

Retos y futuro del profesional HSE

Edita:



Con el soporte de:



Con la colaboración de:



Con la participación de:



Retos y futuro del
profesional HSE

Índice

6 **Introducción**

- 8 ¿De dónde partimos? El rol tradicional de profesional de seguridad y salud
- 12 ¿Dónde nos encontramos? El rol actual del profesional de seguridad y salud
- 16 Analizando nuestra posición actual. Retos de la profesión
- 18 Competencias de las que debe disponer el profesional en seguridad y salud.

25 **Anexo**

- 26 Claves para mejorar la comunicación
- 27 Claves para mejorar el liderazgo
- 28 Claves para mejorar la empatía
- 29 Claves para mejorar la resiliencia

Introducción

La situación actual, con todos los retos a los que nos estamos viendo expuestos, está poniendo de manifiesto más que nunca la necesidad de disponer de estrategias adecuadas que nos permitan adelantarnos a éstos.

Los entornos VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) están al orden del día, con todas las implicaciones que tiene tanto a nivel organizacional como personal. Situaciones como la pandemia, la crisis ambiental y energética, los problemas de suministros de materias, etc. ponen de relevancia cómo cualquier situación, por lejana que pensemos que esté, nos puede afectar en todos los niveles: Social, organizacional y personal.

En este entorno, donde cualquier evento relevante que ocurra en una parte del mundo puede afectar de forma rápida al resto, las organizaciones son piezas clave. Pero no debemos olvidar que dichas organizaciones son cada vez sistemas más complejos y están compuestas por un número mayor de piezas que coexisten, conviven y funcionan interconectados.

Considerando este contexto, el rol del profesional de seguridad y salud se enfrenta a unos retos que van más allá del mero cumplimiento legal y de "hacer las organizaciones más seguras". La realidad actual es que los profesionales de seguridad y salud tienen una labor mucho más compleja y con implicaciones cada vez mayores a muchos niveles de la organización.

Para analizar el presente y futuro del profesional de seguridad y salud dentro de las organizaciones se llevó a cabo una sesión de trabajo con responsables de prevención de grandes compañías de España, en la que se reflexionó sobre el rol del profesional de seguridad y salud. En las siguientes páginas se muestran las distintas visiones y las conclusiones extraídas de esta sesión de trabajo.

El presente dossier se dará respuesta a las siguientes cuestiones, anticipándonos a cuáles van a ser las habilidades más demandadas para estos profesionales

1. ¿Cuál es el rol actual del profesional de seguridad y salud?
2. ¿Cuáles son los principales retos que afronta el profesional de seguridad y salud?
3. ¿Cuál debería ser el futuro de la profesión? ¿Cuáles son las principales competencias que deberán asumir los profesionales de la prevención de riesgos laborales?

¿De dónde partimos? El rol tradicional de profesional de seguridad y salud



En este sentido, las actividades se centran en:

1. Realización de **evaluaciones de riesgos, planificaciones preventivas y planes de Seguridad y Salud**.
2. Análisis y actualización de las situaciones de riesgo existente en base a las **inspecciones y observaciones de seguridad** que se realizan.
3. Actualización periódica de las medidas preventivas y de la documentación asociada en base a las inspecciones realizadas y a **la normativa existente**.
4. Desarrollo de **auditorías** con objeto de verificar la correcta implantación de las medidas preventivas en todos los procesos, así como el desarrollo de una gestión preventiva adecuada.
5. Definición, seguimiento e implantación de **planes de formación** en seguridad y salud.
6. Todo ello acompañado de una gestión y coordinación adecuada en todos los niveles y con todos los estamentos, tanto internos, como externos, mediante:
 - Una gestión adecuada de la **coordinación de actividades empresariales (CAE)**.
 - Una comunicación fluida con todos los **agentes implicados en la gestión preventiva** (autoridad laboral, SPA, coordinadores de seguridad y salud, etc.).
7. Seguimiento de indicadores relacionados con los puntos anteriores, principalmente de tipo reactivo (siniestralidad, no conformidades, sanciones por incumplimientos, etc.).

