

MANUAL PRÁCTICO PARA PYMES SALUDABLES

Promoción de actividades saludables en el entorno laboral



SEGURIDAD, HÁBITOS SALUDABLES Y BIENESTAR

Actividades de sensibilización, información, divulgación y promoción de la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 en la comunidad empresarial I. Acción: EI2017-0008

Con la financiación de:



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO, MIGRACIONES
Y SEGURIDAD SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.

CEOE
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

¿Qué encontrarás en esta guía?

Esta guía supone un apoyo práctico para pymes de menos de 50 trabajadores que deseen dar los pasos necesarios para transformar su empresa a través de la **Promoción de la Salud en el lugar de Trabajo**.

Para los amigos
"PST"

1	Conceptos clave: Salud en la empresa ¿De qué estamos hablando?	4
2	Y yo, como pyme ¿Puedo aplicar el concepto de empresa saludable? ¿Por dónde empiezo?	12
3	Transformación: Diseño y desarrollo de un programa de empresa saludable	15
	1ª Etapa - ¡Pensemos a largo plazo!	18
	1 ^{er} Salto: El compromiso	
	2 ^º Salto: Fotografía, sueños, contraste y acción	
	3 ^{er} Salto: Cambios culturales	
	2ª Etapa - Soluciones inteligentes	30
	4 ^º Salto: Actividades y programas	
	5 ^º Salto: Explorar recursos	
	6 ^º Salto: Hablemos de Euros	
	7 ^º Salto: Plan temporal	
	3ª Etapa - Involucrando a la organización	44
	8 ^º Salto: La plantilla, propietaria y protagonista	
	9 ^º Salto: Difundiendo "la palabra"	
	4ª Etapa - 1, 2, 3... ¡Acción!	50
	10 ^º Salto: Pasar a la acción	
	11 ^º Salto: El rastreo	
4	Principales conclusiones	56
5	Bibliografía	58
6	Mis notas En esta guía hay un espacio para ti ¡Toma nota!	60

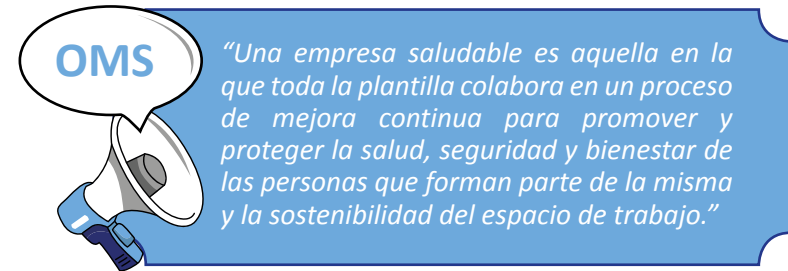
Capítulo 1

Conceptos clave

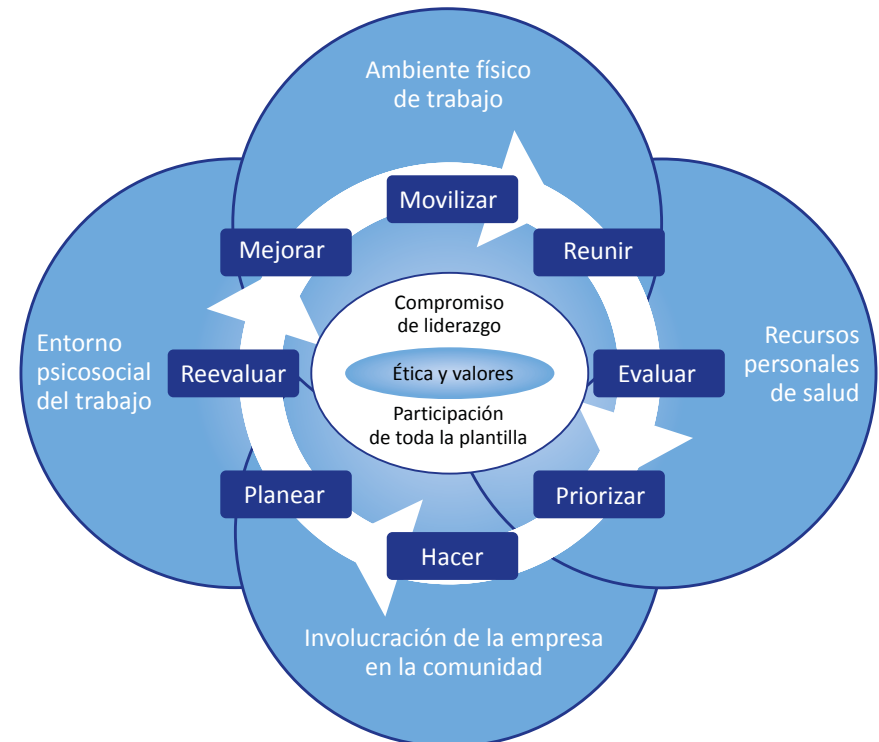
Salud en la empresa
¿De qué estamos hablando?



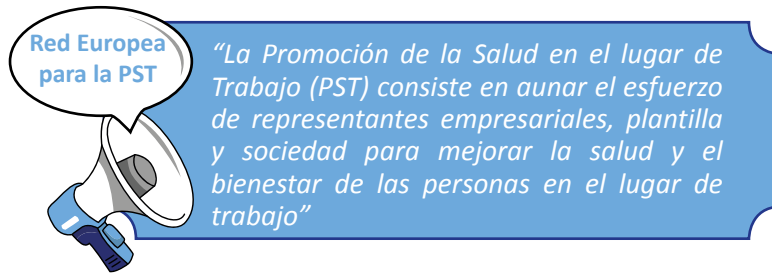
¿Qué entendemos por empresa saludable?



Modelo de entorno laboral saludable a partir del cual aterrizar esta definición basado en 4 indicadores:



Recomendaciones clave para la promoción de la salud en el trabajo



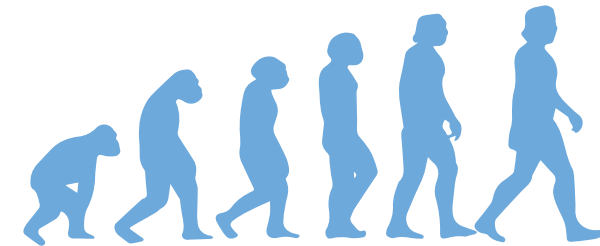
Principales recomendaciones de la Agencia Europea para la PST

- ✚ No tiene sentido aplicar un programa de PST sin ofrecer al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable. La PST se basa en una cultura saludable que, en primer lugar, requiere una **adecuada gestión de los riesgos**.
- ✚ La PST va más allá de los requisitos legales, se basa en **acciones voluntarias** por ambas partes, tanto la empresa como los trabajadores.
- ✚ La PST sólo puede tener éxito si **se integra** como un componente permanente en todos los procesos empresariales.
- ✚ La PST exige el **compromiso activo de ambas partes**: la empresa, con la oferta de unas condiciones organizativas y medioambientales saludables, y los trabajadores, que deberá implicarse activamente en los programas.
- ✚ **El estilo de vida es competencia de cada persona**. Es posible alentar, pero jamás obligar a modificar un comportamiento, salvo que resulte nocivo para otras personas.
- ✚ **La participación en actividades de PST es voluntaria**, si bien debe tenerse en cuenta que adoptar un modo de vida saludable redundará sobre todo en el propio beneficio.



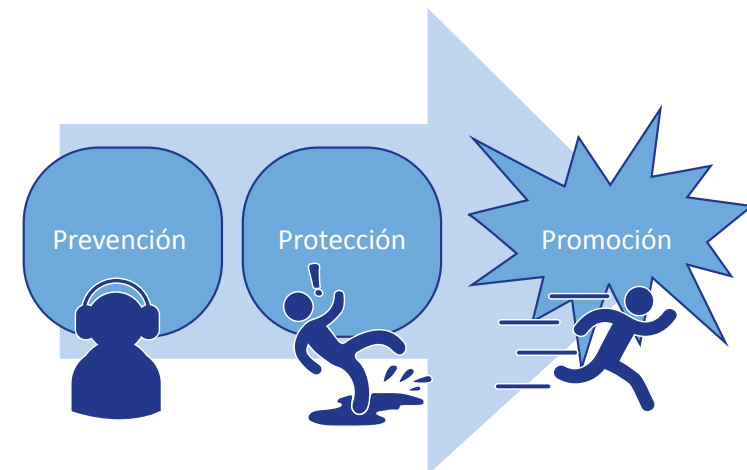
Ideas clave

De dónde venimos y hacia dónde vamos



La “empresa saludable” está directamente relacionada con el concepto de “responsabilidad social corporativa”, que se relaciona con la contribución que hacen las empresas a su comunidad y a la sociedad en general. No obstante, las compañías deben tener en cuenta que debemos “sanearnos” internamente para poder proyectar después nuestras estrategias de bienestar y apoyo hacia fuera; por lo tanto, la promoción de la salud a nivel interno es el paso previo para convertirse en una empresa responsable en el ámbito social.


Asimismo, este concepto de empresa saludable está muy relacionado con la prevención de riesgos, dado que esta disciplina ha evolucionado de manera singular en los últimos años, de tal manera que ya no nos podemos conformar con prevenir y proteger, sino que debemos promover la salud de los trabajadores/as,



- La UE gasta 240.000 millones al año por trastornos mentales: la mitad en costes médicos directos y la otra mitad en pérdidas de productividad.
- El 60% de la población activa se considera sedentaria.
- En España el consumo de comida rápida crecerá un 50% en los próximos 5 años desde el año 2018.
- La obesidad es la epidemia del siglo XXI. El 17% de las personas son obesas y el 54% sufren sobrepeso.
- El 90% de la población sufrirá dolor de espalda.
- La causa más frecuente de incapacidad temporal son las lumbalgias en menores de 50 años.


Y a mí como empresa ¿qué?

Absentismo




- Días y Salarios perdidos
- Sobrecarga de los compañeros de trabajo
- Sustituciones de trabajadores ausentes
- Coste en salarios extra de los sustitutos
- Disminución de la productividad
- ...

Presentismo



- Disminución de la productividad, la innovación y la creatividad
- Errores
- Reducción del nivel de calidad de los trabajos
- Pérdida de la habilidad para satisfacer a los clientes
- ...

Estrés



- Rotación no deseada
- Falta de compromiso e implicación
- Pérdida de empatía y control emocional
- Conflictos, malas relaciones y deterioro del clima laboral
- Falta de cooperación e individualismo
- Falta de calidad y eficiencia
- ...

Evidencias no tan obvias

“Las personas más saludables trabajan mejor”

Las empresas que llevan a cabo una transformación de forma gradual y efectiva suelen ser las que lideran el cambio y se adaptan mejor a un mercado cada vez más dinámico y variable, al mismo tiempo que saben cómo hacer que los agentes que participan se comprometan y propicien el crecimiento de la empresa.

