

Reptes i futur del professional HSE

Edita:



Amb el suport de:



Amb la col·laboració:



Amb la participació:



a la feina cap risc

Reptes i futur
del professional HSE

Índex

6 Introducció

8 D'on partim? El rol tradicional del professional de seguretat i salut

12 On ens trobem? El rol actual del professional de seguretat i salut

16 Analitzant la nostra posició actual. Reptes de la professió

18 Competències de què ha de disposar el professional de seguretat i salut

25 Annex

26 Claus per millorar la comunicació

27 Claus per millorar el lideratge

28 Claus per millorar l'empatia

29 Claus per millorar la resiliència

Introducció

La situació actual, amb tots els reptes a què ens veiem exposats, està posant de manifest més que mai la necessitat de disposar d'estratègies adequades que ens permetin avançar-nos-hi.

Els entorns VUCA (Volàtil, Incert, Complex i Ambigu) estan a l'ordre del dia, amb totes les implicacions que té tant en l'àmbit organitzatiu com personal. Situacions com ara la pandèmia, la crisi ambiental i energètica, els problemes de subministraments de matèries, etcètera, posen en evidència com qualsevol situació, per llunyana que pensem que sigui, ens pot afectar en tots els àmbits: social, organitzatiu i personal.

En aquest entorn, on qualsevol esdeveniment rellevant que passi en una part del món pot afectar ràpidament la resta, les organitzacions són peces clau. Però no hem d'oblidar que aquestes organitzacions cada vegada són sistemes més complexos i estan compostes per un nombre més gran de peces que coexisteixen, conviuen i funcionen de manera interconnectada.

Tenint en compte aquest context, el rol del professional de seguretat i salut s'enfronta a uns reptes que van més enllà del simple compliment legal i de "fer les organitzacions més segures". La realitat actual és que els professionals de seguretat i salut tenen una tasca molt més complexa i amb implicacions cada cop més elevades a molts nivells de l'organització.

Per analitzar el present i el futur del professional de seguretat i salut dins de les organitzacions es va dur a terme una sessió de treball amb els membres de l'Òrgan Directiu del Fòrum professional de PRL de Foment del Treball, en què es va reflexionar sobre el rol del professional de seguretat i salut. A les pàgines següents es mostren les diferents visions i les conclusions extretes d'aquesta sessió de treball.

Aquest dossier donarà resposta a les qüestions següents, i s'anticipa a quines seran les habilitats més demanades per a aquests professionals:

1. Quin és el rol actual del professional de seguretat i salut?
2. Quins són els reptes principals que afronta el professional de seguretat i salut?
3. Quin hauria de ser el futur de la professió? Quines són les competències principals que hauran d'assumir els professionals de la prevenció de riscos laborals?

D'on partim? El rol tradicional del professional de seguretat i salut

El professional de seguretat i salut ha patit múltiples processos de transformació des de l'any 1971, en què la *Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo* (OGSHT) va començar a fer referència a les funcions i responsabilitats en matèria de seguretat i salut dins de les empreses.

En aquest sentit, l'activitat dels departaments de prevenció en èpoques passades es caracteritza per tenir un enfocament principalment normatiu o legislatiu. L'activitat preventiva es troba perfectament **planificada**, i les accions desenvolupades són **pautades, previsibles i poc incertes**.

