



ibermutua

Mutua Colaboradora con la
Seguridad Social nº 274

Guía para la implantación de un Modelo de Empresa Saludable



Guía para la
implantación
de un Modelo
de Empresa
Saludable

Índice

1. ASPECTOS GENERALES	06
1.1. ¿Qué es una Empresa Saludable?.....	06
1.2 Interés empresarial.....	07
1.3 Un cambio de expectativas:.....	08
1.4 Beneficios para las organizaciones.....	09
1.5 Marco de Referencia:.....	10
2. ELEMENTOS DE ÉXITO	11
2.1 Una perspectiva innovadora.....	11
2.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa.....	11
2.3 Estrategia y posicionamiento.....	12
2.4 Fundamentos para una cultura de ES.....	13
2.5 Participación de la dirección y compromisos corporativos.....	14
2.6 Sostenibilidad en el tiempo.....	14
3. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EMPRESA SALUDABLE	15
3.1 Contexto.....	16
3.1.1 Política de Empresa Saludable.....	16
3.1.2 Comité Saludable.....	17
3.1.3 Comunicación interna y externa.....	18
3.2 Realidad.....	19
3.3 Objetivos.....	20
3.4 Opciones.....	20
3.5 Plan de acción.....	22
3.6 Aprendizaje.....	23
3.7 Seguimiento.....	23
3.7.1 Impacto en la organización e impacto social.....	24
4. CERTIFICACIÓN EMPRESA SALUDABLE – Criterios e indicadores	25
5. RESUMEN DE MODELO OPERATIVO	26
Primer bloque.....	27
Segundo bloque.....	28
Tercer bloque.....	29
Ejemplo de un plan de Acción.....	30
Ejemplo de posibles indicadores de seguimiento.....	31
6. VII CONCLUSIONES	32
7. REFERENCIAS	33
Webgrafía.....	33
ANEXO I – Cuestionario de Vida Saludable.....	34

Having an informed strategy to improve well-being is the single most powerful thing you can do to improve organizational and individual performance and lower costs.

Tener una estrategia formalizada para mejorar el bienestar es lo más poderoso que se puede hacer para mejorar el desempeño organizacional e individual y a la vez reducir costes.

Gallup-Healthways Solutions

En el marco de su vocación de difusión y promoción de la cultura preventiva y de la seguridad y salud en el trabajo, **Ibermutuamur** ofrece esta “Guía para la implantación de un modelo de Empresa Saludable”

Se ha desarrollado este modelo con una visión integral y flexible en su aplicación, según las prioridades y coyunturas de cada empresa.

Agradecemos a ICE CORAOPS® la colaboración que nos ha prestado para el desarrollo de esta propuesta, aportando su conocimiento y experiencia en el acompañamiento a empresas en la implantación de programas de desarrollo integral.

Los contenidos propuestos en esta guía son fruto de un trabajo interdisciplinar de profesionales en estrategia empresarial y Prevención de Riesgos Laborales, adaptados a los modelos existentes en este ámbito.

Es deseo de Ibermutuamur, que esta guía sea útil para las empresas mutualista para iniciar el camino hacia la excelencia en la gestión de la salud de los trabajadores en las organizaciones.

Un camino que animamos a recorrer a todas las empresas.

