

# Valores y condiciones de trabajo (III): implementación

*Values and working conditions (III): Implementation*  
*Valeurs et condition de travail (III): Implantation*

## Redactor:

Manuel Bestratén Belloví  
Ingeniero Industrial

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES  
DE TRABAJO

*Este documento complementa a las NTP 947 y 948 y se dedica al proceso de diseño e implementación de una política empresarial basada en valores. Se apuntan algunas experiencias de interés de cómo hacerlo.*

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

## 1. SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE VALORES

Habida cuenta de que el proceso de análisis de valores habría de culminar con la selección de los que se consideren esenciales, con una clara descripción de su significado, se plantea seguir metodológicamente un esquema como el que a continuación se indica, basado en experiencias exitosas. En todo caso, los valores habrían de ser definidos a partir de la "visión" de la organización, o sea, del horizonte que esté marcando su camino. La visión viene a reflejar lo que se quiere que la organización llegue a ser, sin descuidar su dimensión social; algo que todos los miembros de la organización y quienes de una forma u otra interactúen con la misma deberían saber para obrar en consecuencia.

El comité de dirección es el responsable de abrir en su seno el debate y tomar conciencia de la necesidad de una política basada en valores. Puede ser recomendable contar con apoyo externo, tanto para realizar un diagnóstico de la situación inicial de partida como para ayudar en el proceso de selección de valores y estrategias para su implementación. Una vez el comité de dirección ha asumido tal necesidad y ha decidido la línea de trabajo a seguir, habría que proceder a la constitución del grupo de trabajo que lidere el proceso de selección e implementación de valores. En dicho grupo estará representada la dirección, junto a personas que representen a los diferentes colectivos de la empresa, entre los que no deberían faltar los representantes de los trabajadores. Dado que se trata de una acción de valor estratégico, la dirección debe estar especialmente implicada marcando metas, actividades para alcanzarlas, plazos de ejecución, e incluso destacar algunos valores que considere conveniente que hayan de ser incluidos, lo que no por ello deben dejar de ser debatidos. Se podrían ampliar los grupos de trabajo en función del tamaño y diversidad de actividades de la organización para extender el debate a todas las áreas de

trabajo. Hay que tener en cuenta la importancia crucial de que tal proceso de debate interno sea altamente participativo por el nivel emocional de implicación y compromiso que comporta.

La identificación y selección de valores clave requiere de un proceso de debate pausado, sin prisas, conducido desde la dirección y en el que se planteen claramente los objetivos que se persiguen. Posiblemente, sea recomendable aportar elementos previos de análisis y de reflexión para estimularlo, como es el conocimiento de la realidad socioeconómica de la empresa en el medio en que opera, sea local - territorial, nacional o internacional, con su evolución y las perspectivas de cambio que la coyuntura propicia, sean favorables o desfavorables. También sería recomendable un análisis de la cultura organizacional. Hay que tener muy en cuenta lo que hacen al respecto otras empresas líderes del sector u otras de reconocido prestigio.

Por pequeña que sea la empresa, no puede ser ajena a las exigencias de la sociedad, más allá de localismos y ante la necesidad de enfrentarse a nuevos retos para su pervivencia bajo principios de responsabilidad. Es a partir de las limitaciones y dificultades existentes, que se habría de reencontrar, precisamente en los valores, la energía y la carga emocional necesaria para su superación, con la que poder generar nuevos planteamientos y nuevos horizontes. Las personas estamos necesitadas de metas esperanzadoras para mantener nuestra vitalidad y caminar por la senda de la ilusión por un futuro mejor. Recordemos que las dificultades y su superación son las que una vez positivadas van forjando la personalidad y las fortalezas de las personas. También las organizaciones están marcadas por hitos y cambios de rumbo que forman parte de su memoria histórica y que se recuerdan con agrado al haber favorecido cambios trascendentales en pro del éxito empresarial, como por ejemplo, aquella alianza con una organización que nos permitió evolucionar, las circunstancias que propiciaron una nueva línea de

productos o la apertura de un nuevo mercado, o como no, la incorporación de un directivo que infundió cambios significativos en la organización y en la manera de proceder. Posiblemente, de realizarse tal proceso de implantación de valores con el entusiasmo necesario, este pueda llegar a convertirse en uno de tales hitos.