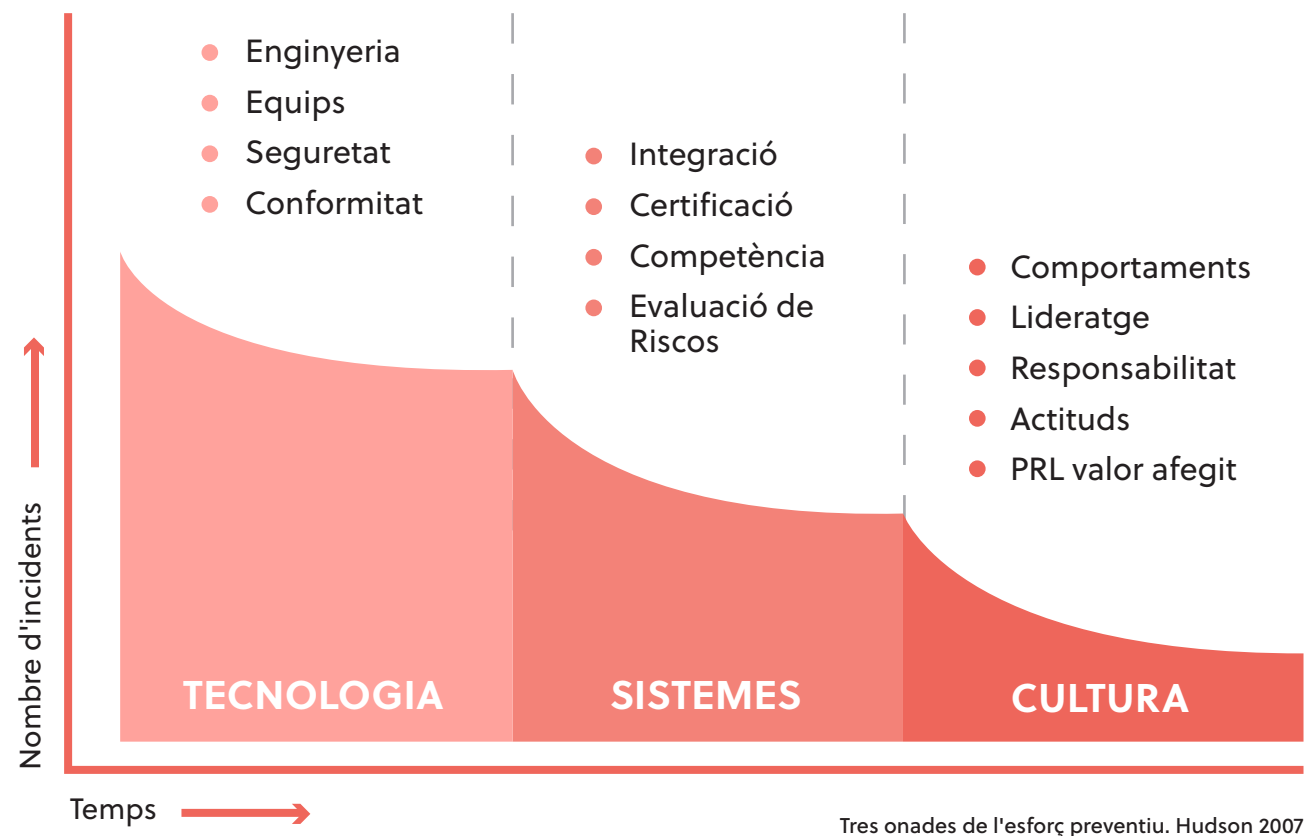


En aquest sentit, les activitats se centren en els aspectes següents:

1. Realització d'**avaluacions de riscos**, **planificacions preventives** i **plans de seguretat i salut**.
2. Anàlisi i actualització de les situacions de risc existent sobre la base de les **inspeccions i observacions de seguretat** que es duen a terme.
3. Actualització periòdica de les mesures preventives i de la documentació associada sobre la base de les inspeccions realitzades i a **la normativa existent**.
4. Desenvolupament d'**auditories** amb la finalitat de verificar que s'han implantat correctament les mesures preventives en tots els processos, així com el desenvolupament d'una gestió preventiva adequada.
5. Definició, seguiment i implantació de **plans de formació** en seguretat i salut.
6. Tot això, acompanyat d'una gestió i coordinació adequada a tots els nivells i amb tots els estaments, tant interns com externs, mitjançant:
 - Una gestió adequada de la **coordinació d'activitats empresarials** (CAE).
 - Una comunicació fluida amb tots els **agents implicats en la gestió preventiva** (autoritat laboral, SPA, coordinadors de seguretat i salut, etcètera).
7. Seguiment d'indicadors relacionats amb els punts anteriors, principalment de tipus reactiu (sinistralitat, no-conformitats, sancions per incompliments, etcètera).



Analitzant els diferents punts, s'observa que tradicionalment ha prevalgut la gestió del risc basada en millores en les mesures de seguretat i en l'estandardització dels processos, molt enfocat a la segona onada de Hudson.



S'observa que, a causa d'aquest treball planificat i estandarditzat, algunes organitzacions han desenvolupat accions més específiques en matèria preventiva:

- Fomentant la implantació de projectes enfocats a **gestionar riscos determinats** (ergonòmics, seguretat viària, etcètera).
- Desenvolupant **solucions creatives i innovadores** en els processos i en matèria preventiva.
- Incrementant la cultura preventiva dins de l'organització i millorant el posicionament de les àrees de seguretat i salut.