El profesional de seguridad y salud ha sufrido múltiples procesos de transformación desde el año 1971, en donde la *Ordenanza General de Seguridad e Higiene en el Trabajo (OGSHT)* empieza a hacer referencias a las funciones y responsabilidades en materia de seguridad y salud dentro de las empresas.

En este sentido, la actividad de los departamentos de prevención en épocas pasadas se caracteriza por tener un enfoque principalmente normativo o legislativo. La actividad preventiva se encuentra perfectamente **planificada**, siendo las acciones desarrolladas **pautadas, previsibles** y con poca **incertidumbre**.



Analizando los distintos puntos, se observa que tradicionalmente ha primado la gestión del riesgo en base a mejoras en las medidas de seguridad y en la estandarización de los procesos, muy enfocado a la segunda oleada de Hudson.



Se observa que debido a ese trabajo planificado y estandarizado algunas organizaciones han desarrollado acciones más específicas en materia preventiva:

- Fomentando la implantación de proyectos enfocados a **gestionar riesgos determinados** (ergonómicos, seguridad vial. etc.).
- Desarrollando **soluciones creativas e innovadoras** en los procesos y en materia preventiva.
- Incrementando la cultura preventiva dentro de la organización y mejorando el posicionamiento de las áreas de seguridad y salud.

"El propósito actual del profesional de seguridad y salud es apoyar a la dirección en la implantación de procesos de seguridad que permitan alcanzar los objetivos de seguridad"

David Provan. Forge Works

¿Dónde nos encontramos? El rol actual del profesional de seguridad y salud

Las organizaciones son sistemas cada vez más complejos, y la COVID-19 nos lo ha confirmado plenamente. La situación ocasionada a nivel mundial por la pandemia ha obligado a redefinir estrategias para adaptarse a la situación actual. Muestra de ello es el cambio sociológico ocurrido en todo el mundo en base a una realidad diferente y el análisis de actitudes grupales desarrolladas.

Las organizaciones no han sido ajenas a dichos cambios, y todos los profesionales de seguridad y salud han dado un paso al frente, liderando acciones enfocadas a minimizar el impacto de dicha pandemia. Esto se ha visto reflejado a distintos niveles dentro de la organización:

A NIVEL ESTRATÉGICO	A NIVEL OPERATIVO	A NIVEL ORGANIZACIONAL
<p>Mayor alineación con la alta dirección.</p> <p>Asimismo, se ha conseguido que el área de seguridad y salud mayor visibilidad.</p> <p>El seguimiento de indicadores se ha convertido en una pieza clave dentro de las organizaciones.</p>	<p>Se ha pasado de un trabajo planificado a un trabajo donde la adaptabilidad ha primado.</p> <p>El modo de supervivencia se ha instaurado en todas las organizaciones, y el área de Seguridad y salud, cómo primera línea de fuego no ha sido ajena.</p>	<p>Ha cambiado la forma de relacionarse en todos los niveles de la organización, tanto entre departamentos cómo dentro de los mismos.</p> <p>Las áreas de seguridad y salud, por su posicionamiento transversal, están siendo una pieza clave dentro de ese marco relacional.</p>



La situación actual ha hecho que los profesionales de seguridad y salud hayan salido reforzados y mejorado su posicionamiento en el día a día

Esta mejora del posicionamiento, así como los distintos cambios que han ido ocurriendo, han impactado en el rol del profesional de seguridad y salud principalmente en los siguientes puntos:

1. Se ha conseguido un **enfoque de la seguridad y salud más global**, incluyendo ahora de forma más directa y explícita la salud y el bienestar.