DIRECCIÓN DE PREVENCIÓN



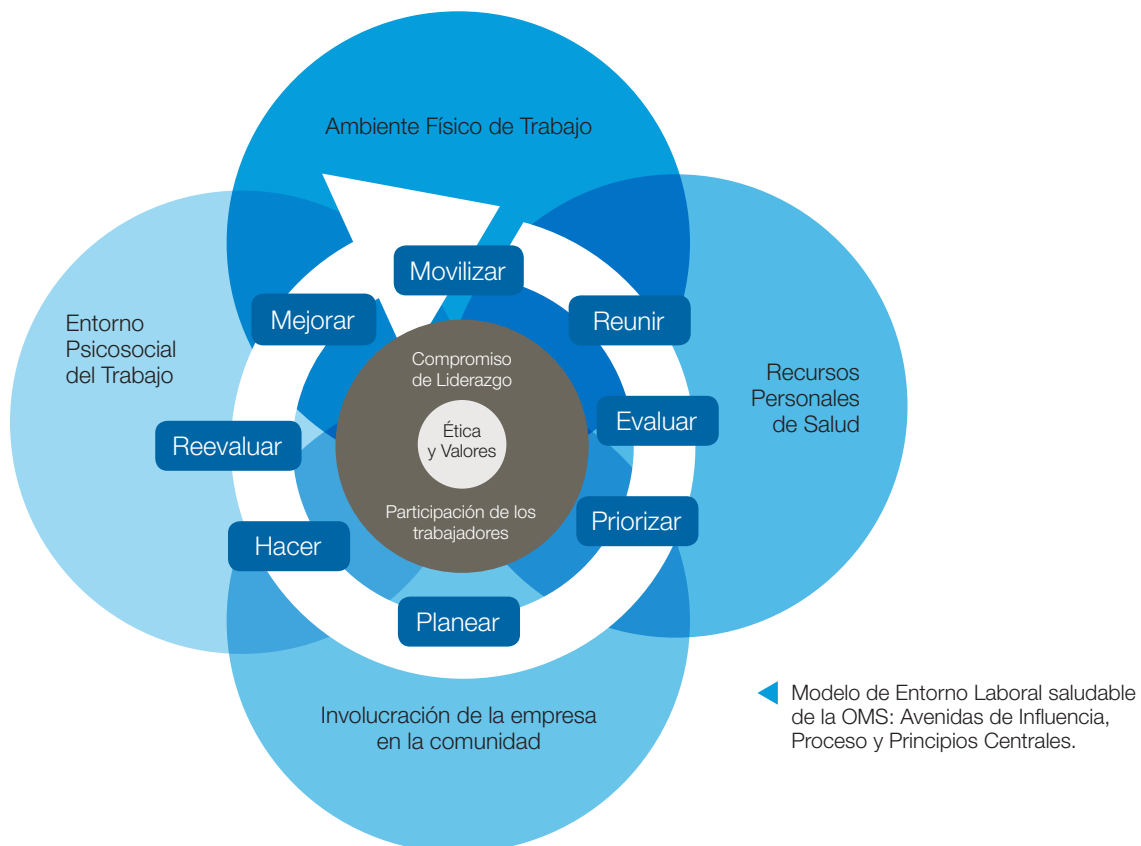
1 Aspectos generales

1.1 ¿Qué es una Empresa Saludable?

SEGÚN LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD

...“aquella en la que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a las siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el ambiente de trabajo, y
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros de la comunidad”¹



¹ Definición de la OMS – 2007

La propia OMS redefine el concepto de salud como: “un estado de bienestar en el cual el individuo, es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de hacer una contribución a su comunidad”.²

La implementación de un Sistema de gestión de Empresa Saludable, permite: Mejorar la Productividad; Garantizar la Seguridad y Salud de los Trabajadores; Generar un clima de trabajo positivo, entre otros, que permiten a las empresas acercarse a la excelencia empresarial.

Además de crear el marco necesario para que germine un entorno de trabajo saludable, es necesario que la percepción de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo sea positiva. Esta percepción genera también, sentimientos adicionales: motivación intrínseca y satisfacción con la Dirección.

La conjunción entre el buen clima laboral y una apreciación positiva del mismo por parte del capital humano, tiene un efecto positivo sobre la salud de las personas, productividad, reducción del absentismos, reducción de los accidentes de Trabajo y enfermedades profesionales, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas y, por ende, para las economías.