"El propòsit actual del professional de seguretat i salut és donar suport a la direcció en la implantació de processos de seguretat que permetin assolir els objectius de seguretat"

David Provan. Forge Works

On ens trobem? El rol actual del professional de seguretat i salut

EN L'ÀMBIT ESTRATÈGIC	EN L'ÀMBIT OPERATIU	EN L'ÀMBIT ORGANITZATIU
Més alineació amb l'alta direcció. S'ha aconseguit que l'àrea de seguretat i salut tingui més visibilitat. El seguiment d'indicadors ha esdevingut una peça clau dins de les organitzacions.	S'ha passat d'una feina planificada a una feina on ha prevalgut l'adaptabilitat. El mode de supervivència s'ha instaurat a totes les organitzacions, i l'àrea de seguretat i salut, com a primera línia de foc, no n'ha estat aliena.	Ha canviat la manera de relacionar-se en tots els àmbits de l'organització, tant entre els diferents departaments com dins de cada un d'ells. Les àrees de seguretat i salut, pel seu posicionament transversal, estan sent una peça clau dins d'aquest marc relacional.

Les organitzacions són sistemes cada cop més complexos, i la COVID-19 ens ho ha confirmat plenament. La situació ocasionada a escala mundial per la pandèmia ha obligat a redefinir estratègies per adaptar-se a la situació actual. Una mostra d'això és el canvi sociològic que ha tingut lloc a tot el món basat en una realitat diferent i en l'anàlisi d'actituds grupals desenvolupades.

Les organitzacions no han estat alienes a aquests canvis, i tots els professionals de seguretat i salut han fet un pas endavant, liderant accions enfocades a minimitzar l'impacte d'aquesta pandèmia. Això s'ha vist reflectit en diferents àmbits dins de l'organització:



La situació actual ha fet que els professionals de seguretat i salut n'hagin sortit reforçats i hagin millorat el seu posicionament en el dia a dia.

Aquesta millora del posicionament, així com els diferents canvis que han anat passant, han impactat en el rol del professional de seguretat i salut principalment en els punts següents:

1. S'ha aconseguit un **enfocament de la seguretat i salut més global**, incloent ara de manera més directa i explícita la salut i el benestar.

Una mostra d'això és el **seguiment continu d'indicadors** associats al benestar de les persones (contagis, etcètera) així com la rellevància que han adquirit els factors psicosocials.

2. Tanmateix, els canvis constants en l'àmbit normatiu i de criteris han fet que les unitats de seguretat i salut en determinades qüestions **hagin passat d'un rol més proactiu a un rol més reactiu**, per tal d'adaptar-se a aquests canvis. Amb el propòsit de destinar els recursos a les accions derivades de la COVID-19, s'han paralytitzat molts dels projectes previstos en matèria de seguretat i salut a les organitzacions.

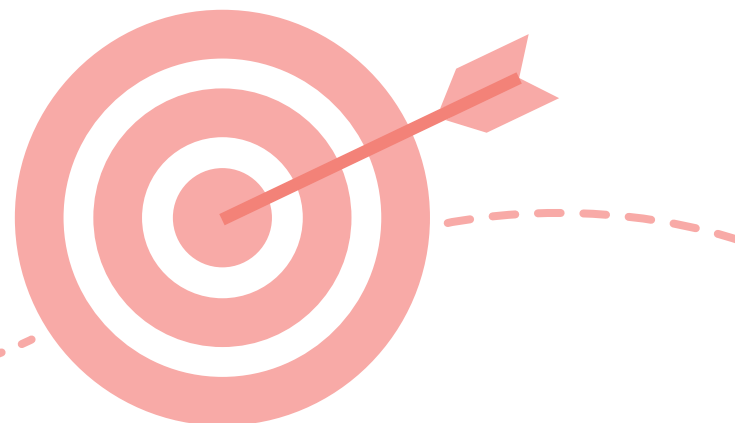
Els professionals de seguretat i salut s'han vist obligats a adaptar-se als canvis ràpids de criteri (tècnic o normatiu), així com a gestionar el treball a distància.

3. El posicionament dels professionals de seguretat i salut a les organitzacions, juntament amb la seva transversalitat i proximitat, els ha convertit en **solucionadors de problemes**. Per això, s'han hagut de reconvertir principalment en els aspectes següents:

a. Transformant i modificant les accions desenvolupades, per adaptar-se a la velocitat dels canvis.

b. Simplificant els processos existents i optimitzant els recursos, per tal de ser eficients.

c. Els dos punts anteriors han fet que les àrees de seguretat i salut hagin apostat per la **digitalització** a tots els nivells.