El concepto de empresa saludable precisamente pone el enfoque en la **diferenciación**, a través de la creación de un **ambiente de confianza y cooperación** que consiga interesar a todo el equipo, mediante un compromiso y una responsabilidad que van mucho más allá de lo que se espera en los resultados previstos, como un mejor clima laboral o personas más motivadas.



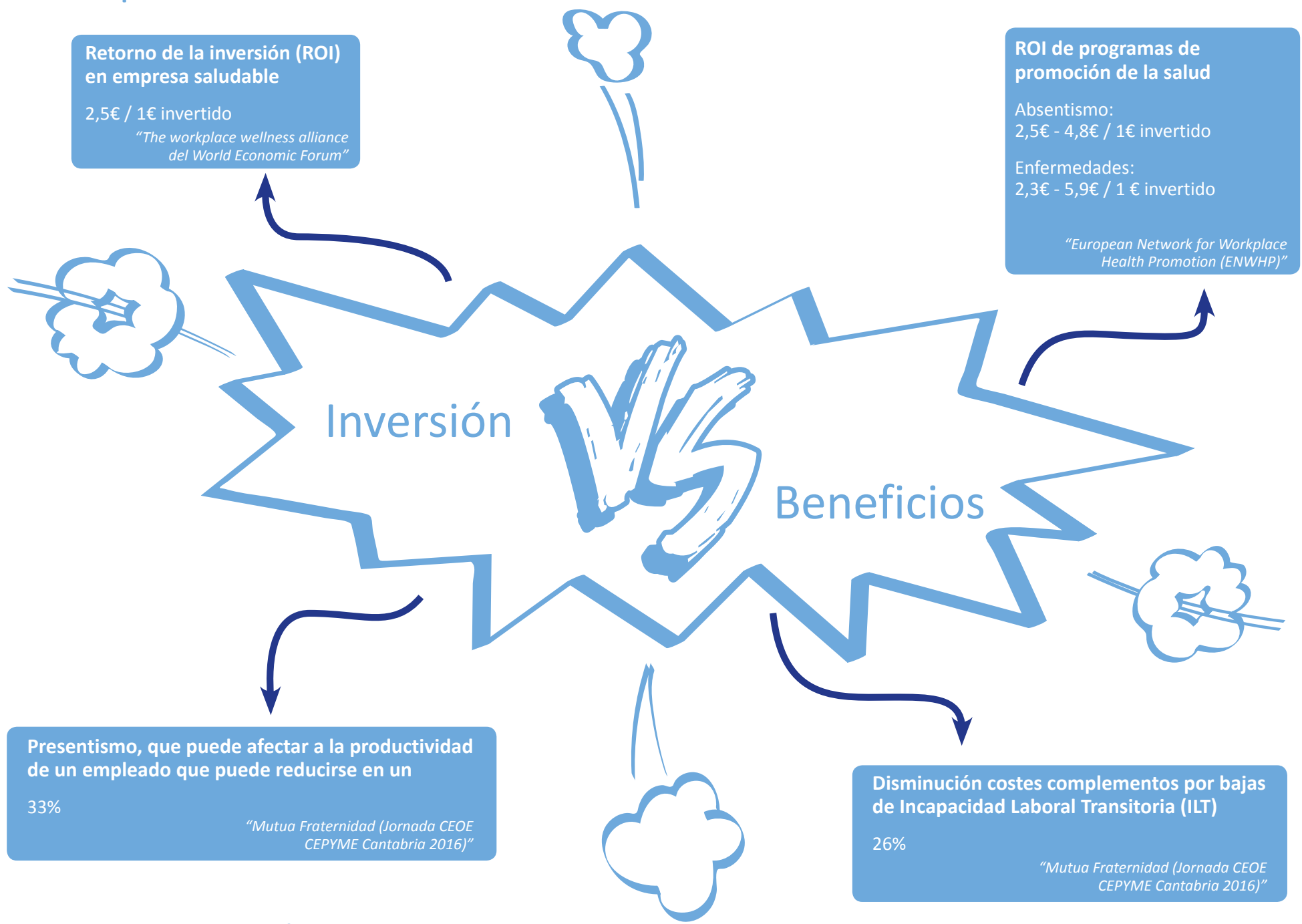
- Personas más sanas, motivadas y satisfechas
- Orgullo de pertenencia a la empresa
- Retención de talento
- Reducción del estrés
- Disminución del índice de accidentabilidad, las enfermedades profesionales.
- Creación de entornos saludables y seguros



- Incremento de la productividad
- Mejora del clima empresarial
- Atracción de la empresa para profesionales y captación de nuevos talentos
- Reducción del absentismo y la rotación de personal
- Mejora de la imagen corporativa mediante la proyección de la empresa que realiza la propia plantilla, clientes y proveedores
- Referencia en el sector y dentro de la sociedad

Win to Win

¡Hablemos de Euros!



Retorno de la inversión (ROI) en empresa saludable
 2,5€ / 1€ invertido
"The workplace wellness alliance del World Economic Forum"

ROI de programas de promoción de la salud
 Absentismo:
 2,5€ - 4,8€ / 1€ invertido
 Enfermedades:
 2,3€ - 5,9€ / 1€ invertido
"European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP)"

Presentismo, que puede afectar a la productividad de un empleado que puede reducirse en un 33%
"Mutua Fraternidad (Jornada CEOE CEPYME Cantabria 2016)"

Disminución costes complementos por bajas de Incapacidad Laboral Transitoria (ILT)
 26%
"Mutua Fraternidad (Jornada CEOE CEPYME Cantabria 2016)"

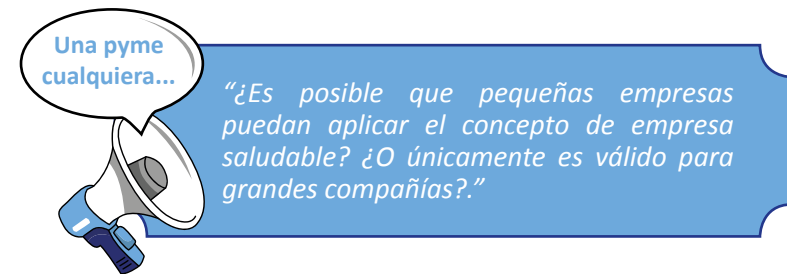
Capítulo 2

Y yo, como pyme

¿Puedo aplicar el concepto de empresa saludable? ¿Por dónde empiezo?



¡Desterremos mitos!



Existe la creencia entre muchos empresarios y empresarias de que el programa de empresa saludable solamente se puede aplicar en las grandes compañías que cuentan con recursos humanos y económicos para poder desarrollar este tipo de modelos empresariales.

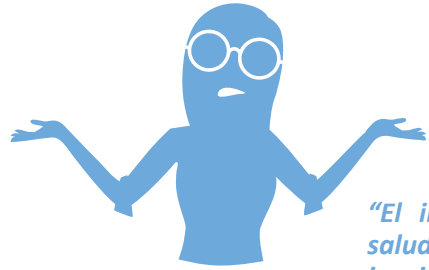
¡Nada más lejos de la realidad!
Desterremos algunos de estos mitos

#Mito1

“Implantar un programa de empresa saludable resulta caro; sólo se lo pueden permitir las grandes organizaciones”



En esta guía podrás comprobar que se puede implantar un programa de empresa saludable sin grandes esfuerzos, de manera que cualquier organización, de cualquier actividad y dimensión, pueda hacerlo. Se trata de una cuestión de adaptación a nuestras posibilidades y tamaño, pero siempre partiendo del objetivo que perseguimos para que, a partir de éste, podamos construir **el modelo que mejor encaje**.

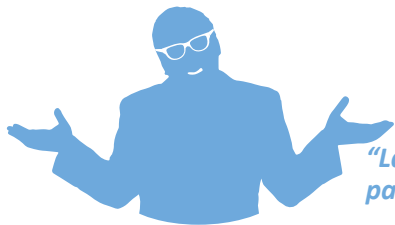


#Mito2

“El impacto que tiene el programa de empresa saludable sobre una pyme es prácticamente inexistente”

Pensemos en un *call center* con una plantilla de 25 personas dedicadas prácticamente toda la jornada a la atención telefónica de reclamaciones de clientes. Además del **estrés** que esta función puede generar, su actividad es **sedentaria** (pasan el 90% de su jornada laboral sentadas). Si nos preocupa el nivel de absentismo, podemos promover un **programa de rutinas de ejercicio en el trabajo**, un **concierto con algún gimnasio** cercano o contratar **servicios de psicología** que ayuden a disminuir los niveles de estrés.

Ahora pensemos en una pequeña empresa de limpieza de instalaciones industriales que cuenta con bastantes horas de baja al año debido a la **gripe**, **enfermedades respiratorias** y **accidentes provocados in itinere**. En este caso podemos desarrollar una **campaña de vacunación** contra la gripe, así como implantar un plan de seguridad vial, **fomentando el transporte público o colectivo**.



#Mito3

“Las pequeñas empresas no tienen recursos para abordar un programa de este tipo”

Este proceso puede darse igualmente con el programa de empresa saludable. Si bien es verdad que en la actualidad los ejemplos que encontramos son de grandes organizaciones, cada vez es más fácil encontrar pymes que lo están asumiendo y adaptando a sus características sectoriales y dimensiones.