Muestra de ello es el seguimiento continuo de indicadores asociados al bienestar de las personas (contagios, etc.) así como la relevancia que han adquirido los factores psicosociales.

2. Sin embargo, los cambios constantes a nivel normativo y de criterios han hecho que las unidades de seguridad y salud en determinadas cuestiones **hayan pasado de un rol más proactivo a un rol más reactivo**, con objeto de adaptarse a dichos cambios. Con el propósito de destinar los recursos a las acciones derivadas de la COVID-19, se han paralizado muchos de los proyectos previstos en materia de seguridad y salud en las organizaciones.

Los profesionales de seguridad y salud se han visto obligados a adaptarse a los rápidos cambios de criterio (técnico o normativo), así como a gestionar el trabajo a distancia.

3. El posicionamiento de los profesionales de seguridad y salud en las organizaciones, junto con su transversalidad y cercanía, los ha convertido en **solucionadores de problemas**. Para ello, se han tenido que reconvertir principalmente en los siguientes aspectos:

a. Transformando y modificando las acciones desarrolladas, con objeto de adaptarse a la velocidad de los cambios.

b. Simplificando los procesos existentes y optimizando los recursos, con objeto de ser eficientes.

c. Los dos puntos anteriores han hecho que las áreas de seguridad y salud hayan apostado por la **digitalización** a todos los niveles.



Analizando nuestra posición actual. Retos de la profesión

Cómo podemos ver, la situación COVID ha supuesto un vuelco a la profesión, lo cual va a marcar en años venideros. Para analizar la incidencia de lo ocurrido, se ha elaborado un diagrama DAFO o SWOT, en que se analizarán las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del profesional de seguridad y salud. Hay que recordar que dentro de una matriz DAFO, las fortalezas y debilidades son variables internas y las amenazas y oportunidades son variables externas:

FORTALEZAS

Cómo acabamos de ver, la situación COVID-19 ha demostrado que los profesionales de seguridad y salud tienen una gran capacidad de adaptación al cambio, derivado de principalmente de:

- El **posicionamiento dentro de la organización**, como unidad transversal, lo cual nos permite aglutinar el conocimiento tanto organizacional como técnico.
- Dicho posicionamiento facilita la **cercanía a las personas** en las distintas capas de la organización, tanto a nivel inferior y superior como transversalmente.
- La situación actual también ha puesto de manifiesto la **capacidad de adaptación** que posee el profesional de seguridad y salud, así como de **resiliencia** ante situaciones críticas.
- Esa capacidad de resiliencia viene en parte definida por la **capacidad de análisis** y **facilidad de extracción de aprendizajes** de situaciones críticas (por ejemplo, análisis de accidentes).

DEBILIDADES

La situación actual también ha puesto de manifiesto una serie de oportunidades de mejora derivadas del análisis de las debilidades.

- En primer lugar, disponer de **habilidades comunicativas adecuadas**. La situación actual ha hecho que el profesional de seguridad y salud se haya tenido que comunicar en múltiples foros y aprender a alinear su perfil comunicador a múltiples perfiles.
- Una muestra de esas necesidades comunicativas es la necesidad de lograr **comunicarse con la alta dirección en el mismo "idioma"**.
- Por otro lado, se le ha asignado un **rol de facilitador** dentro de la organización. Se debe mantener dicho rol, pero potenciando también el **rol de decisor** en las acciones clave.
- Se deben potenciar asimismo otros conocimientos transversales de la organización, como por ejemplo

los conocimientos financieros.

Cómo es lógico, la pandemia actual ha puesto de manifiesto múltiples amenazas sobre las que se debe poner el foco. La primera es que debemos estar atentos a otras **posibles pandemias o situaciones crisis** que pueden obligar a nuevas adaptaciones, como pueden ser **cambios normativos continuos** que conlleven un **exceso de burocracia**.

Estos cambios llevarán asociados un **cambio en los modelos de trabajo**, así como la **modificación de las responsabilidades**, puntos que se deberán tener en cuenta de cara al futuro.