Analitzant la nostra posició actual. Reptes de la professió

Com podem veure, la situació COVID ha suposat un tomb a la professió, la qual cosa deixarà empremta en els anys vinents. Per analitzar la incidència del que ha passat, s'ha elaborat un diagrama DAFO o SWOT, on s'analitzaran les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats del professional de seguretat i salut. Cal recordar que dins una matriu DAFO, les fortaleses i debilitats són variables internes, i les amenaces i oportunitats són variables externes:

FORTALESES

Tal com acabem de veure, la situació COVID-19 ha demostrat que els professionals de seguretat i salut tenen una gran **capacitat d'adaptació al canvi**, derivat principalment de:

- El **posicionament dins de l'organització**, com a unitat transversal, la qual cosa ens permet aglutinar el coneixement tant organitzatiu com tècnic.
- Aquest posicionament facilita la **proximitat a les persones** a les diferents capes de l'organització, tant a nivell inferior i superior com transversalment.
- La situació actual també ha posat de manifest la **capacitat d'adaptació** que té el professional de seguretat i salut, així com de resiliència davant de situacions crítiques.
- Aquesta capacitat de resiliència està definida, en part, per la **capacitat d'anàlisi** i la **facilitat d'extracció d'aprenentatges** de situacions crítiques (per exemple, anàlisi d'accidents).

AMENACES

Com és lògic, la pandèmia actual ha posat de manifest múltiples amenaces sobre les quals cal posar el focus. La primera és que hem d'estar atents a altres **possibles pandèmies o situacions de crisi** que poden obligar a fer noves adaptacions, com ara **canvis normatius continus** que comportin un **excés de burocràcia**.

Aquests canvis portaran associats una **reformulació en els models de treball**, així com la **modificació de les responsabilitats**, punts que s'hauran de tenir en compte de cara al futur.

I cal no oblidar que l'auge que el professional de seguretat i salut ha tingut actualment com a conseqüència de la pandèmia pot derivar en una **involució del seu protagonisme** a l'entorn postpandèmia. Per evitar-ho, serà clau disposar d'un posicionament i coneixements adequats.

DEBILITATS

La situació actual també ha posat de manifest una sèrie d'oportunitats de millora derivades de l'anàlisi de les debilitats.

- En primer lloc, disposar d'**habilitats comunicatives adequades**. La situació actual ha fet que el professional de seguretat i salut s'hagi hagut de comunicar en múltiples fòrums i aprendre a alinear el seu perfil comunicador a perfils múltiples.
- Una mostra d'aquestes necessitats comunicatives és la necessitat d'aconseguir **comunicar-se amb l'alta direcció en el mateix "idioma"**.
- D'altra banda, se li ha assignat un **rol de facilitador** dins de l'organització. S'ha de mantenir aquest rol, però potenciant també el **rol de decisor** en les accions clau.
- Així mateix, cal potenciar altres coneixements transversals de l'organització, com ara els coneixements financers.

OPORTUNITATS

Les noves situacions també podran comportar oportunitats per als professionals de seguretat i salut. Totes les situacions de crisi impliquen canvis, i cal estar preparats per ser-ne el motor, plantejant l'enfocament de les solucions que calgui adoptar. Com a mostra hi ha totes les oportunitats que han sorgit de la situació actual.

La simplificació dels processos i la digitalització a tots els entorns no desapareixeran tan fàcilment. La tendència indica que les tasques es faran cada vegada de manera més senzilla i fàcil, buscant una orientació més aviat cap a resultats.

Així mateix, la situació actual ha fet que les unitats de seguretat i salut disposin de més recursos tècnics, econòmics i humans. La clau és establir els mecanismes per garantir que aquests recursos es mantinguin en el futur.

Competències de què ha de disposar el professional de seguretat i salut

Com acabem de veure, estem en un moment crític per a la professió en què s'ha de fer el salt que permeti garantir un posicionament estratègic dels professionals de seguretat i salut a les organitzacions.

El nostre entorn social i laboral és cada cop més complex i requereix el desenvolupament i la consolidació d'un conjunt d'habilitats que permeti als professionals adaptar-se i treure el màxim rendiment de les seves capacitats tècniques i interpersonals, generar influència i esdevenir facilitadors del canvi:



• **Han d'actuar com a treballadors de "primera línia"** equilibrant la seva presència a planta amb les tasques més administratives, amb l'objectiu de comprendre el treball operatiu i trobar fórmules que contribueixin a l'èxit de l'organització i al compliment d'objectius. Estar estretament connectats amb l'entorn operatiu, els processos de presa de decisions i les fonts de dades i la informació en temps real és fonamental per poder interpretar els senyals emergents i anticipar-se a possibles problemes.

Un punt de millora és automatitzar com més millor aquestes tasques administratives, amb l'objectiu d'aportar temps de valor en la mesura que evoluciona la cultura organitzativa.

• **Han d'enfocar-se a conèixer com es fa la feina del dia a dia**, i a comprendre la bretxa entre el treball prescrit (procedimentat) i el treball real, així com les implicacions d'aquesta bretxa per a l'èxit en seguretat i salut de l'organització. La comprensió, el seguiment i l'anàlisi del treball permeten identificar les fonts de resiliència i feblesa de l'organització.