Capítulo 3

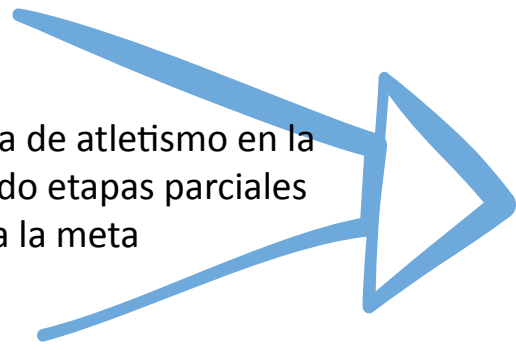
Transformación

Diseño y desarrollo de un programa de empresa saludable



Nuestra carrera hacia la meta

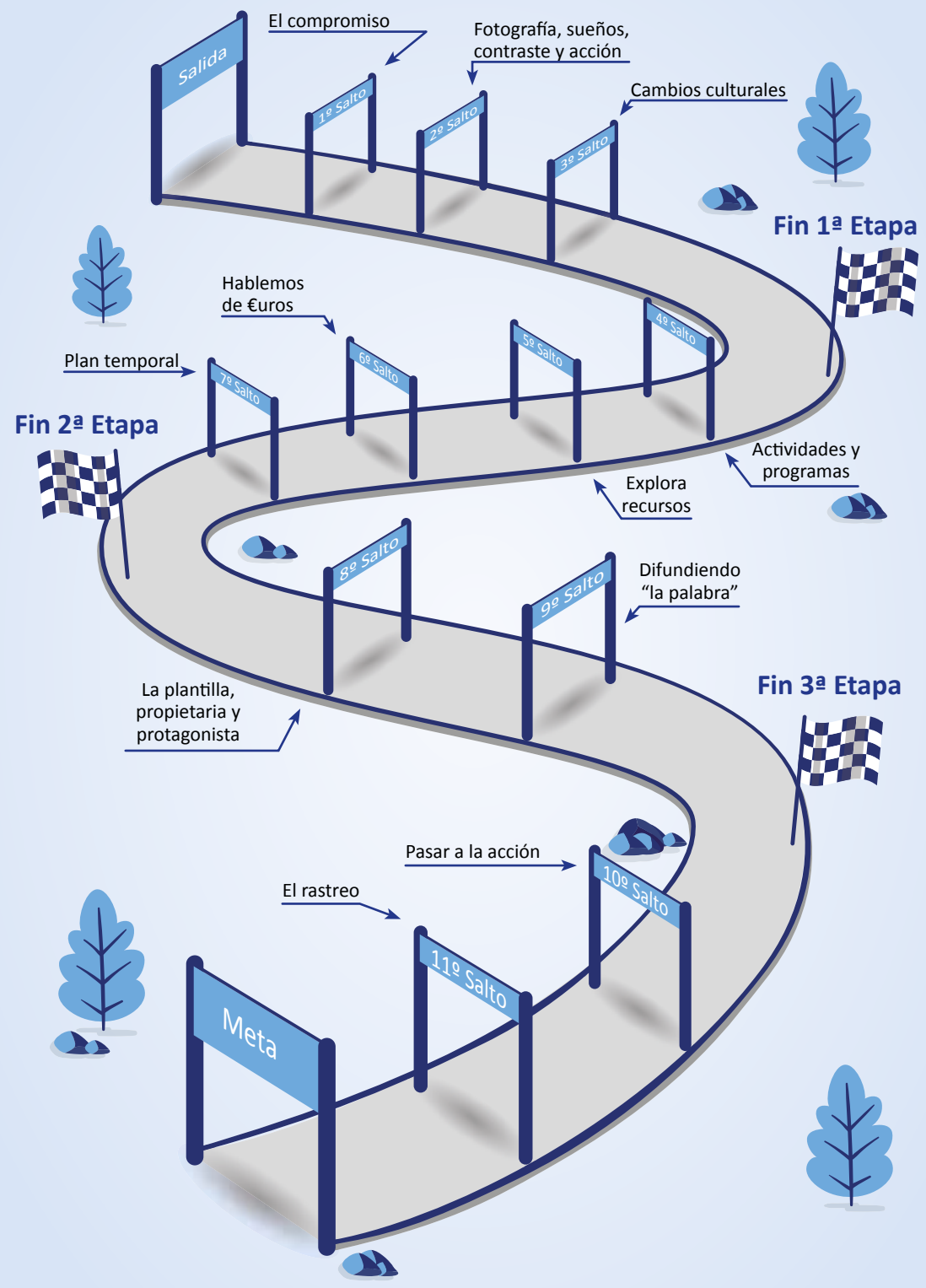
En las próximas páginas veremos cómo ya no hay excusas ni falsos mitos. Seguiremos un **itinerario muy sencillo y práctico** para que las empresas que quieren iniciar un programa activo desde la perspectiva de empresa saludable puedan hacerlo a través de un método práctico y sencillo, que nos llevará a transformarnos, de una manera muy simple, en una empresa saludable.



Imaginémonos una pista de atletismo en la que vamos a ir cubriendo etapas parciales hasta llegar a la meta

Según vayamos avanzando hacia la meta iremos descubriendo qué **tareas** acometer y cómo superar cada uno de los **obstáculos** de nuestro recorrido. Puede que, a lo largo del mismo, comprobemos que algunas de las **etapas** ya las hemos cubierto o las tenemos parcialmente realizadas, o puede incluso que algunas de las actividades propuestas no nos encajen por el tipo de actividad de nuestra empresa, o por la dimensión que tengamos en la actualidad. No pasa nada, ¡ahorramos esfuerzos!

Lo importante es que todas aquellas actividades, tareas, programas o proyectos se integren dentro de una cultura de la salud que dé sentido a nuestro proyecto global, para alcanzar los objetivos que nos hayamos marcado



Capítulo 3

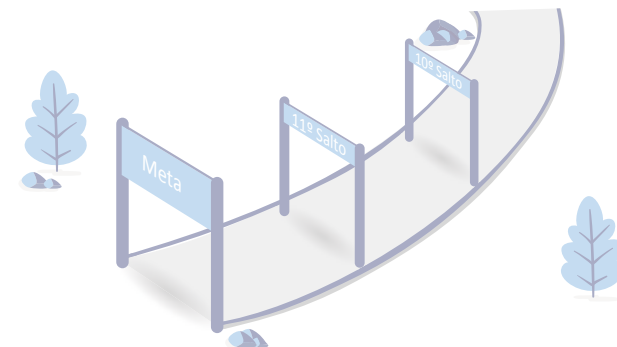
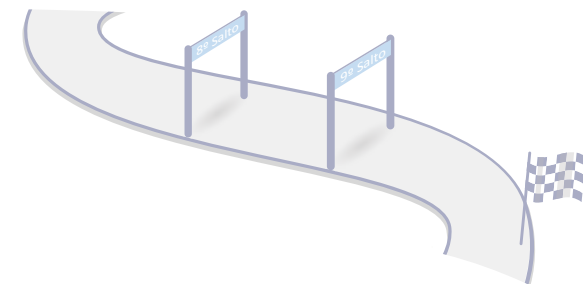
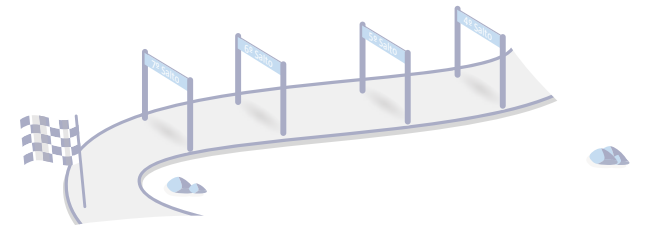
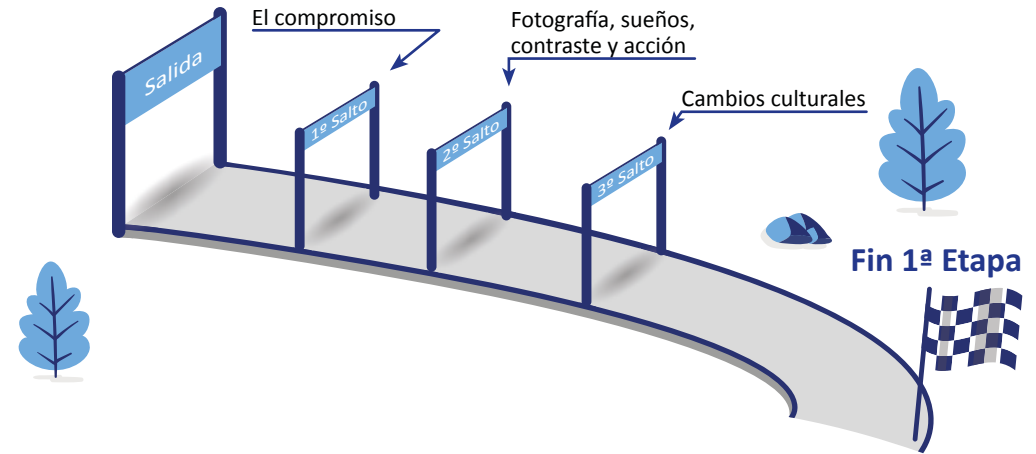
Transformación

Diseño y desarrollo de un programa de empresa saludable

1ª Etapa

¡Pensemos a largo plazo!

Para superar la primera etapa tendremos que superar tres vallas que requerirán de **compromiso**, **análisis** y **visión**



1^{er} Salto: El compromiso

Quien lidera la empresa tiene que estar comprometido con el proyecto, creer en él y apostar por el mismo. Si no se da este principio, todo lo que hagamos a continuación no tendrá valor y fracasaremos en el intento

Esta **apuesta de la dirección** es clave y fundamental, si queremos tener éxito y alcanzar nuestros objetivos. En ocasiones, quien lidera señala que no dispone de tiempo para protagonizar esta iniciativa y la delega en otras personas, bien porque considera que es un proyecto que debe implementar el Servicio de Prevención de Riesgos Laborales o Recursos Humanos o bien porque sencillamente entiende que no es necesaria una demostración de compromiso.

Debemos tener en cuenta que si la plantilla no percibe una **apuesta clara por el proyecto** no habrá implicación y, sin ésta, la participación será escasa y el proyecto decaerá. De esta manera, finalizan muchos proyectos ilusionantes.

¿Quién no se ha encontrado en situaciones descritas de la siguiente manera?

Iniciamos tal proyecto con ilusión, pero la gente se fue apagando y al final tuvimos que paralizarlo

Con esta plantilla tan poco implicada es imposible hacer nada

Al final todo se reduce a dinero. En cuanto vieron que no les iba a reportar más dinero, o más vacaciones, perdieron el interés por el proyecto

Realmente buscamos **justificaciones externas para los fracasos internos**. Decimos que hay falta de implicación de la plantilla cuando realmente a quien le falta implicación es a la dirección.



Si admitimos que efectivamente, es importante el compromiso de la dirección, ¿cómo podemos demostrar ese compromiso? ¿Cómo podemos hacer ver a la plantilla que apoyamos sin fisuras?

Nos podemos encontrar con escenarios muy diferentes que nos indicarán cuál es la mejor manera de actuar en cada caso ¡Vamos a imaginar algunos de ellos!

Empresa fabricante o de servicios que cuenta con una plantilla entre 30 y 50 personas **dispersas geográficamente**, y que tienen condiciones laborales diferentes de acuerdo a sus puestos de trabajo. Esta característica motiva a que las comunicaciones internas sean fundamentalmente **escritas**, bien por medio del correo electrónico o bien por medio del Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales (ERP) de la empresa.



En este escenario deberemos hacer un **comunicado escrito** a través de un medio que nos garantice que todo el personal va a tener acceso a la información y lo va a leer. Podemos hacerlo vía correo electrónico, vía intranet o ERP. Para asegurarnos, podemos reforzar el mismo con comunicaciones orales a través de los mandos intermedios, instruyéndoles previamente acerca del mensaje que queremos hacer llegar.

Empresa de una plantilla entre 10 y 50 personas en la que todas trabajan **en un mismo centro de trabajo**. Las comunicaciones internas suelen ser habitualmente **orales**, ya que no todo el mundo cuenta con correo electrónico corporativo, y no existe un programa de gestión accesible a todo el mundo.



En este escenario es mejor utilizar un **comunicado oral** por parte de la **dirección general**. Este mensaje deberá resaltar el compromiso y la apuesta de la empresa por iniciar un camino hacia la empresa saludable, los pasos a seguir, sus responsables e incorporar una **invitación a la participación**, necesaria para que el proyecto tenga éxito.