Y no se debe olvidar que el auge que el profesional de seguridad y salud ha tenido actualmente derivado de la pandemia puede derivar en una **involución de su protagonismo** en el entorno post-pandemia. Disponer de un posicionamiento y unos conocimientos adecuados serán claves para evitarlo.

OPORTUNIDADES

Las nuevas situaciones también podrán traer consigo oportunidades para los profesionales de seguridad y salud. Todas las situaciones de crisis implican cambios y hay que estar preparados para ser motores de dichos cambios, planteando el enfoque de las soluciones a adoptar. Como muestra están todas las oportunidades que han surgido de la situación actual.

La simplificación de los procesos y la digitalización en todos los entornos han llegado para quedarse. La tendencia indica que las tareas se realizarán cada vez de forma más sencilla y fácil, buscando una mayor orientación a resultados.

Asimismo, la situación actual ha hecho que las unidades de seguridad y salud dispongan de más recursos técnicos, económicos y humanos. La clave está en establecer los mecanismos para garantizar que estos recursos se mantengan en el futuro.

Competencias de las que debe disponer el profesional en seguridad y salud

Como acabamos de ver, estamos en un momento crítico para la profesión donde se debe dar el salto que permita garantizar un posicionamiento de los profesionales de seguridad y salud estratégico en las organizaciones.

Nuestro entorno social y laboral es cada vez más complejo y requiere del desarrollo y la consolidación de un conjunto de habilidades que permita a los profesionales adaptarse y sacar el máximo rendimiento de sus capacidades técnicas e interpersonales, generar influencia y convertirse en facilitadores del cambio:



- **Deben actuar como trabajadores de "primera línea"** equilibrando su presencia en planta con las tareas más administrativas, con el objetivo de comprender el trabajo operativo y encontrar fórmulas que contribuyan al éxito de la organización y al cumplimiento de objetivos. Estar estrechamente conectados con el entorno operativo, los procesos de toma de decisiones y las fuentes de datos e información en tiempo real es fundamental para poder interpretar las señales emergentes y anticiparse a posibles problemas.

Un punto de mejora es automatizar lo máximo posible esas tareas administrativas, con objeto de aportar tiempo de valor en evolucionar la cultura organizacional.

- **Deben enfocarse en conocer cómo se realiza el trabajo del día a día,** y en comprender la brecha entre el trabajo prescrito (procedimentado) y el trabajo real, así como en las implicaciones de esta brecha para el éxito en seguridad y salud de la organización. La comprensión, el seguimiento y el análisis del trabajo permiten identificar las fuentes de resiliencia y de debilidad de la organización.

Es fundamental que el profesional de seguridad y salud conozca cómo se adaptan los equipos de trabajo, qué cambios o ajustes se hacen, qué conflictos surgen a nivel operativo, cómo se modifican las asignaciones de recursos y cómo pueden variar las prioridades. Además, deben analizar por qué se deben llevar a cabo esas adaptaciones y qué procedimientos y recursos resultan insuficientes o están desactualizados. De este modo podrá coordinar acciones que den respuesta a pequeñas señales de riesgos emergentes e implicar a todos los estamentos de la organización en la mejora continua en seguridad y salud.