És fonamental que el professional de seguretat i salut conegui com s'adapten els equips de treball, quins canvis o ajustaments es fan, quins conflictes sorgeixen en l'àmbit operatiu, com es modifiquen les assignacions de recursos i com poden variar les prioritats. A més, han d'analitzar per què cal dur a terme aquestes adaptacions i quins procediments i recursos són insuficients o estan desactualitzats. D'aquesta manera podreu coordinar accions que donin resposta a petits senyals de riscos emergents i implicar tots els estaments de l'organització en la millora contínua en seguretat i salut.

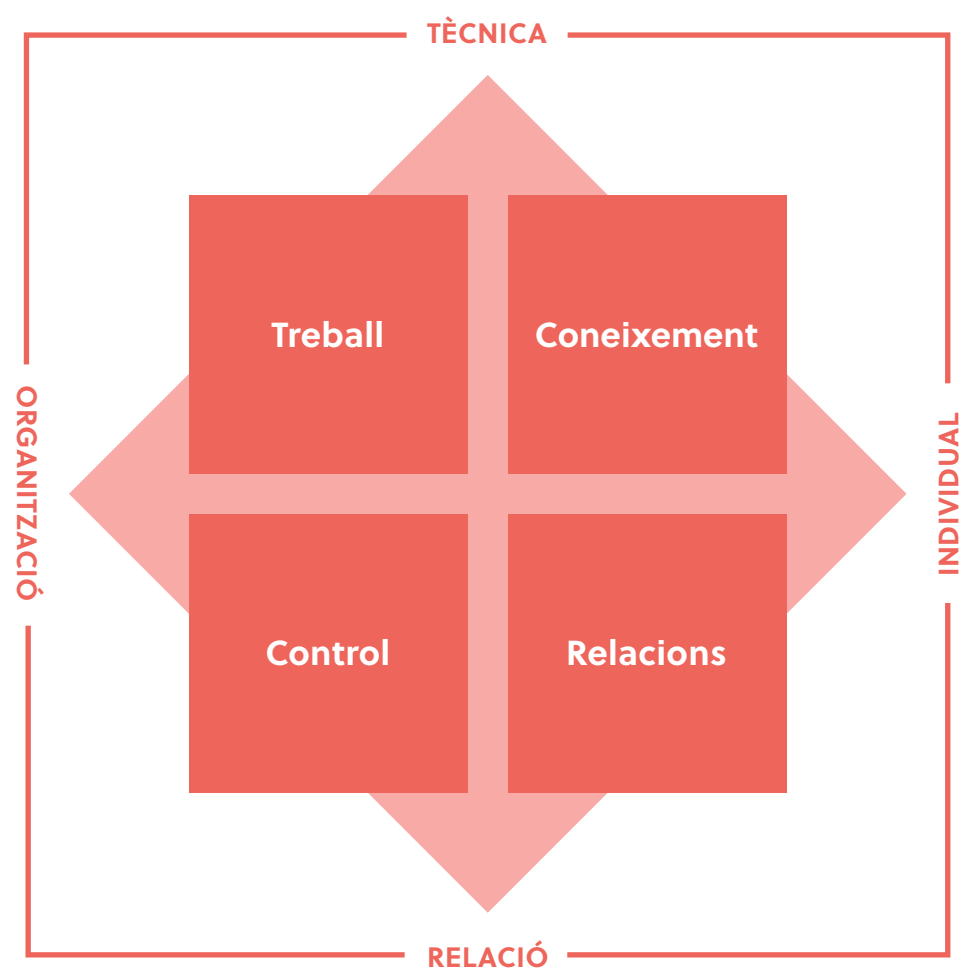
• **Han de contribuir a l'èxit de l'organització.** En aquesta evolució, el professional de seguretat i salut ha de participar en tots els àmbits de l'organització, i no s'ha de limitar a ser un mecanisme per "detectar i reparar" qüestions relacionades amb el compliment de la seguretat i la salut. Ha de facilitar la col·laboració i la participació dels diferents agents en les decisions de seguretat i salut, donant suport en situacions problemàtiques que poden donar lloc a sitges organitzatives.

Per això, el professional de seguretat i salut resulta clau en el funcionament del sistema, ja que contribueix a detectar i millorar els punts febles del sistema.

Per fer-ho, cal buscar l'equilibri entre dos eixos:

- D'una banda, l'equilibri entre l'organització i l'individu (les persones).
- D'altra banda, l'equilibri entre l'aspecte tècnic i el relacional.