En la figura 1 se indica el proceso secuencial para la selección y definición de valores y en la figura 2, las acciones estratégicas para su implantación.

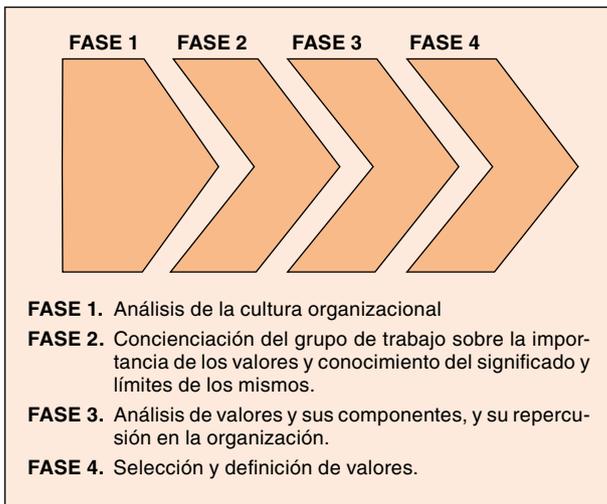


Figura 1. Proceso de análisis y selección de valores

El grupo o grupos de trabajo habrían de ser concienciados sobre la importancia de los valores y su papel determinante en los comportamientos de las personas, así como de su trascendencia en la cultura de la organización y la imagen que esta proyecta. Hay que tomar conciencia del significado de los diferentes valores, su necesaria traducción en las actividades que la empresa desarrolla y las repercusiones que puedan generar en la propia organización. Habría que analizar también los contravalores que están perjudicando los fines de la organización; esté su origen en el entorno social o en el seno de la propia organización y que por razones históricas o circunstanciales han ido tomando peso. Es imprescindible superar los miedos que pueda suponer conocer las carencias culturales más significativas. La mayoría de personas evolucionarán positivamente en sus comportamientos cuando se asuman colectivamente unos valores y unas maneras determinadas de proceder. La evaluación de los riesgos psicosociales es un instrumento esencial para tal conocimiento que habría de ayudar enormemente a mejorar la salud de las personas y de las organizaciones. Lamentablemente, estamos viendo las dificultades notorias que su aplicación efectiva comporta, así como las limitadas actuaciones de intervención psicosocial derivadas de tal evaluación. El desarrollo creciente de los riesgos psicosociales, constatado en las sociedades más avanzadas, así como la limitada eficacia por controlarlos, solo puede verse alterada con una actuación decidida sobre los valores morales y organizacionales, con una organización del trabajo y un estilo de mando que los interiorice y vigile su cumplimiento.

Una vez seleccionados y consensuados los valores esenciales, que la experiencia nos dice que, por razones estratégicas, no deberían ser menos de cinco y no más de diez, habrá que definirlos en términos claros y fáciles de entender por todo el mundo. Esta es labor del grupo que lidera el proceso junto al comité de dirección, a quien

le corresponde tener la última palabra para su aprobación. Los valores deberían ser plasmados, además de documentalmete, de manera gráfica o visual para así facilitar la sensibilización en los mismos.

Una vez aprobados, debiera diseñarse un plan para su implementación, el cual requiere de un conjunto de estrategias que podríamos sintetizar en cinco (ver fig. 2).

La primera es su divulgación a todos los niveles. Tal divulgación será específica con cauces exclusivos: reuniones por áreas o unidades funcionales, campaña para publicitarlos internamente con actividades de promoción imaginativas, o referenciando o integrando los valores en actividades estratégicas de la organización, por ejemplo, el plan de igualdad, el plan y el programa de prevención de riesgos laborales, el plan de marketing, etc.