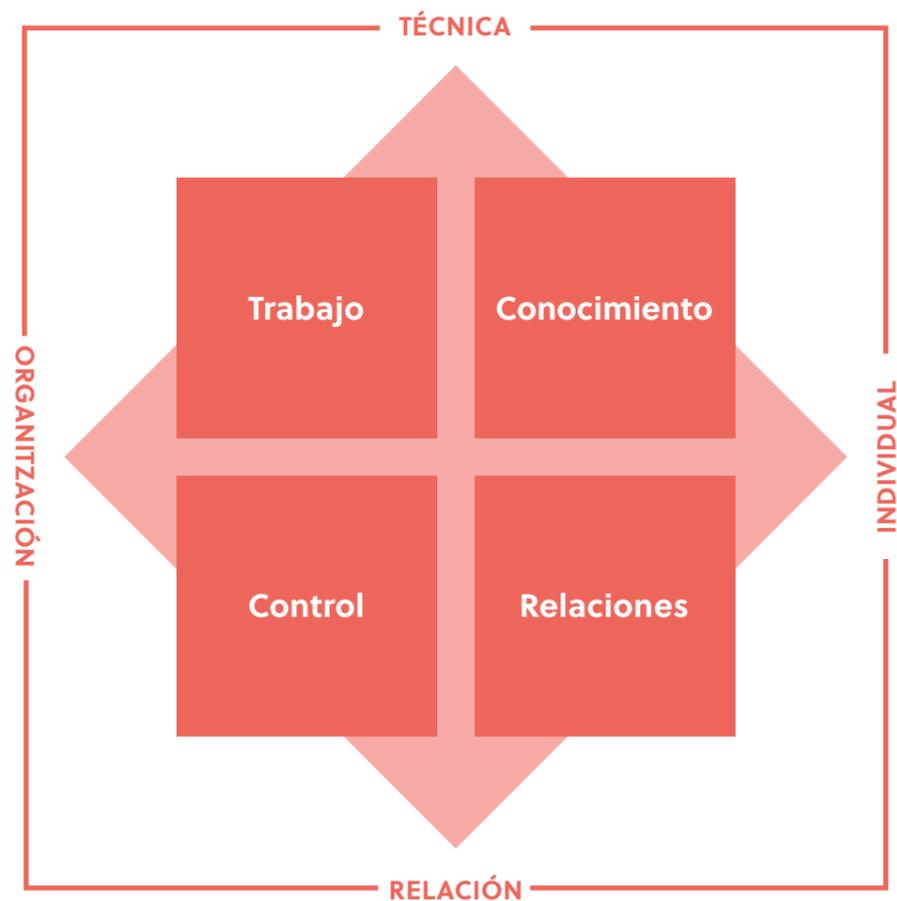
- **Deben contribuir al éxito de la organización.** En esta evolución, el profesional de seguridad y salud debe participar en todos los niveles de la organización, no limitándose a ser un mecanismo para "detectar y reparar" cuestiones relacionadas con cumplimientos en seguridad y salud. Debe facilitar la colaboración y participación de los distintos agentes en las decisiones de seguridad y salud, dando apoyo en situaciones problemáticas que pueden dar lugar a silos organizacionales.

Por ello, el profesional de seguridad y salud resulta clave en el funcionamiento del sistema, contribuyendo en la detección y mejora de los puntos débiles del sistema.

Para ello se debe buscar el equilibrio entre dos ejes:

- Por un lado, el equilibrio entre la organización y el individuo (las personas).
- Por otro lado, el equilibrio entre lo técnico y lo relacional.

- Reducción riesgos
- Integración seguridad en el trabajo
- El trabajador es el cliente
- Seguridad cómo ciencia
- Organizaciones psicológicas
- Pensamiento sistémico



Font:
David Provan

- Conocimiento del negocio
- Control operacional
- Visión empresarial
- Influenciar
- Comunicar
- Seguridad psicológica

Considerando que los eventos pueden ocurrir en cualquier momento y en cualquier lugar dentro de la organización, y que existen múltiples combinaciones de factores que pueden desencadenar su ocurrencia, el profesional de seguridad y salud requiere de **flexibilidad, autonomía, capacidad y libertad de acción** para moverse en estos entornos cambiantes e inciertos. Para ello necesita tener un conocimiento profundo de la organización: **preguntar, interpretar, analizar y posibilitar una nueva manera de entender el trabajo operativo**, facilitando la toma de **decisiones en tiempo real**.