Empresa de menos de 10 personas que trabajan en un mismo centro de trabajo, con **condiciones laborales muy similares** a nivel de horarios y funciones. La comunicación interna es oral y existe mucha **cercanía** entre todas. Imaginemos un comercio, un restaurante o una oficina que preste un servicio determinado.



En este contexto es apropiada la comunicación oral, pero en un **tono más informal**. Si bien este escenario nos permite una proximidad máxima, no por ello debemos desdeñar la visión del **compromiso** del máximo responsable de la empresa. Los pasos siguientes podrán resultar más sencillos, uniformes y consensuados.

Muestra de un comunicado tipo

Teniendo en cuenta que nuestra Empresa ha apostado claramente por la prevención y la promoción de la salud en el trabajo, estamos desarrollando un programa que, contando con el beneplácito de la Dirección, permita a cualquier empleado/a de esta Organización, incorporar hábitos saludables en sus quehaceres diarios. Se trata de una apuesta estratégica que esperamos contribuya a mejorar nuestro entorno laboral, no solamente desde el punto de vista físico, sino también desde el ámbito de lo psicosocial, incidiendo especialmente en el campo de las relaciones interpersonales y el clima organizacional.

Nuestro objetivo es mejorar la posición de la empresa en el mercado; los empleados/as sanos/as obtienen un mayor rendimiento y la productividad global se incrementa. Necesitamos que participéis en este proyecto, ya que sin vosotros/as no tiene sentido. Aprovechad esta oportunidad para eliminar aquellos hábitos que sabéis que son perjudiciales e incorporad otros que sean más saludables. La Empresa pondrá a vuestra disposición diferentes herramientas que os ayudarán a alcanzar vuestros logros personales, y que sin lugar a dudas redundarán en un enriquecimiento de vuestra vida laboral, familiar y social.

Como en cualquier proyecto, se ha creado un equipo de personas que lo liderarán y que estarán a vuestra disposición ante cualquier duda o sugerencia. En los próximos días se os informará de la consistencia del programa y cómo podéis participar en el mismo.

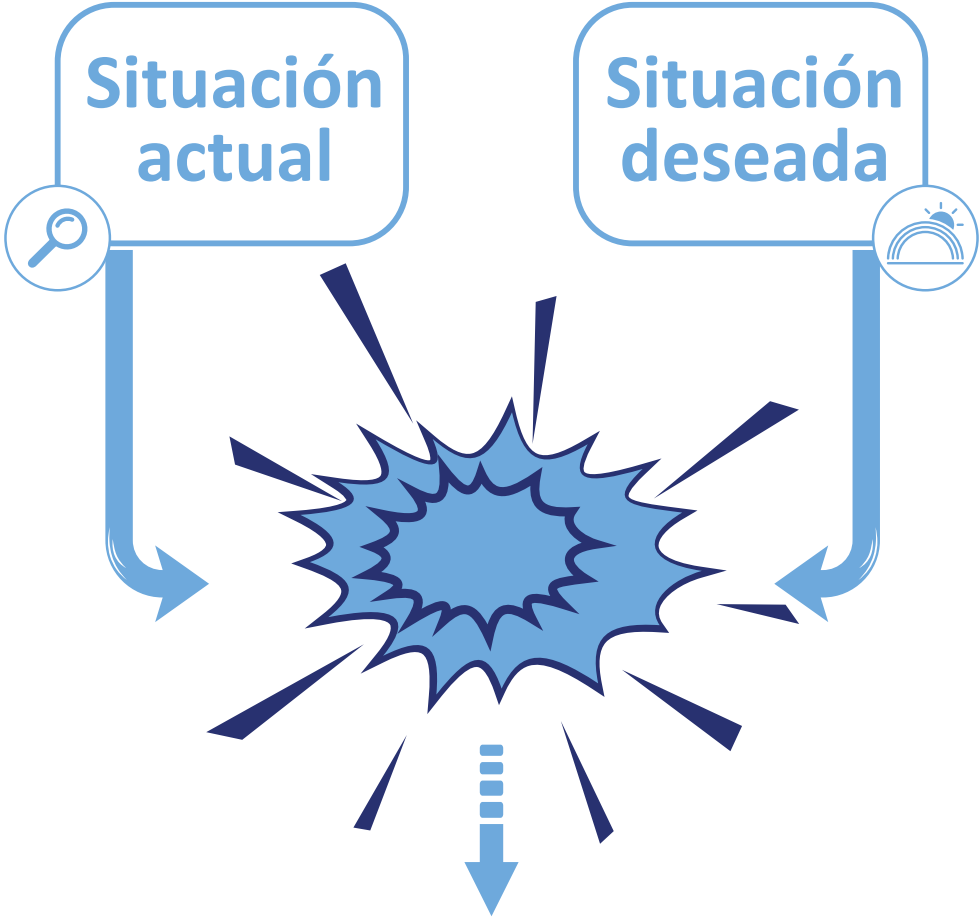
Os animo a participar, ya que redundará en el bien de todos.



Fdo. Dirección General

2º Salto: Fotografía, sueños, contraste y acción

A la hora de analizar la situación de la organización, deberemos recabar la información pertinente que nos sirva para conocer **de qué punto partimos** para saber el camino que deberemos recorrer.



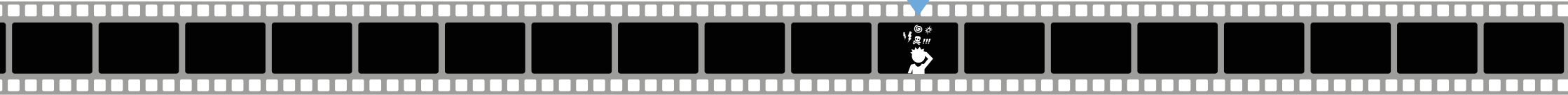
Identificación de las acciones
a realizar para conseguir la situación deseada

¿Cómo obtener esa primera fotografía?

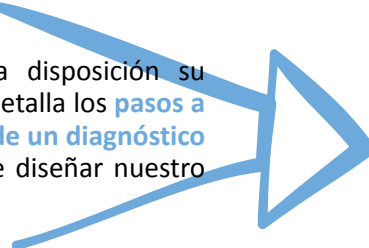



¿Podrías ser tú pensando dónde vas a obtener esta información?

Si te sientes identificado ¡pasa a la siguiente página!



Fuentes de información habituales	Herramientas de diagnóstico INSST	Cuestionarios
<h3>Entorno físico del trabajo</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de plan de prevención y cumplimiento del mismo. ✓ Evaluaciones de riesgos actualizadas. ✓ Incidentes, accidentes y enfermedades profesionales. ✓ Duración media de las bajas. ✓ Informes de siniestralidad. ✓ Factores físicos: condiciones de ruido, humedad, temperatura... ✓ Factores biológicos: virus, bacterias, hongos... ✓ Factores químicos: gases, polvo, vapores... ✓ Factores ergonómicos. 		
<h3>Ambiente psicosocial del trabajo</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de evaluación de riesgos psicosociales. ✓ Estudios de clima laboral. ✓ Cultura de la organización. ✓ Relaciones empresariales: clima, convenios, sindicato... ✓ Organización del trabajo, estilo de mando y control, conciliación, temor a la pérdida de trabajo, turnicidad... ✓ Absentismo. ✓ Burnout. 		
<h3>Acciones relacionadas con la salud</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de personas que realizan el reconocimiento médico. ✓ Estadísticas: sobrepeso, colesterol, glucosa, tensión... ✓ Estudios epidemiológicos. ✓ Recursos personales de salud en el trabajo: sedentarismo, alimentación, consumo de sustancias nocivas, alteraciones del sueño... ✓ Recursos destinados a la promoción de la salud de los trabajadores. ✓ Campañas realizadas. ✓ Formación. ✓ Participación de la empresa en la comunidad. 		

Fuentes de información habituales	Herramientas de diagnóstico INSST	Cuestionarios
<p>El INSST pone a nuestra disposición su propio método en el que detalla los pasos a seguir para la realización de un diagnóstico tipo con el objeto final de diseñar nuestro propio programa de PST.</p>  		
<p>El proceso de detección de necesidades puede resumirse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ La recogida de información sobre la perspectiva, expectativas y opiniones de los agentes clave, que en la empresa serán principalmente la Dirección y Recursos Humanos, los mandos intermedios, el resto de la plantilla, sus representantes y los integrantes del servicio de prevención. ✚ El análisis de la evidencia y de las experiencias previas ya sean propias o de otras empresas. ✚ El análisis de datos disponibles en la empresa relacionados con la salud, como por ejemplo datos demográficos, resultados de la vigilancia de la salud, absentismo laboral por enfermedad, rotación de los trabajadores, hábitos de vida, etc. ✚ La revisión de las estrategias de salud (internas o nacionales) y de las guías y estándares de buenas prácticas, o que permite contrastar cuál es la situación de la empresa en relación a los mismos así como, en el caso de los documentos estratégicos de la empresa, identificar posibles relaciones, sinergias o prioridades. ✚ Finalmente, la identificación de las carencias de información y la decisión sobre la forma de conseguirla y de quién. 		

Esta es la opción más recomendable si no dispones de información de la que partir



Fuentes de información habituales	Herramientas de diagnóstico INSST	Cuestionarios
-----------------------------------	-----------------------------------	---------------

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (MOVE EUROPE)

- Prevencción del tabaquismo
- Alimentación saludable
- Actividad física
- Estrés

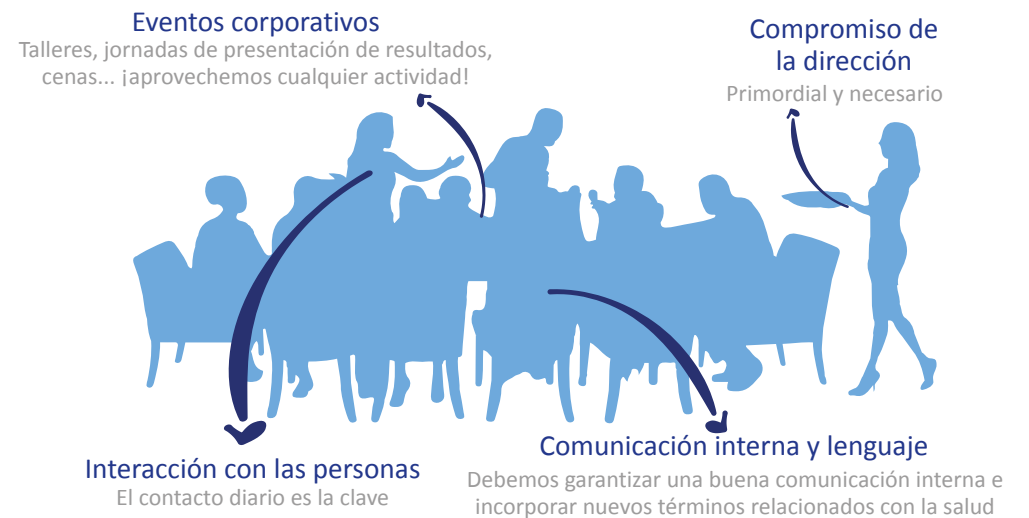
3er Salto: Cambios culturales

Los valores de cualquier organización se transmiten a través de sus comportamientos, sus procedimientos de trabajo, su normativa interna, sus maneras de afrontar las relaciones, sus hábitos,... y todo ello conforma lo que llamamos cultura empresarial. Es decir, lo que denominamos cultura es un componente más o menos abstracto que surge de la interrelación de múltiples factores.