La segunda, es la elaboración de códigos éticos y de buenas prácticas. Es imprescindible, que los valores sean traducidos en actuaciones concretas previsibles, diferenciando las que sean consideradas loables y las que sean inaceptables. Su catalogación y consiguiente divulgación facilitará enormemente la interiorización de los valores y el reforzamiento de conductas y hábitos acordes a los intereses de la organización. Para la elaboración de tal código ético es necesario abrir un proceso de atenta escucha a la diversidad de situaciones en las que mandos y trabajadores puedan encontrarse en su actividad y cuales debieran ser las respuestas esperables ante las mismas. No obstante, por ricos que sean tales códigos éticos, es difícil que puedan recoger la multiplicidad de situaciones potencialmente conflictivas que puedan acontecer. Por ello, deben complementarse con la creación del Comité de ética, grupo estable de trabajo en el que habrían de participar los responsables del Servicio de prevención y los delegados de prevención. Es normal que el grupo de trabajo encargado de seleccionar y dar forma a los valores se transforme luego y se adecue como comité de ética, el cual efectuará un seguimiento del proceso de implantación de valores, siendo al mismo tiempo medio de reflexión continuada sobre todo lo relativo a esta materia en la organización.

Una vez se dispone de códigos éticos puede acometerse la tercera acción estratégica que es la formación de las personas. Una formación inicial de corta duración para que todo el mundo sepa lo que debe hacer y cómo hacerlo. No obstante, la formación habrá de proseguir a través del diálogo en los ámbitos de trabajo. Ello debería ir asociado en paralelo a la elaboración de indicadores que permitan evaluar el desempeño de las personas y con ello, configurar la competencia transversal genérica de respeto a valores, exigible a todos los niveles de la organización.

La cuarta acción estratégica para la implantación de valores es integrarlos adecuadamente en los procesos operativos de la organización, empezando por aquellos que sean considerados clave. Se trata de revisar el conjunto de tareas para considerar cómo éstas pueden verse afectadas por los valores asumidos. Esta es una actividad más sutil, que para acometerse eficazmente requiere profundizar más en el cómo que en el qué, y favorecer la escucha de los responsables de proceso mediante un diálogo abierto y transparente para conjugar eficiencia y responsabilidad en las actividades y decisiones habituales. El respeto a los valores definidos, como se ha dicho, habría de ser una competencia exigible y evaluable a través del desempeño, y que tal vez en algunos puestos de trabajo por sus especiales características cabría ser matizada.

Finalmente, la quinta acción estratégica es el seguimiento y control de la política y actividades desarrolladas

en el plan de actuación. Mediante una auditoría ética se podrá efectuar un seguimiento del nivel de implementación logrado con el que efectuar las correcciones necesarias. Es la revisión sistemática de todo lo realizado con la implicación de la dirección lo que va a garantizar que dicha política sea efectiva, acorde a lo previsto, y las personas la asuman como algo intrínseco y natural a la cultura de la organización. O sea, que finalmente se asuma el valor y la satisfacción colectiva de tener valores.

Fruto de tal revisión y cuando se considere oportuno, los valores habrían de ser actualizados para seguir profundizando en lo que en todo momento sea esencial para conjugar intereses personales y organizacionales.