El propósito principal del profesional de la seguridad debe ser comprender los riesgos actuales y futuros de la organización, y esto implica **aprender de manera proactiva** sobre el funcionamiento de la parte operativa, mediante una indagación abierta y la **detección** de problemas de seguridad y salud antes de que surjan.

El propósito del profesional de seguridad y salud es prever la forma cambiante del riesgo y facilitar la acción antes de que las personas resulten perjudicadas.

David Provan. Forge Works

Pero para conocer qué está pasando realmente en la organización, el profesional de seguridad y salud debe ser un líder que sea capaz de crear un ambiente adecuado para que los equipos compartan sus problemas, inquietudes, dificultades y éxitos sin miedo, vergüenza o represalias. Es decir, un ambiente de seguridad psicológica en el que los miembros de la organización hablen más, reporten más errores y se muestren más abiertos hacia el aprendizaje, y en el que se practique un pensamiento crítico, constructivo, que aporte conocimiento e información en pro de la seguridad y salud de toda la organización.

De esta manera se sientan los cimientos para la creación de una organización del aprendizaje y la evolución de su cultura de seguridad y salud.

Para desempeñar este nuevo rol, los profesionales de la seguridad y salud deben ayudar a sus organizaciones a tener la capacidad de anticipación, capacidad de respuesta, sincronización y aprendizaje proactivo

- **Anticipación.** Crear previsiones sobre las condiciones operativas futuras de la organización, para poder revisar los modelos de riesgo e implementar contramedidas.

- **Capacidad de respuesta.** Disponer de reservas de recursos, de modo que exista una capacidad operativa para maniobrar en caso de enfrentarse a un contexto operativo cambiante.

- **Sincronización:** Coordinar los flujos de información y las acciones en toda la organización. Hay que asegurarse de que la información llegue de las personas que tienen la información a todas las personas interesadas para tomar decisiones y brindar apoyo.

- **Aprendizaje proactivo.** Se trata de buscar las debilidades de la organización, las posibles lagunas en la comprensión del trabajo del día a día y los conflictos de objetivos y compensaciones, para asignar prioridades en seguridad y salud.

Además, el Foro Económico Mundial destaca cuáles serán las habilidades laborales más demandadas en los próximos 5 años, algo que afecta a todos los perfiles profesionales y, por supuesto, a aquellos vinculados a la gestión de la seguridad y salud laboral.

1. Pensamiento analítico e innovación.
2. Aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje.
3. Resolución de problemas complejos.
4. Pensamiento y análisis crítico.
5. Creatividad, originalidad e iniciativa.
6. Liderazgo e influencia social.
7. Uso, control y monitoreo de tecnología.
8. Diseño y programación de tecnología.
9. Resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad.
10. Razonamiento, resolución de problemas y generación de ideas (ideación).

Tomando como referencia este ranking, en la sesión de expertos llevada a cabo durante el desarrollo de esta guía, se priorizaron las siguientes habilidades:

- La primera y pieza clave, la **comunicación**. Disponer de habilidades comunicativas adecuadas, que permitan transmitir mensajes claros y definidos es fundamental. Una comunicación eficaz permite hablar el mismo "idioma" que la Dirección y los trabajadores.

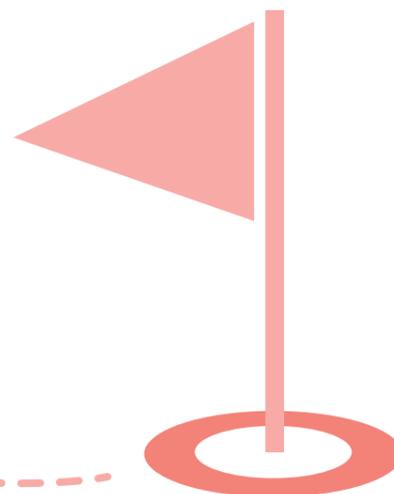
- En segundo lugar, el **liderazgo**. Los profesionales en seguridad y salud tienen que disponer de dotes de liderazgo claras. Se debe recordar que un líder siempre genera líderes.