- Reducció riscos
- Integració seguretat en el treball
- El treballador és el client
- Seguretat com a ciència
- Organitzacions psicològiques
- Pensament sistèmic



- Coneixement del negoci
- Control operacional
- Visió empresarial
- Influenciar
- Comunicar
- Seguretat psicològica

Considerant que els esdeveniments poden ocórrer en qualsevol moment i en qualsevol lloc dins de l'organització, i que hi ha múltiples combinacions de factors que poden desencadenar-los, el professional de seguretat i salut requereix **flexibilitat, autonomia, capacitat i llibertat d'acció** per moure's en aquests entorns canviants i incerts. Per això necessita tenir un coneixement profund de l'organització: **preguntar, interpretar, analitzar i possibilitar una nova manera d'entendre el treball operatiu**, facilitant la **presa de decisions en temps real**.



El propòsit principal del professional de la seguretat ha de ser comprendre els riscos actuals i futurs de l'organització, i això implica **aprendre de manera proactiva** sobre el funcionament de la part operativa, mitjançant una indagació oberta i la **detecció** de problemes de seguretat i salut abans que sorgeixin.

El propòsit del professional de seguretat i salut és preveure la forma canviant del reg i facilitar l'acció abans que les persones en resultin perjudicades.

David Provan. Forge Works

Però per conèixer què està passant realment a l'organització, el professional de seguretat i salut ha de ser un **líder** que sigui capaç de crear un ambient adequat perquè els equips comparteixin els seus problemes, inquietuds, dificultats i èxits sense por, vergonya o represàlies. És a dir, un ambient de **seguretat psicològica** en què els membres de l'organització parlin més, reportin més errors i es mostrin més oberts envers l'aprenentatge, i en què es practiqui un pensament crític, constructiu, que aportï coneixement i informació en pro de la seguretat i salut de tota la organització.

D'aquesta manera s'estableixen els fonaments per crear una organització de l'aprenentatge i l'evolució de la seva cultura de seguretat i salut.

Per exercir aquest nou rol, els professionals de la seguretat i salut han d'ajudar a les organitzacions a tenir la capacitat d'anticipació, de resposta, de sincronització i d'aprenentatge proactiu:

- **Anticipació.** Crear previsions sobre les condicions operatives futures de l'organització, per poder revisar els models de risc i desplegar contramesures.
- **Capacitat de resposta.** Disposar de reserves de recursos, de manera que hi hagi una capacitat operativa per maniobrar en cas d'enfrontar-se a un context operatiu canviant.
- **Sincronització:** Coordinar els fluxos d'informació i les accions a tota l'organització. Cal assegurar-se que la informació de les persones que tenen la informació arribi a totes les persones interessades per prendre decisions i donar suport.
- **Aprenentatge proactiu.** Es tracta de buscar les debilitats de l'organització, les possibles llacunes en la comprensió del treball del dia a dia i els conflictes d'objectius i compensacions per assignar prioritats en seguretat i salut.

A més, el Fòrum Econòmic Mundial destaca quines seran les habilitats laborals que tindran més demanda en els propers 5 anys, la qual cosa afecta a tots els perfils professionals i, per descomptat, els que estan vinculats a la gestió de la seguretat i salut laboral.

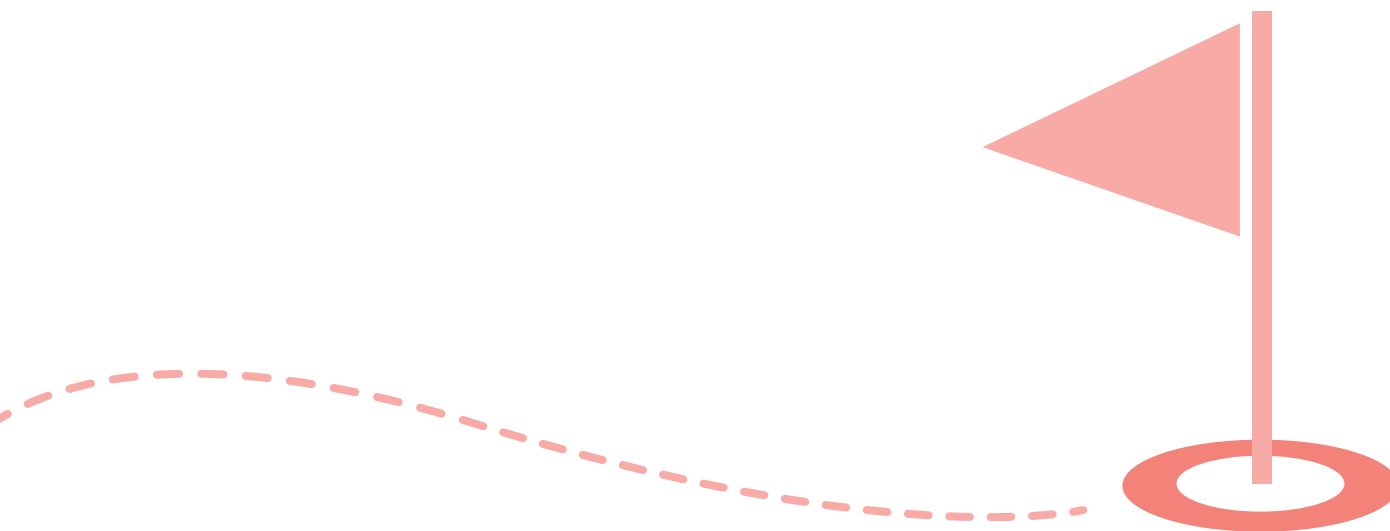
1. Pensament analític i innovació.
2. Aprenentatge actiu i estratègies d'aprenentatge.
3. Resolució de problemes complexos.
4. Pensament i anàlisi crítics.
5. Creativitat, originalitat i iniciativa.
6. Lideratge i influència social.
7. Ús, control i monitoratge de tecnologia.
8. Disseny i programació de tecnologia.
9. Resiliència, tolerància a l'estrès i flexibilitat.
10. Raonament, resolució de problemes i generació d'idees (ideació).

