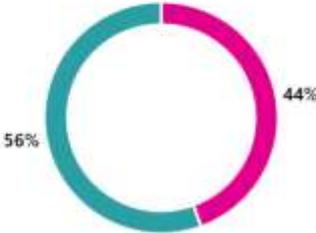
Pregunta 1:

1. ¿CONSIDERAS QUE TE FACILITARÍA EL TRABAJO DISPONER DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA QUE TE INDIQUE LOS EQUIPOS DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL Y LAS MEDIDAS PREVENTIVAS PRINCIPALES NECESARIAS PARA EJECUTAR UNA ACTIVIDAD PLANIFICADA POR ORDEN DE URGENCIA (EL COLOR DE LA TAREA INDICA LA URGENCIA EN SOLUCIONARLA)? ES DECIR, ¿MEJORARÍA LA COORDINACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE TAREAS CON SEGURIDAD? HAY UN EJEMPLO A LA DERECHA

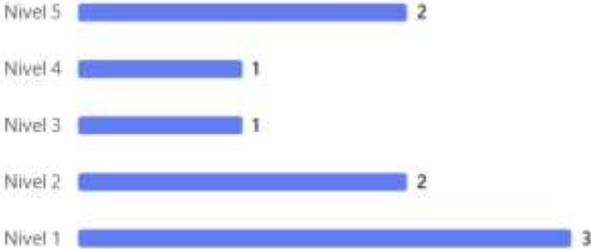
[Más detalles](#)

- 0,00 A 0,03 **NO RESOLUTIVA**
- 0,04 A 0,06 **RESOLUTIVA PARCIALMENTE**
- 0,07 A 1,00 **VIABLE** (0 punto)

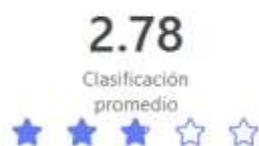
- 0,0 ≥ 0,3 0
- 0,4 < 0,6 4
- 0,7 < 1,00 5



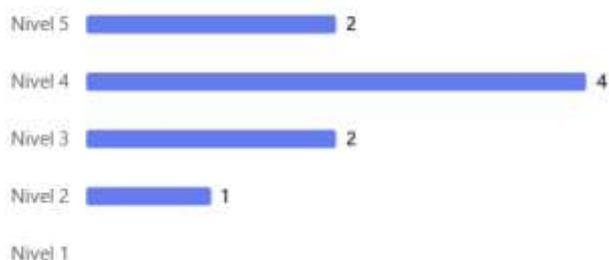
2. ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN RED SOCIAL CORPORATIVA (0 punto)



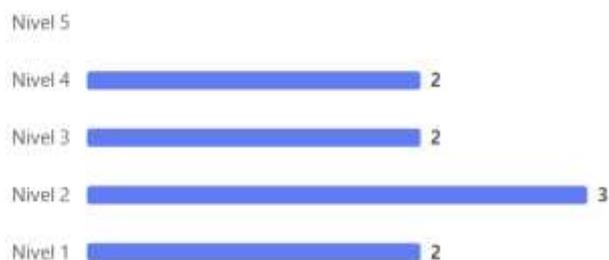
3. ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN WHATSAPP (0 punto)



4. ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN CORREO ELECTRÓNICO (0 punto)



5. ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN SLACK (REUNIONES RÁPIDAS, CHATEAR, SLACK CONNECT O CLIPS) (0 punto)

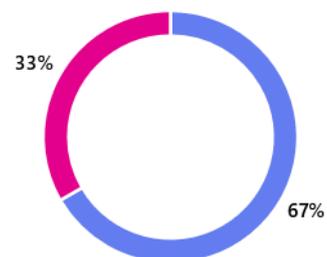


6. ELIGE POR ORDEN DE PREFERENCIA LA HERRAMIENTA QUE PREFIERES PARA COMUNICARTE CON TU EQUIPO DE FORMA ASÍNCRONA, SIENDO LAS CINCO ESTRELLAS LA MEJOR OPCIÓN
 STANDUPLY
 (ES UN BOT DE SLACK Y TEAMS QUE PERMITE A TU EQUIPO ORGANIZAR REUNIONES ASÍNCRONAS, MEDIANTE TEXTO, VOZ O GRABACIÓN DE VIDEO. ESTA HERRAMIENTA ESTÁ PENSADA PARA EQUIPOS QUE TRABAJAN EN DIFERENTES FRANJAS HORARIAS, YA QUE PERMITE ESTAR EN CONTACTO Y MANTENER A TODO EL MUNDO INFORMADO SIN INTERFERIR) (0 punto)