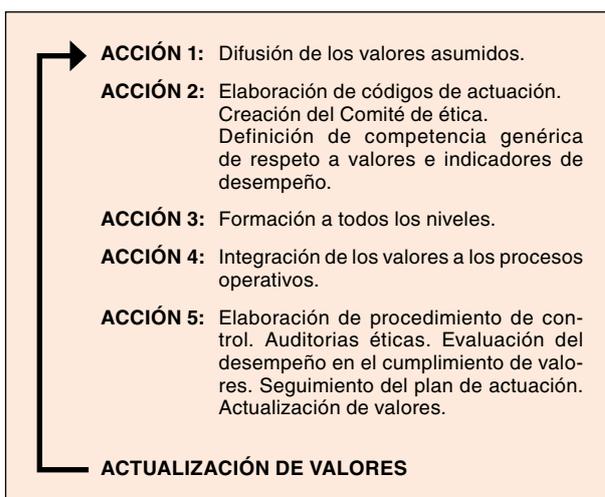


Figura 2. Plan de implantación de valores

## 2. ALGUNAS EXPERIENCIAS RELEVANTES

A continuación se indican tres apuntes de experiencias de organizaciones que se han seleccionado por algunas de sus peculiaridades, pero destacando las tres, por su compromiso social, por la calidad de sus condiciones de trabajo y por haberse fundamentado históricamente en valores. Se recomienda consultar las web de las empresas citadas. Precisamente, los valores de tales empresas han sido actualizados en el año 2012, cuando se redactaba esta NTP. Se muestran en la fig. 3. No obstante, son muchísimas las empresas y en especial pequeñas en nuestro país que destacan por su espíritu de responsabilidad y excelencia empresarial y se enorgullecen por sus valores.

### Empresa de servicios en España considerada reiteradamente un lugar excelente para trabajar

La empresa DKV-ERGO es una empresa de seguros personales, especializada en salud, comprometida con las personas y orientada al desarrollo sostenible. En los últimos años, se ha convertido en una de las primeras compañías de seguros médicos del país, está entre las compañías líderes en el seguro de Subsidio y se ha introducido con fuerza en el ramo de los Decesos. Es de origen español, aunque forma parte de Munich Health, la división del grupo Munich Re, dedicada a seguros, reaseguros y servicios de salud. Destaca por ser líder en satisfacción de clientes y trabajadores. Precisamente en el año 2012 ha obtenido por cuatro años consecutivos el

distintivo de ser uno de los mejores lugares para trabajar en España, en base al proyecto europeo de participación voluntaria "The Best Place to Work", con un índice de satisfacción del 85%, y de sentido de orgullo y de compromiso, por separado, del 82%. Sus valores son ser: *Sincera y abierta, Emprendedora y viva, Confiable y cercana, Responsable y comprometida, Ejemplar y atractiva, Trabaja en Equipo, Orientada a resultados*. Tales valores y la propia actividad empresarial giran alrededor del valor integral, "Salud", desarrollando programas de promoción de la salud a todos los niveles y para todos sus grupos de interés (DKV 360º). Su política de valores se traduce en una amplísima diversidad de acciones, muchas de ellas en el campo de la responsabilidad social (política de igualdad y conciliación laboral, beneficios sociales para empleados, voluntariado corporativo), además de su plena integración en las actividades y decisiones fomentando la comunicación interna en todos los sentidos. Tal modelo de gestión de personas emana del Departamento de RR.HH de quien depende también el Servicio de PRL. Fue de las primeras empresas en obtener la certificación del estándar OHSAS 18001:2007. Organiza programas de desarrollo, como el programa Avanza (para futuros puestos directivos) o el programa Enseña (formadores internos), así como el Grupo de Creatividad, que desarrolla proyectos singulares como el record Guinness que obtuvo la empresa al celebrar el día de la creatividad con un concurso de ideas y una participación simultánea de más de 500 empleados. Es destacable como método de formación innovador, la "cocina de valores", que asocia el catering con los valores de la empresa. Es también remarcable su sistema de evaluación directa del desempeño en el respeto a los valores de la empresa en todos los puestos de trabajo, que es complementario a otras evaluaciones. Uno de sus lemas institucionales es que "La actitud se enseña por contagio y el entusiasmo se contagia" (Victor Küppers), aunque también asumen lo que dijo Gregorio Marañón: "La capacidad de entusiasmo es signo de salud". Resaltar, por último, que la visión de DKV es "Nos esforzamos por hacer un mundo mejor y por eso estamos realmente interesados en ti", refiriéndose no sólo a los empleados sino a todos sus grupos de interés que, en definitiva, son personas.