Pero debemos ser conscientes de que en todas las empresas existe una cultura empresarial más o menos arraigada, que dependerá del tiempo que lleve en el mercado, de las diferentes direcciones generales que hayan marcado su impronta, del tipo de mercado en el que opera, del perfil de trabajador, y de diversas variables que componen la "forma de ser" de la empresa. Este hecho no implica que la cultura sea constante e inamovible; si bien es cierto que no resulta fácil modificarla, debido a la gran variedad de factores que inciden sobre ella, también podemos realizar esfuerzos a favor del cambio.

La apuesta por los programas de promoción de la salud en sí misma puede significar un cambio cultural, o al menos una evolución de la misma que ponga el punto de mira en el bienestar del individuo y, como consecuencia, en el de la organización en general.

¿Cómo podemos fomentar un cambio en la cultura organizacional actual?



Capítulo 3

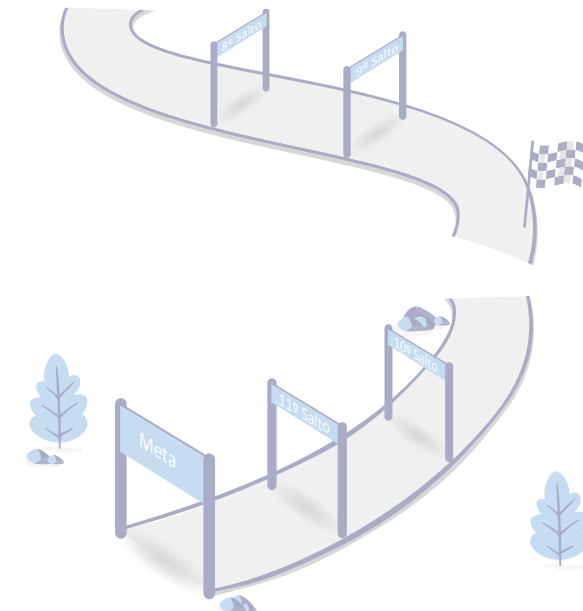
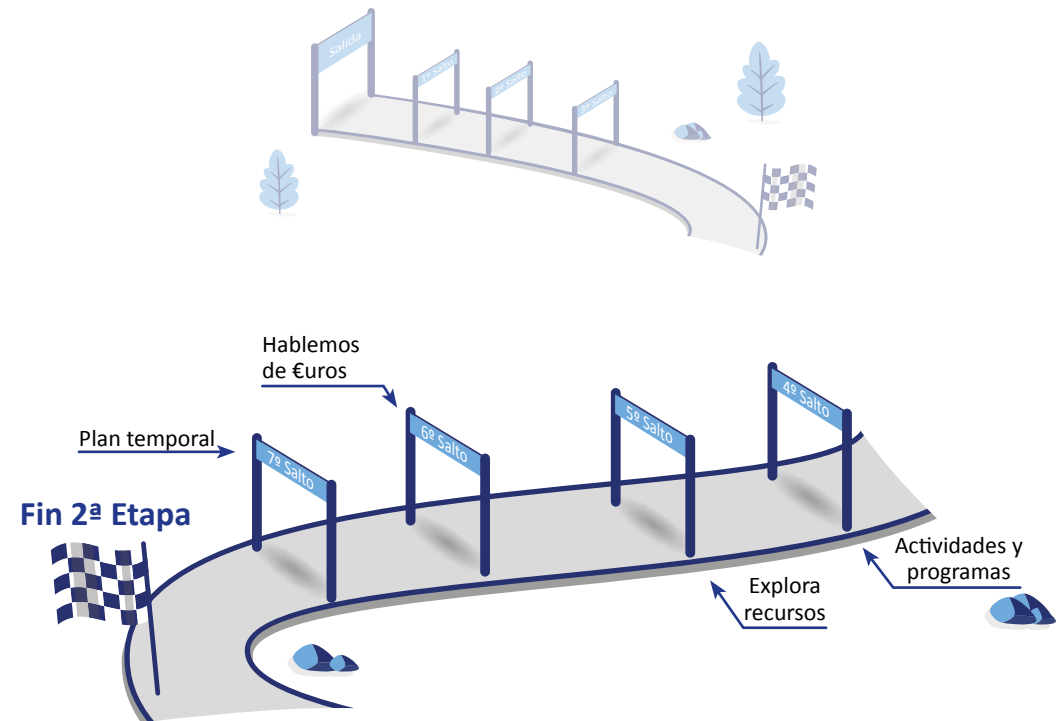
Transformación

Diseño y desarrollo de un programa de empresa saludable

2ª Etapa

Soluciones inteligentes

Para superar la segunda etapa tendremos que hacer frente a cinco vallas que requerirán de **exploración**, **creatividad** y **hojas de estilo**



4º Salto: Actividades y programas

Una vez recogida toda la información y habiendo hecho un exhaustivo análisis de la misma, debemos plantearnos **programas y actividades a desarrollar de acuerdo a nuestros objetivos**. Es en esta fase donde iniciamos realmente nuestro plan de acción.

Imaginemos una empresa con 40 personas en plantilla (18 hombres y 22 mujeres) nos encontramos con 10 hombres y 11 mujeres que fuman de manera habitual. Esto se traduce en que el 52,5% de la plantilla fuma (55,5% hombres y 50% mujeres).



Si lo comparamos con la población en general, y tomando como referencia el tramo de edad de 35 a 44 años (la media es de 40 años) vemos que el porcentaje de fumadores es del 32,45% y el de fumadoras es del 24,82%.

Puedes consultar datos estadísticos en <https://es.statista.com>

Además, nuestra investigación interna acerca de las horas de baja existentes nos lleva a concluir que éstas se concentran en el colectivo de personas fumadoras, superando en más del doble al resto de la plantilla, y se corresponden en buena medida con afecciones respiratorias.

Este diagnóstico nos puede llevar a plantearnos un programa de deshabituación tabáquica, que contemple las siguientes actividades:

- ♥+ Desarrollo de talleres de deshabituación tabáquica impartidos por especialistas en modificación de hábitos.
- ♥+ Apoyo y asesoramiento por parte de personal experto.
- ♥+ Campaña de comunicación interna que incluya cartelería, charlas motivacionales, información...
- ♥+ Premios por dejar de fumar.

¡Pero no debemos anticiparnos! Es vital que antes de definir acciones concretas fijemos los **objetivos e indicadores** que guiarán y orientarán el programa que pongamos en marcha.

En este caso nuestro objetivo puede ser reducir el porcentaje de personas fumadoras en nuestra empresa, por lo que podríamos establecer dos indicadores claros:

- ♥+ Reducción del % de fumadores, hasta alcanzar una cifra máxima del 33% (similar a la media nacional) en un plazo de un año. Es decir, que 4 trabajadores dejen de fumar.
- ♥+ Reducción del % de fumadoras, hasta alcanzar una cifra máxima del 23% (algo menor que la media nacional) en un plazo de un año. Es decir, que 6 trabajadoras dejen de fumar.

También podríamos contemplar unos indicadores progresivos a más largo plazo; por ejemplo a 3 años.

Lo que realmente importa es si con el programa y las acciones que hayamos pensado poner en marcha, podremos satisfacer los objetivos planteados.

Incluso podríamos añadir un nuevo indicador, que estaría más ligado a la productividad y el absentismo:

- ♥+ Reducción de un 10% anual de las horas de baja con respecto al dato del último año, y durante los próximos 3 años.

Cuando queremos poner en marcha un programa de salud, se deben fijar unos indicadores y objetivos a largo plazo y otros a corto plazo, que podremos manejar a lo largo del desarrollo del proyecto

Si bien el seguimiento de los mismos se puede hacer de manera continua, el balance real se podrá efectuar año a año. Cada empresa maneja diferentes criterios de acuerdo a sus circunstancias específicas de mercado, producto, organización, cultura, etc. La evolución de dichos indicadores podrá ser analizada anualmente, para comprobar el **impacto de la estrategia de empresa saludable**.

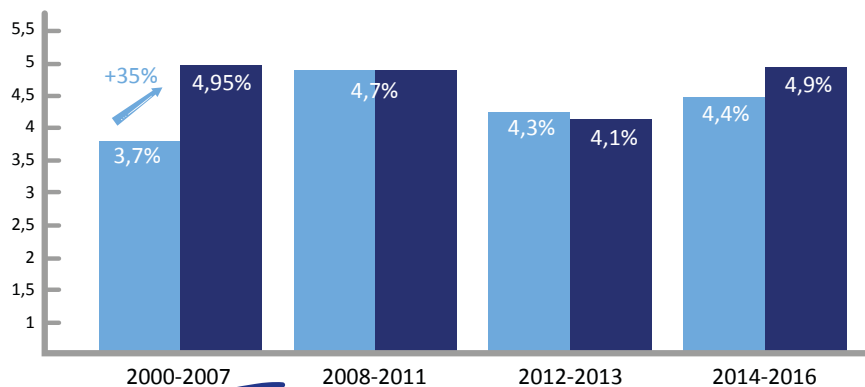
Indicadores tipo

Absentismo

El índice de absentismo laboral (IAL) es el porcentaje entre el número de horas de ausencia al puesto de trabajo y el número total de horas que se trabaja en una empresa.

$$IAL = (\text{Nº total horas de absentismo} / \text{Nº total horas trabajadas}) \times 100$$

La tasa de absentismo en España presenta una evolución muy diferenciada en los siguientes períodos:



"Informe Adecco sobre absentismo laboral"

Productividad

Los indicadores de productividad se suelen basar habitualmente en **cantidades** o **tiempo**. Por ejemplo, si hablamos de procesos, productos o calidad, solemos utilizar indicadores tales como:



Unidades producidas / Unidades defectuosas



Unidades producidas / Horas personas empleadas

Cada empresa maneja diferentes indicadores de acuerdo a su actividad, al producto o servicio que comercializa, al departamento considerado (no se manejan los mismos indicadores en producción que en ventas, por ejemplo). Algunas empresas utilizan también indicadores cualitativos basados más en la **calidad** del producto o servicio ofrecido.

Clima laboral

Los estudios de Clima Laboral son muy enriquecedores para evaluar el grado de satisfacción del empleado/a con su puesto de trabajo y con la organización. Es habitual que se analicen una serie de factores o indicadores que nos pueden dar una visión bastante realista de qué transmitimos como empresa a nuestros clientes internos; si bien algunos de ellos son un tanto subjetivos, no por ello debemos restarles importancia.