7. LAS FORMACIONES PREVENTIVAS, EN LÍNEA, ADAPTADAS A TU PERFIL Y QUE TE PERMITAN REALIZARLAS DURANTE UN PERIODO DE TIEMPO APROXIMADO DE (1 A 3 MESES) SEGÚN CONTENIDO ¿HARÍA QUE AUMENTASE LA PROBABILIDAD DE REALIZARLAS? INCLUIDAS PILDORAS, TOOLBOX TALK, ENTRE OTRAS (0 punto)

- SI 6
- NO 3



8. SIENDO 5 ESTRELLAS EL MÁXIMO ¿COMO DE IMPORTANTE CONSIDERAS REALIZAR PERIÓDICAMENTE EVALUACIONES DE TU EQUIPO? (0 punto)



9. ¿CONSIDERAS QUE LOS TEAM BUILDING (ACTIVIDADES DE EQUIPO) PUEDEN MEJORAR LA COHESIÓN DE EQUIPO Y LA COMUNICACIÓN ? 5 ESTRELLAS ES EL IDEAL (0 punto)



ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA REALIZADA EN MICROSOFT FORMS. CON EL OBJETIVO DE EVALUAR LOS RESULTADOS CLAVE PROPUESTOS PARA MEJORAR LA CAPACITACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

La conclusión de la pregunta número 1:

Un 56% de los encuestados consideran que una IT adaptada a la ejecución de sus tareas donde se pueda consultar, de manera rápida y ágil, las medidas preventivas a realizar: facilitaría su función preventiva.

Este aplicativo debería adaptarse a cada departamento de la compañía para que sea lo más ágil posible, incluso se podría añadir un apartado para registrar incidentes blancos o accidentes. Esto permitiría reflejar los datos en una gráfica represente la evolución de la siniestralidad laboral de la compañía diferenciando cual es el departamento y el suceso y en qué horario ha sucedido, con el objetivo de evaluar posteriormente si existe un patrón que se repita.

La conclusión de la pregunta número 2:

Tabla resumen conclusión de las preguntas 2 a 6

ORDEN PREFERENCIA POR ESTRELLAS	PUNTUACIÓN SELECCIONADA RED CORPORATIVA	PUNTUACIÓN SELECCIONADA WHATSAPP	PUNTUACIÓN SELECCIONADA CORREO ELECTRÓNICO	PUNTUACIÓN SELECCIONADA SLACK	PUNTUACIÓN SELECCIONADA STANDUPLY
1 (MÍNIMA PREFERENCIA)	3	3	0	2	3
2	1	0	1	3	2
3	1	3	2	2	2
4	1	2	4	2	1
5 (MÁXIMA PREFERENCIA)	2	1	2	0	1

No hay un resultado claro.

Una de las posibilidades es que a lo mejor la pregunta no se ha formulado correctamente, por no especificar el uso de cada canal seleccionado.

Otro posible motivo, es que el perfil de los mandos encuestados es de diferentes departamentos (mantenimiento, servicios y obras) y ello puede haber provocado que las necesidades sean diferentes.

Si se puede apreciar que la mayoría de los mandos encuestados prefiere el correo electrónico para dejar constancia de los mensajes.

Sin embargo, es muy dispar los resultados obtenidos.

La conclusión de la pregunta número 7:

Es positivo. Se observa que aumentaría considerablemente la posibilidad de realizar un mayor número de formaciones preventivas ofertadas a un 67% de los mandos encuestados.

Siempre y cuando:

- se adapten al perfil del trabajador,
- se permitan realizar de manera online
- y se permita realizar de manera espaciada en el tiempo.

La conclusión de la pregunta 8:

Obtiene como resultado que el 80% de los encuestados considera que es provechoso realizar un análisis de los trabajos ejecutados por su equipo para sostener el proceso de mejora continua.

Lo que significa que los mandos son conscientes de que tienen la obligación de supervisar que todo funciona preventivamente correctamente.

Y la conclusión de la pregunta 9:

Indica que un 80% de los mandos encuestados son conscientes de las ventajas de tener un equipo cohesionado y con buena comunicación (a nivel psicosocial y a nivel de ejecución de tareas) mediante la realización de actividades lúdicas creadas a tal fin como los Team Building.