### Organización internacional no gubernamental, con reconocimiento social

Intermón Oxfam es una de las ONG más prestigiosas por su labor de lucha contra la pobreza y la injusticia. Trabaja desde diferentes ámbitos, puesto que la complejidad del mundo global en el que vivimos demanda una acción integral. Llevan a cabo programas de desarrollo en sociedades empobrecidas y de acción humanitaria, actuando rápida y eficazmente en situaciones de catástrofes naturales o conflictos bélicos para salvar las vidas de las personas que las sufren y para que puedan, después de pasado el desastre, retomar su vida en condiciones dignas. Fomentan el comercio justo como una herramienta más de desarrollo. Promueven campañas de sensibilización y movilización social en la sociedad española. Impulsan valores y actitudes positivas, tanto en la sociedad como en los gobiernos, para generar cambios en las políticas nacionales e internacionales que afectan a la vida de millones de personas.

Tienen una estructura de funcionamiento descentralizada para actuar con celeridad y eficiencia en donde crean necesario, lo que no es obstáculo para que sus

## VALORES DE DKV ESPAÑA

*El secreto para generar confianza está en los valores*

**S**incera y abierta  
**E**mprendedora y viva  
**C**onfiable y cercana  
**R**esponsable y comprometida  
**E**jemplar y atractiva  
**T**rabajo en equipo  
**O**rientada a resultados

### SINCERA Y ABIERTA

- Transparente en sus acciones y procesos con todos sus grupos de interés.
- Comunica con claridad sus aspiraciones, decisiones, productos y servicios.
- Favorece una apertura responsable para compartir y dialogar constantemente.
- Fomenta la curiosidad y la valentía.
- Humilde, admite y perdona el fracaso.
- Especialmente pendiente de las necesidades de sus clientes y empleados (antes: respeta que los clientes y empleados tienen el poder)

### EMPRENDEDORA Y VIVA

- Innova: genera e implementa nuevas ideas sin miedo al error para diferenciarse.
- Considera la agilidad, rapidez y la proactividad en el desarrollo su actividad y toma de decisiones como un motor de crecimiento.
- Sin burocracia, dinámica y con vocación de progreso.
- Valiente y proactiva frente al cambio.
- Fomenta el cambio desde la pasión por la mejora continua.
- Favorece la implicación y el esfuerzo de todos frente a los retos.
- Facilita la asimilación del cambio a través de la comunicación.

### CONFIABLE Y CERCANA

- Honesta. Cumple lo que promete.
- Escucha, es próxima y accesible.
- Cumple con las expectativas y se interesa por las experiencias de sus grupos de interés.
- Empática, sabe ponerse en el lugar del otro, habla su mismo idioma para comprender su realidad y prever y detectar sus necesidades.
- Permeable, respetuosa y recíproca

### RESPONSABLE Y COMPROMETIDA

- Determinada a mantener un comportamiento ético, transparente, sostenible y coherente en todas sus acciones.
- Da respuesta por el impacto sus decisiones y acciones.
- Desarrolla prácticas de protección del medioambiente.
- Supera los requisitos legales anticipándose a las necesidades de la sociedad.
- Sensible a los problemas sociales y medioambientales.

### EJEMPLAR Y ATRACTIVA

- Invita a la imitación como modelo a seguir
- Pulcra en sus presentaciones y seductora en sus propuestas frente a otros
- Proyecta una imagen de autenticidad, una personalidad reconocible por los Grupos de Interés.
- Con clara vocación al servicio al cliente, a la calidad y al éxito (ésta antes estaba en orientación a resultados).

### TRABAJA EN EQUIPO

- Dialoga, respeta, comparte y aporta como actitud permanente.
- Coordinación colaborativa y transversal: sin fronteras entre áreas, unidades y territorios.
- Con tendencia a compartir más que a restringir.
- Propicia la participación y la comunicación formal e informal.
- Facilita la unión y cooperación entre distintos líderes para un objetivo común.
- Reconoce el esfuerzo de todo el equipo.