Prenent com a referència aquest rànquing, a la sessió d'experts duta a terme durant el desenvolupament d'aquesta guia es van prioritzar les habilitats següents:

- La primera i peça clau, la **comunicació**. És fonamental disposar d'habilitats comunicatives adequades que permetin transmetre missatges clars i definits. Una comunicació eficaç ens permetrà parlar el mateix "idioma" que la Direcció i els treballadors.
- En segon lloc, **el lideratge**. Els professionals en seguretat i salut han de disposar de dots de lideratge clars. Hem de recordar que un líder sempre genera líders.
- En tercer lloc, **l'empatia**. És clau ser capaços de posar-se a la pell dels altres.
- En quart lloc, **la resiliència**. És fonamental adaptar-se de manera adequada a les situacions canviants.

Adicionalment, el professional del futur haurà de disposar de **formació adequada** i haurà d'**actualitzar els seus coneixements de manera periòdica**. Establir itineraris de reciclatge formatiu, tant teòric com pràctic, és un dels punts sobre els quals cal treballar.

Potenciar aquestes habilitats **permetrà fer-nos valer** dins de les organitzacions, ser-ne una peça clau i convertir-nos en facilitadors d'aquest canvi.



Annex

Claus per millorar la comunicació



La capacitat de comunicació és indispensable no només en l'àmbit laboral sinó també en un nivell personal. De manera conscient o inconscient, les persones comuniquen permanentment. Per això, cal tenir en compte diversos aspectes:

1. El primer, el **llenguatge**. Com a líder, les paraules tindran una influència determinant en si l'equip experimenta confiança o por. Què volem expressar i com ho farem és clau. Mai infravaloris la ressonància que generarà el teu discurs.

2. En relació amb el punt anterior, hem de dominar l'«**art de preguntar**». Fer bones preguntes és clau i, per a això, cal seguir unes regles bàsiques:

- Preguntar amb **anhel d'aprendre**. No pressuposar que la resposta ajudarà en aquest punt.
- Preguntar per **reflexionar**. Fer preguntes obertes, no limitades a respostes sí/no.
- Preguntar per **créixer**. Construir la pregunta de manera que ajudis l'altra persona a expressar els seus pensaments d'una manera enfocada.

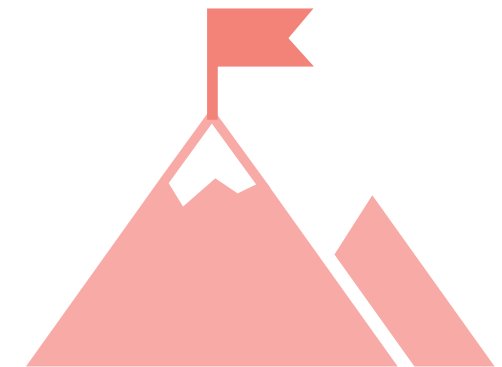
3. Les **converses delicades** s'han d'abordar adequadament: és clau revisar emocions, cuidar el moment i el lloc i tenir clar el propòsit de la conversa per involucrar les altres persones i no perdre la seva confiança.

4. Els líders han de definir les **expectatives** de com s'han de comunicar els altres. No s'ha de deixar que passin coses i després recriminar la manca de comunicació.

5. La **comunicació no verbal** és clau. Tingues cura de la teva manera d'expressar-te i del llenguatge gestual, per mostrar obertura i proximitat.

6. Aprofita les teves comunicacions per oferir **suggeriments** a les persones, posant en valor els èxits i indicant els punts de millora.