Cada persona es un mundo

Otros indicadores

Los indicadores pueden ser de gran impacto o no, ser sencillos o complejos, objetivos o tener cierto grado de subjetividad, y establecerse a corto o a largo plazo.

Lo normal es que se combinen los diferentes tipos de indicadores en un mismo programa de salud

En muchas ocasiones, las empresas que comienzan a desarrollar un programa de salud, establecen indicadores sencillos, pero que son **relevantes a la hora de evaluar el programa** que se ha puesto en marcha, como por ejemplo:

- ♥+ Nº de personas “activas” en el programa puesto en marcha, y que nos van a servir como grupo experimental, frente a las “no activas”, que conforman el grupo de control.
- ♥+ Encuesta a quienes han participado para valorar si han notado mejoras, desde que iniciaron el programa, en su estado de salud, en su actitud ante el trabajo, en su motivación, en su satisfacción personal, etc.
- ♥+ Encuesta a quienes han participado en el programa acerca del mismo.
- ♥+ Encuesta a toda la plantilla sobre la imagen de la compañía relacionada con la puesta en marcha de la iniciativa de mejora de la salud.

Por último, desde el punto de vista económico, los beneficios monetizables para la empresa son fundamentalmente tres:

- ♥+ Disminución de bajas laborales por Incapacidad Temporal (IT)
- ♥+ Incremento de la productividad
- ♥+ $(\text{Beneficio bruto obtenido} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$



SIEMPRE debemos analizar el ROI (Retorno de la Inversión)



Peter Drucker

Algunos ejemplos...

Caso 1:

Existencia de un alto índice de sobrepeso en la empresa

Imaginemos que una de las conclusiones del reconocimiento médico realizado en la empresa es que la plantilla es “obesa”, teniendo en cuenta que **el 55% de las personas están por encima de su peso ideal**, y además **el 40% superan un nivel de colesterol de 200 mg/dl**.

Nos podemos plantear como **indicadores o retos** para el próximo reconocimiento los siguientes:

- ✚ Disminución de los kilos de la empresa en general, es decir, como indicador una reducción de un 10%, por ejemplo, de la suma total del peso de la plantilla.
- ✚ También puedo plantearme como indicador disminuir un 5% anual del peso de las personas que están por encima de su peso ideal, durante los próximos 3 años; o conseguir que solamente un 25% de la plantilla supere el nivel de colesterol de 200 mg/dl de 3 años.

Para ello, deberemos establecer un programa con **acciones específicas** dirigidas a alcanzar el objetivo propuesto, como por ejemplo:

- ✚ Acciones relacionadas con el fomento de la actividad física, como por ejemplo, establecer convenios con centros deportivos externos, la creación de clubes internos (caminar, montaña, bicicleta) programas gamificados que establezcan retos de pasos, potenciar el uso de escaleras en vez del ascensor...
- ✚ Acciones relacionadas con la alimentación saludable, como por ejemplo, máquinas de vending de agua y frutas, creación en el comedor del plato saludable del día, campañas de comunicación, formación en nutrición...

Caso 2:

Alto nivel de absentismo y problemas de clima

Imaginemos que nuestra empresa tiene una tasa de **absentismo del 7%**, mientras que la media de nuestro sector es del 5,5%. Hemos realizado un estudio de clima laboral y las conclusiones más relevantes son las siguientes:

- ✓ El 40% de la plantilla tiene un elevado nivel de **estrés** percibido, y esta cifra sube hasta el 70% entre las personas de más de 40 años.
- ✓ El 65% de la plantilla valora como “*mala o inexistente*” la **relación con sus superiores**.
- ✓ El 80% señala que la **comunicación interna** de la empresa es “*escasa o muy escasa*”.

Nos podemos plantear como **indicadores o retos** para el próximo estudio de clima laboral, que llevaremos a cabo dentro de dos años, los siguientes:

- ✚ Disminución del nivel de estrés percibido en un 15% en general, y en un 30% entre los mayores de 40 años.
- ✚ En los otros dos parámetros comentados, disminución de un 20% y 40% respectivamente.

Para ello, deberemos establecer un programa con **acciones específicas** dirigidas a alcanzar el objetivo propuesto, como por ejemplo:

- ✚ Formación en prevención y gestión del estrés; desarrollo de programas de mindfulness orientados a la gestión del estrés.
- ✚ Formación en liderazgo y trabajo en equipo para todo el colectivo de mando.
- ✚ Creación de una comisión de trabajo que analice e investigue junto con muestras de trabajadores la información que se desea que llegue a la plantilla, las deficiencias en la comunicación y que establezca las medidas oportunas para su mejora.

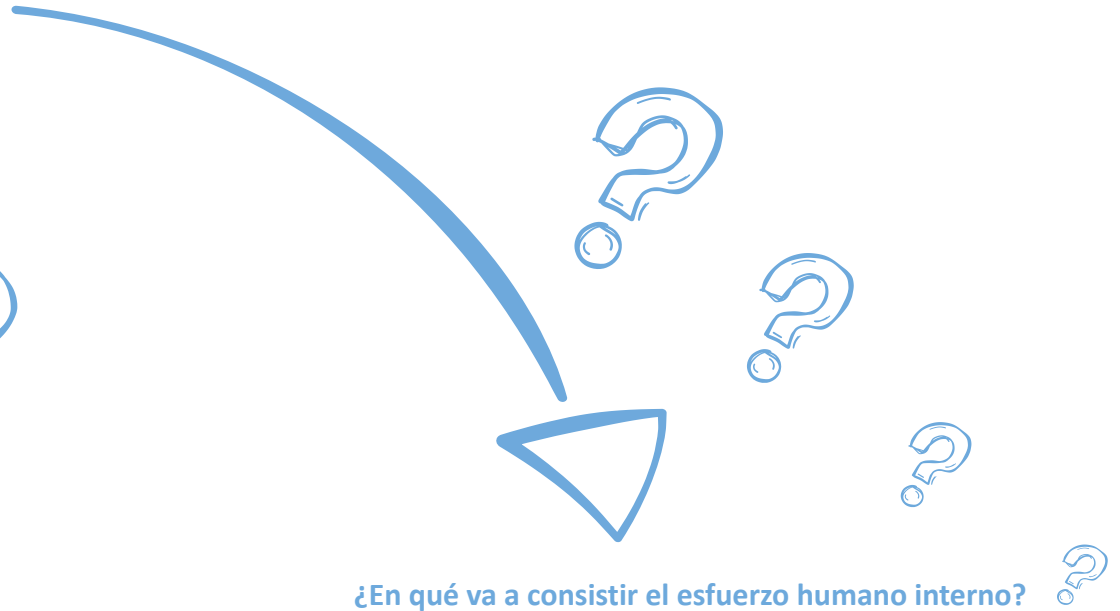
5º Salto: Explorar recursos

Preguntas relacionadas con los recursos necesarios para la puesta en marcha del programa



¿Necesitamos recursos humanos internos solamente o también son necesarios recursos externos?

Algunas empresas se plantean subcontratar especialistas para la puesta en marcha de un programa de empresa saludable, de manera que dejan en sus manos desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación del programa o plan de acción, pasando por el diseño del mismo, la fijación de indicadores y su ejecución. Es una opción viable, pero siempre debemos tener en cuenta que incluso externalizando existirá siempre un esfuerzo interno implícito que debemos considerar.



¿En qué va a consistir el esfuerzo humano interno?

No resulta tan sencillo contestar a esta pregunta como parece. Lo mejor es **crear una lista de actividades.**

Imaginemos que dentro del plan de acción que hemos diseñado, una de las actividades consiste en celebrar un taller de alimentación saludable dirigido a 6 personas de nuestra empresa que han mostrado interés. Podríamos crear una tabla como la siguiente

Actividad	Responsable	Dedicación	Coste (*)
Petición de 3 ofertas para la celebración del taller	Interno-Gerencia	1 hora	50 €
Valoración de las ofertas y selección	Interno-Gerencia	1 hora	50 €
Reunión interna para orientación de la actividad: plazos, contenidos, participantes,...	Interno-Gerencia y Responsable PRL	30' x 2 personas = 1 hora	41 €
Reunión con empresa externa para orientaciones del taller	Interno-Resp. PRL	1 hora	32 €
Tareas de coordinación: comunicaciones internas, externas, gestión subvención, pagos,...	Interno-Resp. PRL	2 horas	64 €
Celebración del taller	Interno-6 Trabaj.	8 horas x 6 personas = 48 h.	672 €
Evaluación	Interno-Resp. PRL	2 horas	64 €

6º Salto: Presupuesto

Antes de la puesta en marcha de los programas y sus actividades, deberemos ser muy exhaustivos a la hora de establecer el presupuesto, para no caer en desviaciones que siempre generan malestar.

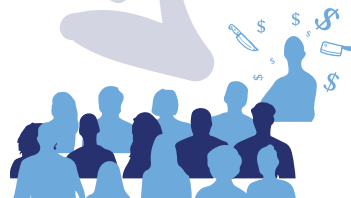
Para ello tendremos en cuenta tres costes fundamentales: con los recursos necesarios para la puesta en marcha del programa

Como hemos comentado, debemos tener en cuenta el tiempo de las personas que participan en el programa (diseño, preparación, coordinación...). Generalmente no resulta difícil calcular el coste horario de cualquier persona, lo más complejo suele ser establecer la dedicación, por lo que tendremos que ser rigurosos en esta previsión para que las desviaciones sean mínimas.



Costes internos

Antes de la puesta en marcha del programa tendremos claro con qué proveedores externos vamos a trabajar, cuál será su coste y si podremos reducirlo de alguna manera.



Costes externos

En este apartado entraría todo lo que no esté ligado a los dos anteriores; es decir, coste de materiales que vayamos a utilizar, posibles incentivos, o los costes derivados de la comunicación. Si vamos a poner una máquina de vending de frutas para incentivar su consumo, tendremos que tener en cuenta su alquiler; si queremos crear un espacio de relajación, deberemos valorar los costes del equipamiento que vayamos a adquirir.



Otros costes

7º Salto: Plan temporal

Disponer de un buen **cronograma** de las actuaciones a llevar a cabo nos va a aportar sistematización, lo cual es importante si queremos que nuestro proyecto sea exitoso.

En ocasiones podemos **pecar de exceso de optimismo** cuando iniciamos un programa de empresa saludable y queremos hacerlo todo en el primer año, especialmente si vemos que hay ilusión y que la participación del personal en las fases iniciales de diagnóstico ha respondido a nuestras expectativas; pero debemos ser coherentes a la hora de establecer los plazos para evitar su incumplimiento, lo que puede provocar el efecto contrario al deseado.

Debemos reflexionar acerca de lo que podemos abordar **cada anualidad**, sin que se resienta nuestra actividad: qué, cómo, cuándo, cuánto y para qué. Y no olvidemos que el modelo de empresa saludable se retroalimenta, ya que estamos en un proceso de mejora continua.