### ORIENTADA A RESULTADOS

- Práctica y coherente en sus compromisos.
- Planifica, desarrolla, verifica y optimiza evitando la improvisación y aprendiendo del pasado.
- Centrada con rigor en alcanzar unos objetivos concretos y realistas.
- Prudente y coherente en el desarrollo de la actividad y planteamientos.
- Conoce y respeta el carácter finito y restrictivo de los recursos administrando el gasto de manera coherente.
- Con dinámicas de gestión y actuaciones comunes.
- Con criterios para la toma de decisiones conocidos y respetados.
- Con visión global, integradora y que ve más allá de los objetivos a corto plazo.

## VALORES DE INTERMON-OXFAM

### SU VISIÓN:

Las personas que forman parte de Intermón Oxfam creen que es posible un mundo en el que hombres y mujeres —dotados de los mismos derechos y deberes y pudiendo ejercer esa igualdad de manera efectiva— dispondrán de los recursos y de las oportunidades para llevar una vida digna y para desarrollarse como individuos y como miembros activos de sus comunidades.

Creemos en la **Justicia**, que entendemos como el reconocimiento y la creación a escala universal de las condiciones que permitan a todas las personas el pleno ejercicio de todos y cada uno de los derechos humanos. Justicia es la puesta en valor del individuo —de cada ser humano y sus capacidades— en un marco de equidad colectiva.

Defendemos la **Dignidad Humana** como un valor inherente a todas y cada una de las personas que les confiere el derecho inalienable de vivir en libertad y en unas condiciones adecuadas para desarrollarse como individuos y miembros de su comunidad en todas las dimensiones del ser humano.

Creemos en la **Solidaridad** que hace que nos sintamos responsables de la situación de nuestros semejantes —especialmente de los más vulnerables y desfavorecidos— y que nos impulsa a actuar y a mover a otros a la acción para poner fin a las situaciones de injusticia.

Declaramos nuestro **Compromiso** con las personas y la causa de la justicia porque tenemos la convicción de que la continuidad y la fuerza de nuestras acciones transformadoras es el resultado de la responsabilidad que asumimos y de la profundidad de nuestras convicciones.

Finalmente, y como consecuencia de lo anterior, buscamos la **Coherencia** porque nuestra capacidad para cambiar la vida de las personas que sufren será mayor si nuestras acciones y declaraciones se ajustan a nuestras convicciones. Aspiramos a creer en lo que hacemos, a hacer lo que decimos y a decir lo que creemos, tanto dentro como fuera de nuestra organización.

**VALORES DE CENTRAL ROMANA CORPORATION LTD. DE REPUBLICA DOMINICANA**

**CIVISMO.** Apoyamos el desenvolvimiento organizado de las comunidades donde habitamos y del país, a través de pautas de comportamiento que nos permiten convivir en decencia y paz, guardando respeto por las demás personas, los bienes públicos y el entorno natural.

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL.** Estamos altamente comprometido con la empresa, sus valores, metas, objetivos y filosofía. Mantenemos acciones permanentes para fortalecer su cultura y contribuir a su desarrollo a través de procesos de Gestión Humana de alto impacto, convencidos que las personas son nuestro principal activo.

**ESPÍRITU DE SERVICIO.** Atendemos a nuestros clientes y a las demás personas con rectitud y disponibilidad. Nos

anteponeamos a sus necesidades y ofrecemos soluciones de alta calidad.

**EFFECTIVIDAD DE EQUIPO.** Entendemos que el resultado del esfuerzo de todos trabajando en equipo es muy superior a los resultados individuales

**INTEGRIDAD Y CONFIABILIDAD.** Practicamos la honestidad y la honradez. Mantenemos el más alto grado de confidencialidad en las informaciones que manejamos.

**CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.** Adoptamos y desarrollamos la creatividad y la innovación como procesos de mejora continua de nuestro trabajo, como factor esencial para nuestra sostenibilidad.

Figura 3. Descripción de los valores esenciales de las tres organizaciones referenciadas, actualizados en el año 2012.

valores lleguen a todas partes y sobre todo, sus voluntarios los interioricen, bajo una política unitaria al respecto. Sus valores (*justicia, dignidad humana, solidaridad, compromiso y coherencia*) son sus componentes identitarios, junto a su misión y visión, así como la guía del camino como organización y el ideal para conseguir un mundo más justo y solidario. Camino e ideal que cada una de las personas que forman parte de Intermón Oxfam quieren vivir buscando la coherencia entre lo que piensan y lo que hacen.