- En tercer lugar, **empatía**. Ser capaces de ponerse en la piel de los demás es clave.

- En cuarto lugar, **resiliencia**. Adaptarse de forma adecuada a las situaciones cambiantes es fundamental.

Adicionalmente, el profesional del futuro deberá disponer de **formación adecuada** y deberá **actualizar sus conocimientos de forma periódica**. Establecer itinerarios de reciclaje formativo, tanto teórico como práctico, es uno de los puntos sobre los que se deberá trabajar.

Potenciar estas habilidades permitirá a la organización **poner en valor el rol del profesional de seguridad y salud**, siendo una pieza clave y convirtiéndose en facilitador de dicho cambio.



Anexo

Claves para mejorar la comunicación

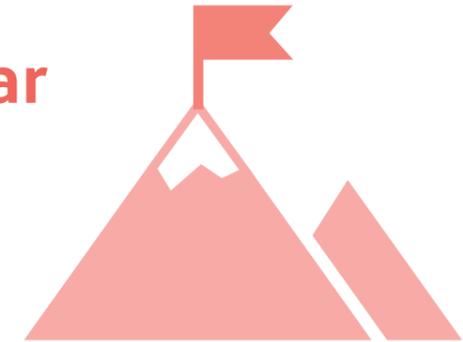


La capacidad de comunicación es indispensable no sólo a nivel laboral sino a nivel personal. De manera permanente, de forma consciente o inconsciente, las personas están comunicando. Por ello se deben tener en cuenta varios aspectos:

1. El primero, el **lenguaje**. Como líder, las palabras tienen una influencia muy fuerte en el grado en que el equipo puede experimentar confianza o miedo. Qué queremos expresar y cómo vamos a hacerlo es clave. Nunca infravalores la resonancia que va a generar tu discurso.
2. Relacionado con el anterior, debemos dominar el **"arte de preguntar"**. Hacer buenas preguntas es clave y para ello se deben seguir unas reglas básicas:
 - Preguntar con **afán de aprender**. No asumir previamente la respuesta ayudará en este punto
 - Preguntar para **reflexionar**. Hacer preguntas abiertas, no limitadas a respuestas sí/no.
 - Preguntar para **crecer**. Construir la pregunta de manera que ayudes a la otra persona a expresar sus pensamientos de una manera enfocada.

3. Las **conversaciones** delicadas deben abordarse adecuadamente: revisar emociones, cuidar el momento y el lugar y tener claro el propósito de la misma es clave para involucrar a las otras personas y no perder su confianza.
4. Los líderes deben definir las **expectativas** de cómo los miembros deben comunicarse. No debe dejarse que las cosas ocurran y luego recriminar la falta de comunicación.
5. La **comunicación no verbal** es clave. Cuida tu forma de expresarse y el lenguaje gestual, con objeto de mostrar apertura y cercanía.
6. Aprovecha tus comunicaciones para dar **feedback** a las personas, poniendo en valor los logros e indicando los puntos de mejora.

Claves para mejorar el liderazgo



Disponer de habilidades que permitan generar liderazgo dentro de la organización es una de las principales líneas de desarrollo del profesional de seguridad. Adicionalmente a las cualidades que se indican en este apartado, se deben integrar una serie de acciones en el día a día:

1. El liderazgo comienza por un **compromiso visible**, que se debe mostrar en todas las acciones que hacemos, en todo momento y lugar. Trabajar qué decimos, cómo lo decimos y qué hacemos es uno de los primeros puntos sobre los que debemos poner el foco.