Claus per millorar el lideratge



Disposar d'habilitats que permetin generar lideratge dins de l'organització és una de les línies de desenvolupament principals del professional de seguretat. Addicionalment a les qualitats que s'indiquen en aquest apartat, cal integrar una sèrie d'accions en el dia a dia:

1. El lideratge comença per un **compromís visible**, que cal mostrar en totes les accions que fem, en tot moment i per tot arreu. Un dels primers punts on cal posar el focus és treballar què diem, com ho diem i què fem.

2. És clau gestionar el **factor i l'error humà** de manera adequada. Un líder ha de permetre que les persones s'equivoquin sense por de represàlies i ser capaç d'extreure aprenentatges d'aquestes situacions. Un líder extreu el millor de cada persona i situació.

3. Ha de donar **servei i suport** a totes les persones de l'organització: entendre i ocupar-se de les necessitats de les persones i involucrar-se oferint la seva ajuda a tots els nivells.

4. El líder ha de ser el garant d'una **cultura justa** dins de l'organització. Felicitar i potenciar les accions ben desenvolupades, i garantir la **disciplina operativa** al dia a dia.

5. Integrar totes les persones en les decisions, fomentant la **participació efectiva** ajudarà a incrementar el lideratge i millorar la cultura dins de l'organització. En aquest punt, ajudarà crear un ambient de **confiança** sustentat en la seguretat psicològica. Els treballadors són vistos com a experts locals i *partners* en la creació de la seguretat i la salut dins de l'organització.

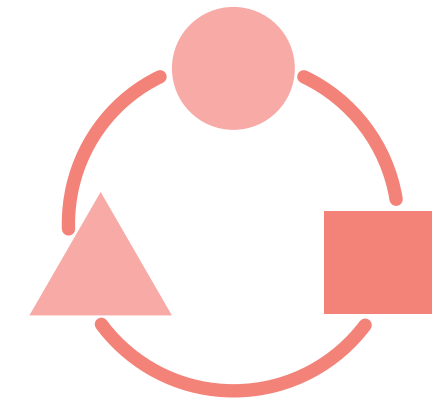
Claus per millorar l'empatia



Una habilitat indispensable en tots els àmbits és ser capaços de detectar les emocions i posar-se a la pell dels altres.

1. Les maneres de comunicar-nos avui dia (més sovint de manera escrita i virtual, i menys de manera personal) han reduït les oportunitats per crear **llaços socials**. La pandèmia ho ha dificultat encara més, fent que els equips estiguin menys cohesionats. Els líders que dediquen temps per compartir les seves històries i escoltar les dels altres ajuden a revertir la tendència i a crear seguretat psicològica.
2. «Treure's la màscara», mostrar **vulnerabilitat**, fa que també sigui més senzill fer-ho per a la resta de l'equip i això millora la connexió emocional i la confiança.
3. Compartir amb l'equip tant les bones notícies com les que no són tan bones. Les activitats perquè els equips comparteixin **suggeriments** sincers han d'estar integrades al dia a dia. Es tracta de negociar necessitats, no solucions ja preconcebudes.
4. Exercir una **empatia real**, comprenent les situacions i emocions de les persones de la manera adequada. Recordeu que no hi ha res més important que les persones.

Claus per millorar la resiliència



La resiliència, entesa com a capacitat d'adaptar-se als entorns canviants, està relacionada de manera clara i directa amb la nostra percepció de les situacions.

1. Primer, cal ser **conscient** i recordar el principi 10/90 de Covey: El 10 % de la teva vida està relacionat amb el que et passa, allò que no es pot canviar. El 90 % restant inclou com reacciona la persona a allò que li passa: el seu comportament, que es pot adaptar a les situacions.
2. Per a això, s'han de desenvolupar accions enfocades a l'**autoconeixement**. Conèixer les nostres capacitats i debilitats és fonamental si volem convertir-nos en persones resilients.
3. Fomentar el **diàleg constructiu** amb les persones, de manera que ens ajudin a detectar els nostres punts cecs.

4. S'ha de considerar el **caràcter multidimensional de la resiliència**. Wolin i Wolin (1993) proposen treballar en 7 eixos claus: introspecció (anàlisi dels pensaments i distorsions); independència (i regulació emocional); capacitat de relacionar-se (fomentar la comprensió i l'empatia); prendre iniciativa (anàlisi d'aferaments i desaferraments); humor (fomentar el bon ambient i exercir la gratitud); i l'impuls de la creativitat i l'acceptació.

Es pot considerar establir **punts de control periòdics** basats en els eixos anteriors, per adoptar mesures en tot allò que estigui generant distorsió.