El proceso para integrar los valores en sus líneas estratégicas y en sus prácticas organizativas y operativas es constante desde el principio, realizándose periódicamente balances para comprobar su nivel de implementación. Es destacable ver cómo interrelacionan documentalmente todo lo que hacen y los instrumentos que utilizan, con los valores y las líneas estratégicas de la organización. Les preocupa en especial el seguimiento de sus logros mediante indicadores. Su Plan de “Vivencia de valores” muestra la interrelación de sus diferentes valores con cinco acciones clave: 1) Rendición de cuentas, transparencia y evaluación, 2) Diversidad y género, 3) Participación y actitud de escucha y cultura interna de respeto, 4) Equilibrio entre tareas, recursos y calidad y 5) Gestión responsable.

El Comité de Dirección ha estado implicado en la revisión de la efectividad de la política de valores. Para la difusión de sus principios de actuación en los diferentes campos como el de la PRL, suelen realizar cortos audiovisuales sobre proyectos y campañas específicas, destacándose en todos ellos los valores en cuestión afectados, pudiendo llegar así de manera intermitente a lugares bien lejanos. Por ejemplo, la campaña actual de PRL entre trabajadores y voluntariado se denomina “Súmate a la salud laboral”, fundamentada en los valores “dignidad, justicia y coherencia”. Y también cada año realizan la acción de captación y sensibilización “Trailwalker” que consiste en realizar una larga caminata con el objetivo de recaudar fondos y sensibilizar y hacer copartícipe a la sociedad en los proyectos. En dicha acción la PRL se integra bajo la promoción de la salud ya que los participantes deben entrenarse previamente siguiendo consejos preventivos.

El proceso de aprendizaje de valores se fundamenta en actividades conjuntas en que el voluntariado participa activamente en encuentros periódicos compartiendo actividades. Su estrategia comunicativa en el afán de rentabilizar al máximo sus esfuerzos se sintetiza en la palabra “KiSSS”, (Keep it “Simple”- sencillo, práctico,

“Sexy” - atrayente, divertido, gratificante y “Smart” –inteligente, avisado, aprovechando las nuevas tecnologías).

**Empresa dominicana del sector agropecuario, industrial y turístico con reconocimiento social**

Central Romana Corporation Ltd. es una empresa dominicana en su totalidad, clave en la economía isleña, que desarrolla su actividad en el sector agropecuario e industrial (azucarero, furfural, embutidos, agregados de construcción, ganadería) y en el sector turístico, en uno de los mejores complejos residenciales y vacacionales, considerado como el mejor resort del área del Caribe: Casa de Campo. Ocupa entorno a 25.000 personas entre ejecutivos, profesionales, técnicos medios y trabajadores en general, siendo así el mayor empleador privado del país. Consciente de las carencias del medio ha construido un centro hospitalario con las más avanzadas tecnologías al servicio de sus trabajadores y accesibles también a ciudadanos de la región y del país. Por igual, mantiene una de las mejores escuelas bilingües de República Dominicana, que abarca desde el nivel maternal hasta el bachillerato, así como también ha promovido y patrocina las más diversas obras sociales. Sus valores son: *Civismo, Compromiso Organizacional, Espíritu de Servicio, Efectividad de Equipo, Integridad y confiabilidad, y Creatividad e Innovación*. Tales valores son representados visualmente para su difusión de manera especialmente atractiva. Además, un grupo de trabajadores han compuesto una canción basada en los valores, que se ha convertido a modo de himno conmemorativo en cualquier evento de empresa, con un significativo valor emocional. El proceso de implantación de valores ha tenido algunas singularidades destacables, como el hecho de que todo el personal directivo ha sido concienciado sobre los valores organizacionales en las diferentes instituciones sociales con las que la empresa colabora y otras, asumiendo de esta forma directa las necesidades humanitarias y el cómo los valores resultan esenciales para contribuir al bienestar de la sociedad a la que la empresa pertenece. También el personal directivo recibe formación específica sobre los valores, con evaluación de su cumplimiento en los lugares de trabajo. Es muy interesante poder escuchar a los ejecutivos y contactar en los hechos, el respeto que allí sienten por sus colaboradores y el trato igualitario, sin importar el nivel, la procedencia o condición de cada uno. En la visita realizada por el redactor de esta NTP a diferentes centros de trabajo de la organización, con motivo de participar en un Congreso