Asumibles

Coherentes

Sin desmejora de la actividad habitual

Capítulo 3

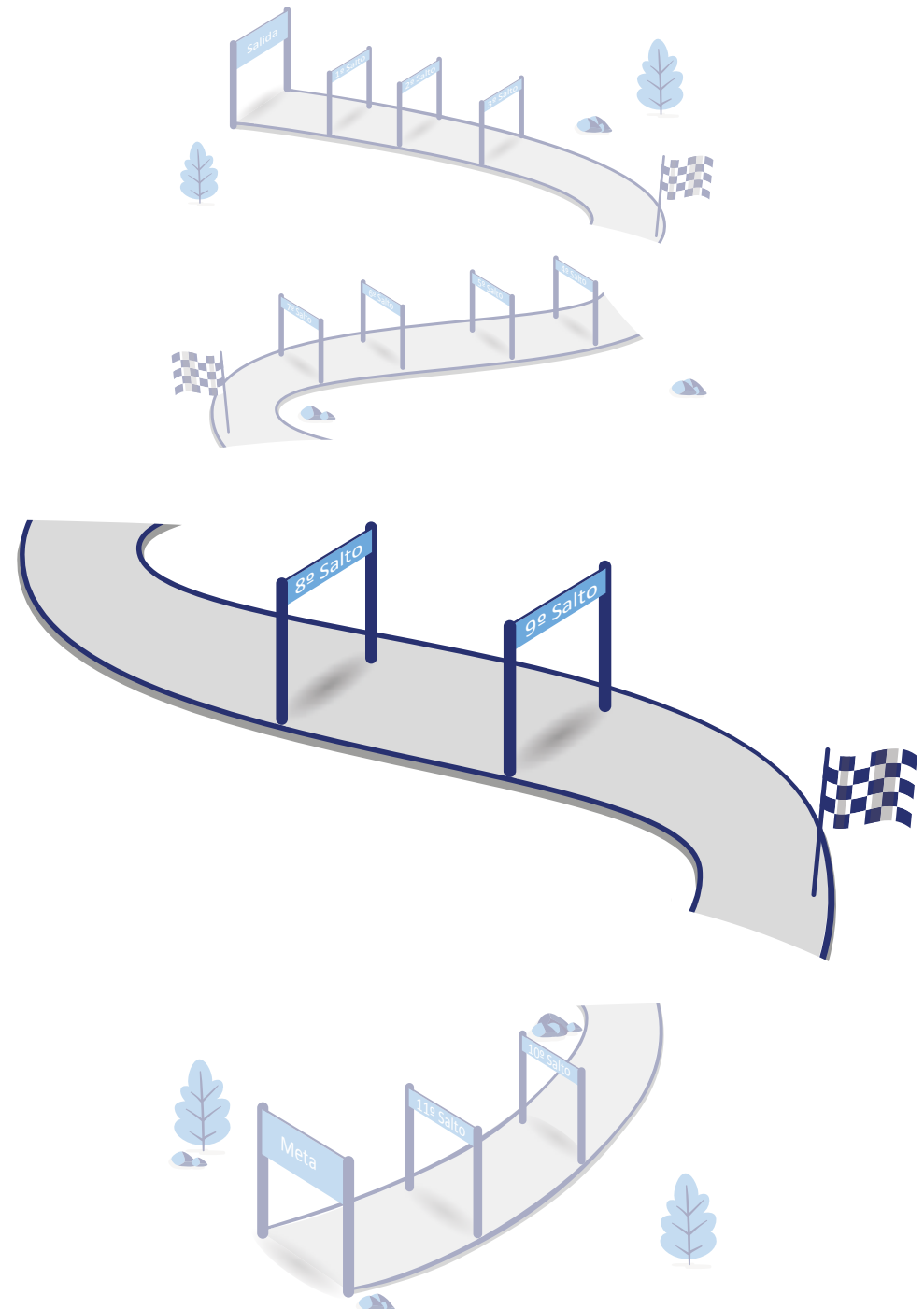
Transformación

Diseño y desarrollo de un programa de empresa saludable

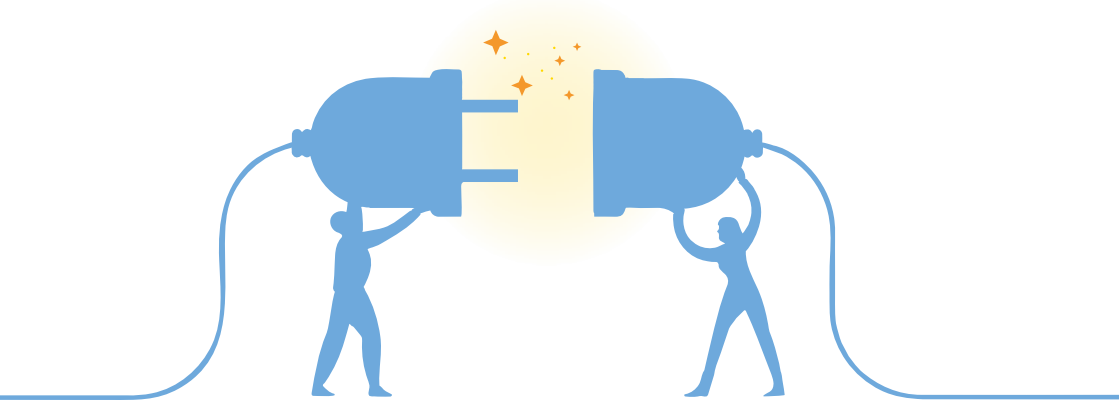
3ª Etapa

Involucrando a la organización

Entramos en la tercera etapa. Antes de empezar a ejecutar los programas y proyectos que hayamos definido en las fases anteriores, nos queda dar un par de pasos de gran impacto en los que la protagonista será la **comunicación**



8º Salto: La plantilla, propietaria y protagonista



Impulsar el compromiso en el bienestar sólo puede lograrse cuando las personas son las propietarias del programa, entienden cómo ellas y la empresa se benefician, y se les da una **voz significativa** en el desarrollo del mismo. La dirección puede perseguir como objetivo final incrementar la productividad obteniendo un mayor beneficio o reducir los costes asociados al absentismo, pero tenemos que tener en cuenta que este tipo de mensajes no calan directamente en los trabajadores y trabajadoras. Nuestros mensajes deberán involucrarles en el programa, teniendo siempre en cuenta que **llevar una vida sana tiene consecuencias beneficiosas** tanto a nivel individual como colectivo, lo que afecta al **entorno laboral, familiar y social de las personas**.

Si impulsamos un programa de salud sin la participación de la plantilla fracasaremos

Debemos involucrarles desde el inicio, desde el propio diseño del modelo. Es habitual crear un comité o grupo de trabajo que esté compuesto por **miembros de todos los departamentos de la empresa y de todas las categorías profesionales**. Si la empresa es pequeña este comité lo podrán formar 2 ó 3 personas, pero siempre informando de los pasos dados a los demás y solicitando su opinión. Todo el mundo tiene que sentir que el proyecto es algo propio, **colectivo, pero propio**. Solamente de esta manera conseguiremos el éxito.



Halford E. Luccock

9º Salto: Difundiendo “la palabra”

Desarrollar el marketing y la comunicación de los programas de bienestar conduce a una mayor participación y es fundamental para el éxito del modelo

Mensajes claros

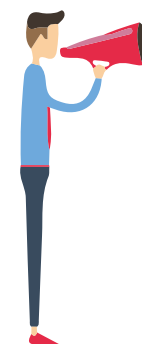
- ✓ Implicaciones del programa
- ✓ Cómo funciona
- ✓ Qué te llevas
- ✓ Formas de involucrarte

Estilo

- ✓ Optimista
- ✓ Continuo
- ✓ Sistemático
- ✓ De escucha activa

Principales barreras a la participación

- ✗ Falta de concienciación
- ✗ Falta de interés
- ✗ Sospechas sobre las “verdaderas” motivaciones de la empresa



Canales de comunicación interna:
 cartelera, newsletter, jornadas, correos electrónicos, intranet, buzón y foros

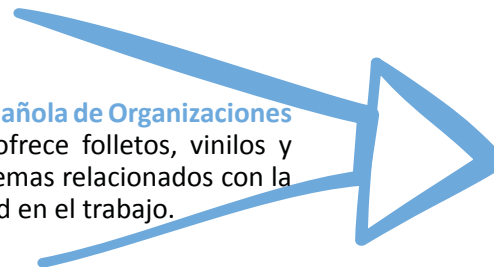
Priorizar aquellas que mejor se adecuen a la cultura de la organización



Canales de comunicación externa:
 cartelera, web, protocolo de comunicación con proveedores y clientes, redes sociales y medios

¡Buenas noticias! ¡Trabajo hecho!

La **Confederación Española de Organizaciones Empresariales**, nos ofrece folletos, vinilos y otros productos de temas relacionados con la promoción de la salud en el trabajo.



Solicítalo en:
info.prl@ceoe.org

Capítulo 3

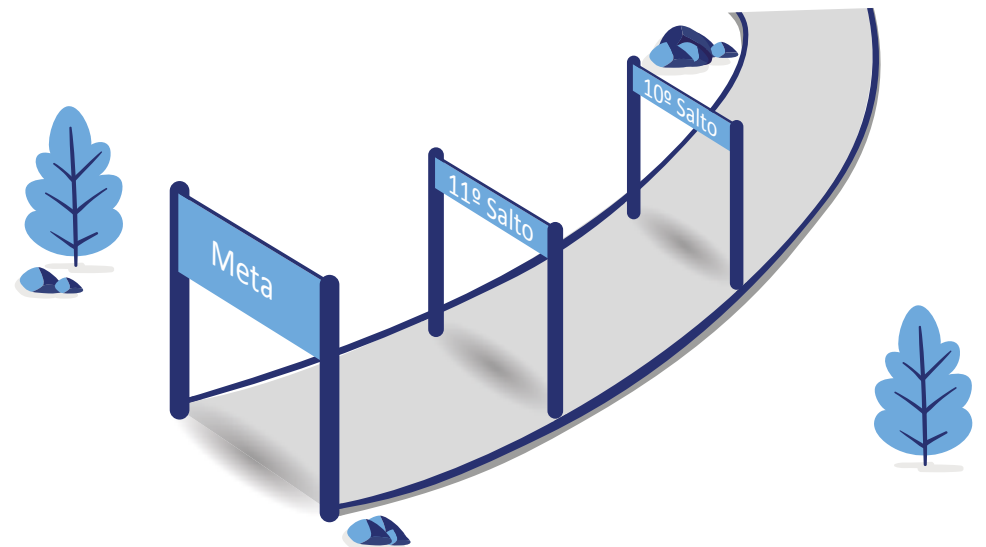
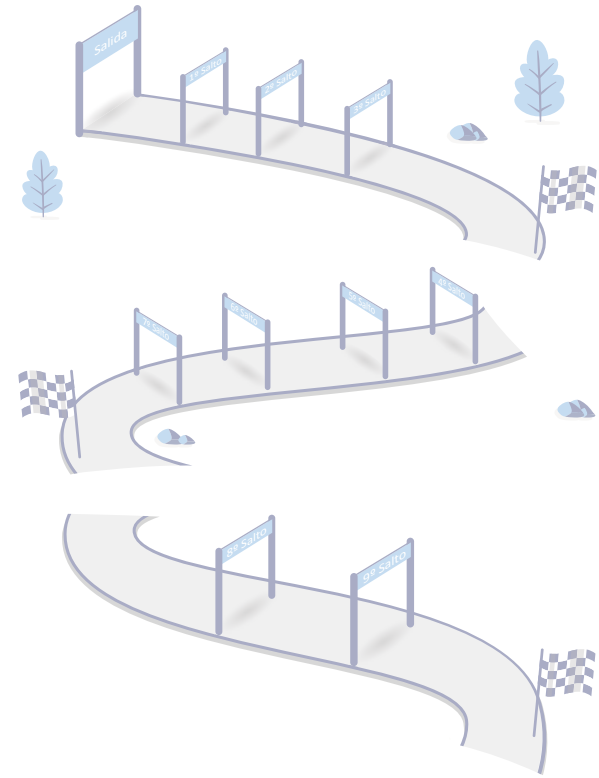
Transformación

Diseño y desarrollo de un programa de empresa saludable

4ª Etapa

1, 2, 3... ¡Acción!