RESUMEN PLANIFICACIÓN PREVENTIVA

RESULTADOS CLAVE	MEDIDA CONCRETA	PLAZO EJECUCIÓN	DESIGNACIÓN RESPONSABLES	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
Mayor coordinación en la ejecución de las tareas con seguridad	Establecer procedimientos de trabajo, por tareas, donde se especifican las medidas preventivas y pictogramas de los epi's obligatorios según los trabajos que dicho departamento tiene asignado como tareas posibles a ejecutar.	Inmediato	HSE junto con departamento afectado	Crear una tabla/ herramienta compartida con tu equipo donde aparece opción de visualizar medidas preventivas y equipos de protección obligatoria para el desempeño de las tareas. Además, los procedimientos de trabajo también estarán impresos y disponibles para operarios.
Crear herramienta	que permita: -la colaboración asíncrona, -mejorar la gestión del tiempo, -comunicación ágil (entre el mando y su equipo)	3 meses	IT	Software

	-y desconexión digital a los operarios del departamento que no están en su jornada laboral.			
Ofrecer formaciones	- Adaptadas al mando para darle mayor capacidad de habilidades y de conocimiento preventivo	A su ritmo excepto la de Recurso preventivo que debería iniciar dicha formación desde que se incorpora al puesto	HSE y centros de formación externos	Material didáctico de cada formación recibida.
Realizar autoevaluaciones. A través de cuestionarios ya existentes o creados por mandos junto con departamento de prevención de riesgos laborales. Y realizar supervisión aleatoria de campo de medidas preventivas utilizadas al ejecutar los trabajos y que realizará el mando o superior jerárquico	Realizar reuniones mensuales, trimestrales o anuales para analizar avance trabajos realizados con análisis de las medidas preventivas ejecutadas.	Mensual Trimestral O Anual	Mando intermedio O superior jerárquico	Uso de salas de reuniones y a realizar en función del cuestionario por mando, superior jerárquico o miembros del equipo. Y se analizará por mando y superior jerárquico y departamento de prevención riesgos laborales. Y la supervisión aleatoria se realizará en campo.
Crear canales de comunicación	Estableciendo criterio de uso	Inmediato o desarrollar canal por IT	Mando intermedio o IT según el caso	Aplicativos, Software

CONCLUSIONES

La metodología OKR (Doerr, 2024) permite analizar de una manera relativamente sencilla si el objetivo establecido a conseguir por la compañía con los resultados clave planteados es viable; o si, por el contrario, hay que seguir buscando otros resultados clave que permitan llegar al objetivo fijado con mejores resultados.

Considero que es una metodología con la que se pueden llegar a conseguir objetivos ideales y a la vez me ha sido grato verificar la implicación de los mandos en querer adoptar aplicaciones informáticas que permitan realizar su trabajo de manera más eficaz preventivamente. Es decir, he podido observar la implicación de los mandos en mejorar preventivamente.

El mayor enemigo detectado para estos mandos intermedios es la falta de tiempo para poder gestionar todas sus funciones debido a los ladrones de tiempo.

Y con la encuesta realizada a nueve mandos, y adjuntada en el anexo, se obtiene el resultado de que el 56% de los mandos encuestados confirman que consideran que mejoraría la coordinación en la ejecución de tareas con seguridad si tuviesen aplicaciones informáticas adaptadas al departamento y un 44% de los encuestados considera que se soluciona parcialmente. Motivo que indica que hay que seguir buscando opciones que mejoren este porcentaje. Habría que seguir combinándolo con otros resultados clave que mejoren este porcentaje.

Considero que se deben crear aplicativos que agilicen trámites burocráticos y que permitan no realizar tantas reuniones presenciales que al final son ladrones de tiempo.

Respecto al modo de realizar los comunicados para ser más ágiles no he podido llegar a una conclusión concreta. Uno de los posibles motivos es que la encuesta esta realizada a mandos de diferentes compañías y de distintos departamentos motivo que

me lleva a la conclusión de que este tipo de pregunta se debe adaptar a cada situación concreta, ya que puede variar en función de las características de cada empresa.

Respecto a la pregunta de si los mandos consideran que aumentaría el número de formaciones siempre que: se les facilite el poder realizarlas online, que estén adaptadas a su perfil y con un plazo de ejecución amplio, la encuesta permite observar que un 67% de los encuestados aumentarían considerablemente la posibilidad de realizar formaciones preventivas.