Nacional e impartir un curso de Excelencia empresarial y PRL a su cuerpo directivo, se pudo constatar, no solo la hospitalidad y alegría de su gente (estudios científicos evidencian que la República Dominicana es uno de los países

en los que a pesar del bajo nivel de renta, las personas son más felices), sino la efectividad de tales valores, manifestados en los comportamientos y conversaciones mantenidas con muchos de sus trabajadores.

## BIBLIOGRAFÍA

BESTRATEN, Manuel y PUJOL Luis  
**Responsabilidad Social y condiciones de trabajo**  
*Revista: Prevención, Trabajo y Salud, n° 31, INSHT. 2004*

BESTRATÉN, Manuel y Pujol Luis  
**Ética empresarial y condiciones de trabajo**  
*Revista: Seguridad y Salud en el Trabajo, n° 42, INSHT, 2007*

DRUCKER, Peter F.  
**La sociedad postcapitalista**  
*Edit. Norma. Bogotá, 1997*

FRANKL, V.E.  
**El hombre en busca de sentido**  
*Edit. Herder. Barcelona, 1994*

MAJÓ, Joan  
**Després de tocar fons**  
*Edit. La Magrana. Barcelona, 2010*

MELÉ Doménech  
**Ética en la dirección de empresas**  
*Edit. Folio. Barcelona, 1997*

RIFKIN, Jeremy  
**El fin del trabajo**  
*Edit. Paidós, Barcelona, 2010*

RUIZ-ESCRIBANO, Teresa y POY, Xavier (SGS Tecnos, SA)  
**Estudio de campo sobre la contribución de la eficacia del sistema de prevención de riesgos laborales a la excelencia empresarial**  
*INSHT, Madrid, 2012*

SILICEO, Alfonso, CASARES, David y GONZALEZ, José Luis  
**Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional**  
*Edit. McGRAW-HILL. México. 1999.*

STIGLITZ, Joseph E.  
**Caida libre**  
*Edit. Santillana, Madrid, 2011*

TORRALBA, Francesc  
**Cent valors per viure**  
*Pegés editors, Lleida, 2001*

VELASQUEZ, Manuel  
**Ética en los negocios**  
*Edit. Pearson Educación, México, 2006*

AENOR  
**Guía ISO 26000-2010 Sobre "Responsabilidad Social"**

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO  
**Colección de Notas Técnicas de Prevención:**  
 NTP 642 y 643. Responsabilidad Social Empresarial  
 NTP 693. Códigos de conducta y condiciones de trabajo  
 NTP 745 y 829. Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo  
 MTP 753, 941, 942 Y 943. Innovación y condiciones de trabajo  
 NTP 810 y 817. Transparencia y condiciones de trabajo  
 NTP 830. Integración de la prevención y desarrollo de competencias  
 NTP 911 y 912. Productividad y condiciones de trabajo

### Agradecimientos por sus reflexiones y sugerencias a esta serie de NTP sobre valores:

Jorge Díez-Ticio  
 director de RR.HH. de DKV, España

Sonia García  
 técnica de Prevención de Riesgos L. de Intermon-Oxfam, España

Eladio Uribe  
 director de RR.HH. de Central Romana Corporation, Ltd. (Rep. Dominicana)

Luis Pujol  
 ex funcionario del INSHT, con quien compartí valores y proyectos innovadores en este campo.

Pere Galobardes  
 ex funcionario del INSHT, que inició conmigo su andadura en la Administración pública y me transmitió tantos valores.