Ni más ni menos, llega la hora de la verdad



10º Salto: Pasar a la acción

Este paso es el más relevante, ya que supone la puesta en marcha: la **ejecución del programa de bienestar**. Si hemos sido rigurosos en las fases anteriores, aquí no tendremos problemas, pero en ocasiones nos ocurren situaciones que provocan la interrupción del programa.

Hemos contratado una aplicación APP para promover una competición de pasos entre el personal, y a la hora de su puesta en marcha, comprobamos que no funciona en todos los tipos de móvil que tiene nuestra plantilla.

Iniciamos un taller de gestión del estrés, y comprobamos que faltan dos personas de las convocadas, debido a que la convocatoria la habíamos publicado en el tablón de anuncios, y ha habido gente que no lo ha leído.

Hemos adquirido una máquina de vending de frutas, y al cabo de un mes percibimos que el consumo es muy pobre, debido a que la mitad de la plantilla no se ha enterado porque está ubicada en una zona por donde no pasa todo el mundo y no se ha comunicado correctamente.

¡No desistamos! Se trata de errores mínimos, pero que ocurren con demasiada frecuencia, y que podrían solventarse si previamente tenemos en cuenta de manera rigurosa todas las **variables que rodean la puesta en marcha de un programa de bienestar**. Este tipo de errores crean además bastante frustración en sus participantes, por lo que las expectativas generadas empiezan a ponerse en duda.

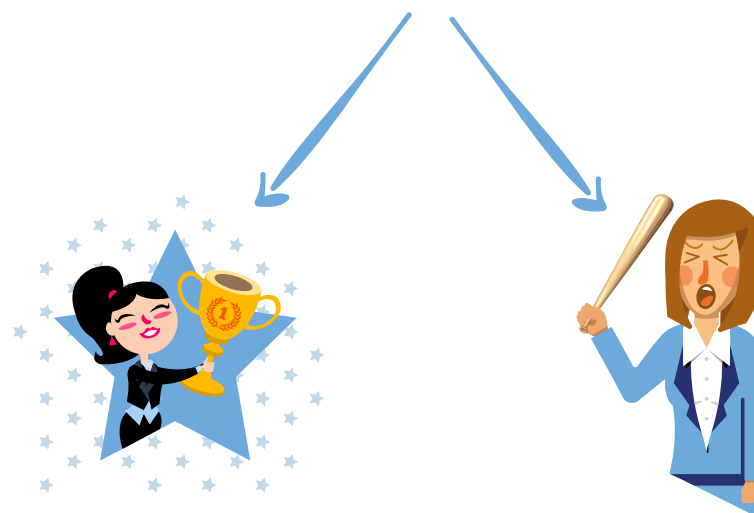


11º Salto: El rastreo

Monitorizar la efectividad de los programas de bienestar y hacer cambios si procede es fundamental para mantener la continuidad y el éxito. Para hacer esto bien, debemos elaborar un **plan de evaluación** para que la recolección de datos básicos de referencia sea posible y, además, sea monitorizado con el tiempo.

Para ello será necesario volver al apartado de **indicadores** y **cuantificarlos**.

¿Qué podemos encontrarnos?



El programa de bienestar que hemos desarrollado ha **cumplido con los indicadores que habíamos establecido** previamente. Por lo tanto, podemos decir que hemos alcanzado los logros previstos, y que el programa ha sido un éxito.

Existen **desviaciones sensibles en los indicadores** planteados y el programa desarrollado no ha cumplido las expectativas. Ésta es la situación más normal al iniciar un proyecto de este tipo, **¡pero no por ello debemos desmoralizarnos!** Sino todo lo contrario. En este caso deberemos ser rigurosos a la hora de evaluar y analizar lo que ha pasado, por qué no se han cumplido las expectativas y dónde ha estado el error (en la actividad planteada, en el propio indicador...).

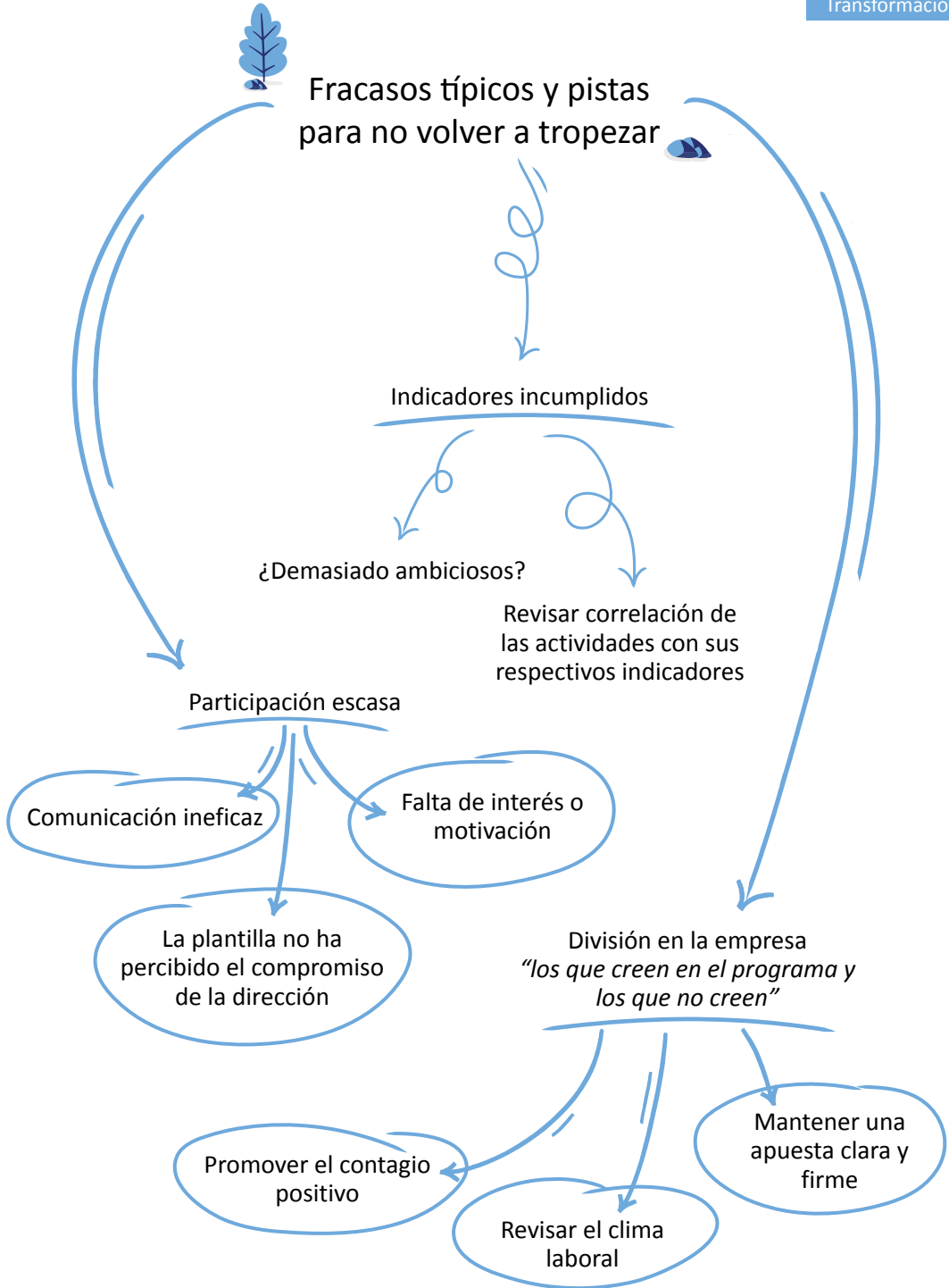
Sigue adelante
Y ES PROBABLE
 QUE TROPIECES CON ALGO

NUNCA HE OÍDO
 QUE ALGUIEN

SE TROPIECE
 CON ALGO

sentado

Charles F. Kettering



Capítulo 4

Principales conclusiones

¡Bienvenido a la meta!



¡Bienvenido a la meta!

¿Te acuerdas de dónde partimos? Hemos recogido toda la información necesaria para hacer una valoración inicial de la situación de la empresa en materia de salud, lo que nos ha llevado a diseñar un programa de bienestar basándonos en unos objetivos concretos, y a la vez hemos fijado unos indicadores que nos dirán si el programa diseñado es válido. Además, hemos sido muy escrupulosos con los costes, los plazos, las necesidades internas y externas, etc. Ahora sólo nos queda ponerlo en marcha y ¡esperar que funcione!

No olvides que...

La salud de las personas es un **valor** que debe formar parte de las inquietudes de la empresa. Implica promover actividades que faciliten la **elección de prácticas y conductas saludables**, ganando así **salud en el centro de trabajo**.

El **modelo de empresa saludable** responde a un compromiso y representa la voluntad de crear una **auténtica cultura preventiva y de mejora de la salud**. Sin embargo, lo que nunca debemos olvidar es que es la totalidad de **la plantilla la verdadera protagonista**.



Capítulo 5

Bibliografía

Nuestros imprescindibles



#MePareceInteresante

#EnormeGranMatiz

#VeryImportantThings



#NoOlvidar

#EstoFuncionará

#Maravilloso



PON TU **EMPRESA**
a punto
SEGURIDAD, HÁBITOS SALUDABLES Y BIENESTAR

Tel. 915 663 400
E-mail: info.prl@ceoe.org
www.prl.ceoe.es

Depósito Legal: M-31719-2018