Respecto a realizar evaluaciones periódicas a su equipo se observa que un 80% de los encuestados lo ve como algo positivo. Al ser un cuestionario no se profundiza el motivo pero considero que este tipo de evaluaciones permitirá analizar los procesos con el objetivo de realizar una mejora continua del departamento.

Y, por último, realizar actividades de equipo para crear cohesión de equipo un 80% de los encuestados lo ve positivo. Dato positivo ya que son conscientes de todos los beneficios de tener un equipo cohesionado ya que incentivará el buen clima laboral con todo lo que conlleva.

FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO

El tema elegido es muy amplio y puede variar mucho en función de la actividad empresarial realizada.

Por este motivo habría que seguir investigando con:

- Propuestas de aplicativos que permitan: ajustarse más a los casos concretos en función de la actividad desarrollada por el departamento; sobre todo para agilizar la comunicación y permitir la desconexión digital.
- Aplicativos que puedan reducir trámites burocráticos que son ladrones de tiempo.
- Y, sobre todo, analizar con datos reales tipos de accidentes y/o incidentes laborales, con el objetivo de establecer soluciones o procedimientos de trabajo seguros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bestrastén, M., Gil, A., (2018). *NTP 308: Análisis preliminar de la gestión preventiva: cuestionarios de evaluación*. <https://www.insst.es/documentacion/coleccionestecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/9-serie-ntp-numeros-296-a-330-ano-1994/ntp-308-analisis-preliminar-de-la-gestion-preventiva-cuestionarios-de-evaluacion>

Bestratén, M., Real, P., (2009). *NTP 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo (II); factores de éxito del cambio*. <https://www.insst.es/documentacion/coleccionestecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/24-serie-ntp-numeros-821-a-855-ano-2009/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-829>

Cuestionario nórdico de Clima de Seguridad ocupacional ,NOSACQ-50 (s.f.).
<https://nfa.dk/vaerktoejer/spoergeskemaer/safety-climate-questionnaire-nosacq-50/>

Doerr, J. (2024). *Mide lo que importa* (Séptima reimpresión ed.). Penguin Random House Grupo Editorial S.A.U.

García, G. (2024). *Función del Mando Intermedio en la prevención de riesgos laborales*. IC EDITORIAL. <https://elibro.net/es/ereader/universidadeuropea/250583?>

González, C., (s,f). *Cohesión de equipo: 5 estrategias altamente eficaces para mantener un equipo unido*. <https://globalhumancon.com/cohesion-de-equipo-5-estrategias-altamente-eficaces-para-mantener-un-equipo-unido/>

ISO 45001:2018 *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo- Requisitos con orientación para su uso*.

Moulton, W. (s.f.). **DISC**.International DISC Institute. <https://interdisc.org/es/principal/>

(Mulè, G., Pruikkonen, S., Bäuerle, T., Kielisiak, A., Pereira, A., Bruchim, A., Augsten, D., Nackasha, L., Awad, M., Rovayo, G., Kilitcioglu, H., Babé, I., Ostermann, K., Teubenbacher, M., Lawton, M., Al Sabr, M., Monika, D., Negre, P., Hyppanen, T., & Cesarotti, V., (2025). *Modelo EFQM*. <https://efqm.org/es/the-efqm-model/#download>

Naranjo, F. J. (2020). *La Función del mando intermedio en la prevención de riesgos laborales*. Editorial Tébar
Flores. <https://elibro.net/es/ereader/universidadeuropea/176524?>

Pujol, L., Maroto, V., (2003). *NTP 640: Indicadores para la valoración de intangibles en prevención*. <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/18-serie-ntp-numeros-611-a-645-ano-2003/ntp-640-indicadores-para-la-valoracion-de-intangibles-en-prevencion>

Raeburn, A., (2 de febrero de 2024). *Las mejores actividades de teambuilding para fortalecer el espíritu de equipo*. <https://asana.com/es/resources/team-building-games>

Slack: *qué es, cómo usarlo, funciones y ventajas*. (s.f.). <https://www.clarcat.com/slack-que-es-como-usarlo-funciones-y-ventajas/>

Standuply: *Poll & Survey Sc*. (11 Julio 2024). <https://creati.ai/es/ai-tools/standuply-poll-survey-scrum-bot/>

ANEXOS