2. Gestionar el **factor y el error humano** de forma adecuada es clave. Un líder debe permitir que las personas se equivoquen sin miedo a represalias y ser capaz de extraer aprendizajes de esas situaciones. Un líder extrae lo mejor de cada persona y situación.
3. Debe dar **servicio y apoyo** a todas las personas de la organización: entender y ocuparse de las necesidades de las personas e involucrarse, ofreciendo su ayuda a todos los niveles.
4. El líder debe ser un garante de la **cultura justa** dentro de la organización. Felicitar y potenciar las acciones bien desarrolladas, y garantizar la **disciplina operativa** en el día a día.
5. Integrar a todas las personas en las decisiones, fomentando la **participación efectiva** ayudará a incrementar el liderazgo y mejorar la cultura dentro de la organización. Crear un ambiente de **confianza** sustentado sobre la seguridad psicológica ayudará en este punto. Los trabajadores son vistos como expertos locales y *partners* en la creación de la seguridad y salud dentro de la organización.

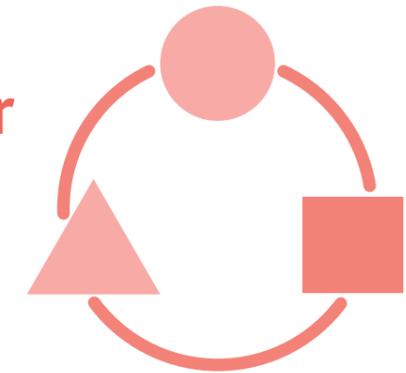
Claves para mejorar la empatía



Ser capaces de detectar las emociones y ponerse en la piel de los demás es una habilidad indispensable en todos los ámbitos.

1. Las maneras de comunicarnos hoy en día (más de forma escrita y virtual, y menos de forma personal) ha disminuido las oportunidades para crear **lazos sociales**. La pandemia lo ha dificultado aún más, haciendo que los equipos estén menos cohesionados. Los líderes que emplean tiempo en compartir sus historias y escuchar las de otros ayudan a revertir la tendencia y crear seguridad psicológica.
2. “Quitar las máscaras”, mostrar **vulnerabilidad** hace que para el resto del equipo sea más sencillo hacerlo también, mejorando la conexión emocional y la confianza.
3. Compartir con el equipo, tanto las noticias buenas como las no tan buenas. Las actividades para que los equipos compartan **feedback** sincero deben estar integradas en el día a día. Se trata de negociar necesidades, no soluciones ya preconcebidas.
4. Ejercer una **empatía real**, comprendiendo las situaciones y emociones de las personas de forma adecuada. Recuerda que no hay nada más importante que las personas.

Claves para mejorar la resiliencia



La resiliencia, cómo capacidad de adaptarse a los entornos cambiantes, está relacionada de forma clara y directa con nuestra percepción de las situaciones.

1. Primero, se debe ser **consciente** y recordar el principio 10/90 de Covey: El 10% de nuestra vida está relacionado con lo que te ocurre, lo que no se puede cambiar. El 90% restante comprende cómo la persona reacciona a eso que le pasa: su comportamiento, el cual se puede adaptar a las situaciones.
2. Para ello, se deben desarrollar acciones enfocadas al **autoconocimiento**. Conocer nuestras capacidades y debilidades es fundamental si queremos convertirnos en personas resilientes.
3. Fomentar el **diálogo constructivo** con las personas, de forma que nos ayuden a detectar nuestros puntos ciegos.

4. Se debe considerar el **carácter multidimensional de la resiliencia**. Wolin y Wolin (1993) proponen trabajar en 7 ejes claves: introspección (analizando los pensamientos y distorsiones), independencia (y regulación emocional), capacidad de relacionarse (fomentando la comprensión y empatía), tomar iniciativa (analizando apegos y desapegos), humor (fomentando el buen ambiente y ejerciendo la gratitud) e impulsando la creatividad y aceptación.

Considerar **puntos de control periódicos** en base a los ejes anteriores, con objeto de adoptar medidas en aquello que esté generando distorsión.