1.2 Interés empresarial

Proporcionar al capital humano una oferta laboral con buenas condiciones de trabajo más allá de una responsabilidad y un deber de la empresa, se constituye como un valor para la empresa de proyección exterior. La oferta tradicional ha dejado de ser suficiente para construir una cultura de alto rendimiento, de alta motivación, de excelencia en los resultados y comprometida socialmente, buscando en todo momento la mejora de las condiciones de trabajo del capital humano de la empresa.

En este sentido, el nuevo paradigma organizacional necesita incluir en el plan estratégico, los aspectos relacionados con el bienestar laboral de los trabajadores, el compromiso de los empleados y la motivación, para mejorar la salud de los trabajadores.

Retener los activos humanos y el talento que los acompaña es una garantía de contribución al pleno potencial de un proyecto empresarial y, por tanto, una clave vital para el éxito.

² Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS



1.3 Un cambio de expectativas

De la Prevención de Riesgos Laborales a la Empresa Saludable

En 2007 la Asamblea Mundial de la Salud, de la Organización Mundial de la Salud lanzó el plan global de acciones para la salud de los trabajadores. Este Plan Global establece **cinco objetivos** que pretendemos acoger y recoger en esta guía dentro de un marco flexible y adaptable a cada organización:

- 1 Diseñar e implementar políticas para normalizar la salud de los trabajadores.
- 2 Proteger y promover la salud en el lugar de trabajo.
- 3 Promover la implementación y el acceso a los servicios de salud ocupacional.
- 4 Proporcionar y comunicar las evidencias de acción y práctica.
- 5 Incorporar la salud de los trabajadores en otras políticas.

Un programa de Empresa Saludable, debe ser diseñado para satisfacer las necesidades de los diferentes niveles laborales de la organización, integrando todos los ámbitos de la salud: **física, mental y social**, y considerando las cuatros esferas del modelo OMS de empresa saludable: Ambiente físico de trabajo; Ambiente psicosocial del trabajo, incluyendo la organización del mismo y la cultura del espacio de trabajo; Recursos personales de salud y; La participación de la empresa en la Comunidad, **Jerarquizando las necesidades de superación.**

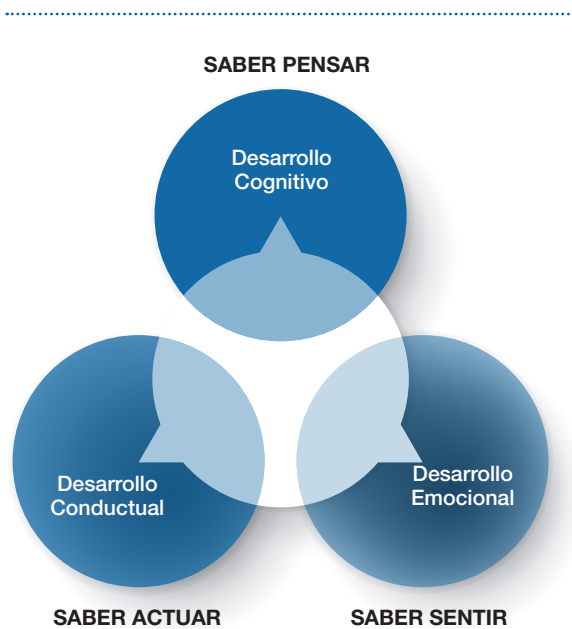
Para ello, el meta modelo CORAOPS®, base del planteamiento en esta guía para la implantación de un modelo de Empresa Saludable, propone abordar un programa de desarrollo de **competencias saludables** para cubrir los siguientes objetivos:

- 1 Invitar a las organizaciones a definir y establecer una **política de Empresa Saludable.**
- 2 Indagar y **definir junto con la organización el perfil de empresa saludable** necesaria para cubrir sus necesidades, utilizando sus recursos.
- 3 **Integrar el proyecto de Empresa Saludable en el Plan Estratégico de la empresa**, garantizando que la promoción y la protección de la salud pasen a formar parte integral de los estilos de trabajo organizacionales.
- 4 Definir **marcos de comunicación permanentes** con el fin de implicar a todas las personas en el éxito del programa.
- 5 Desarrollar una perspectiva nueva para la mirada organizacional **asegurando la participación de toda la organización.**
- 6 Definir **programas de desarrollo** adoptando herramientas como la Inteligencia Emocional, la PNL, el Coaching, la conciencia corporal, la actividad física como palancas de crecimiento y desarrollo.
- 7 Alinear las **competencias saludables** con los valores de la organización.
- 8 Generar **un modelo de gestión saludable, responsable y sostenible.**
- 9 **Protocolizar parámetros de seguimiento** que permitan una retroalimentación del programa y una mejora continúa.
- 10 **Extender el impacto positivo** hacia la comunidad que rodea a la empresa.

1.4 Beneficios para las organizaciones

Liberar el potencial de talento existente y ponerlo al servicio de un sistema organizacional hace que la empresa se convierta en un entorno innovador, creativo y adaptable a cualquier contexto económico y social, y en definitiva convierte a la empresa en un modelo de bienestar laboral alcanzando niveles excelentes en sus condiciones de trabajo.

Un programa adecuado para ello es aquel que permite desarrollar las competencias necesarias para abordar cualquier situación organizacional desde tres perspectivas fundamentales: **saber pensar, saber sentir, saber actuar**.



Estos ambientes de trabajo requieren de trabajadores para lograr su éxito, lo que hace pertinente que se aseguren de contar con trabajadores mental y físicamente saludables a través de la promoción y protección a la salud.³

Los beneficios constatados del establecimiento de programa de Empresa Saludable son:

- Reducción de los Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.
- Reducción de las ausencias provocadas por IT.
- Reducción de absentismo y el presentismo y la reducción de costes directos e indirectos derivado.
- Mejora del Clima Laboral y reducción del Estrés.
- Mejora del ánimo, compromiso, participación, motivación e implicación de las personas trabajadoras con la organización.
- Mejora la productividad y la cuenta de gestión (tanto el balance económico como el balance emocional).
- Se convierte en una empresa atractiva para los clientes, accionistas, sociedad en general y para las personas trabajadoras.
- Mejora la imagen de marca y convertirse en referente en el sector y en la sociedad.

En resumen, recorre un camino hacia la excelencia empresarial, con trabajadores sanos que generan menos gastos y mayor implicación y comprometidos.

En casos prácticos recogidos por el Center for Disease Control and Prevention. *Steps to Wellness: A Guide to Implementing the 2008 Physical Activity Guidelines for Americans in the Workplace* el ROI (retorno de la inversión) puede incrementarse 3,27\$ por cada 1\$ invertido en un programa de Empresa Saludable. Sin embargo, el mayor objetivo es hacer que la empresa pase del ROI (retorno de la inversión) al VOI (valor de la Inversión: "incluyendo así los activos intangibles que contribuyen al desempeño de una organización).

Resultados similares, se anunciaron por parte de la Asociación Internacional de Seguridad Social (AISS), en la publicación "*El rendimiento de la prevención: Cálculo de los costos y beneficios de las inversiones en la seguridad y salud en el trabajo en las empresas*" donde se concluía que existen beneficios directos resultantes de la inversión en seguridad y salud en el trabajo en términos microeconómicos, con resultados que ofrecen una relación de rendimiento de la prevención de 2,2. En la

³ World Health Organization – Entornos Laborales Saludables

práctica, esto significa que por cada euro que las empresas invierten por empleado cada año en la prevención en el lugar de trabajo, las empresas pueden esperar un rendimiento económico potencial de 2,2 Euros.

En resumen, el VOI incluye ROI, así se dispondrán de los rendimientos cuantitativos mediante el cálculo tradicional del ROI y de los cualitativos mediante el resto de variables identificadas (activos intangible) en el del VOI.

Activos intangibles

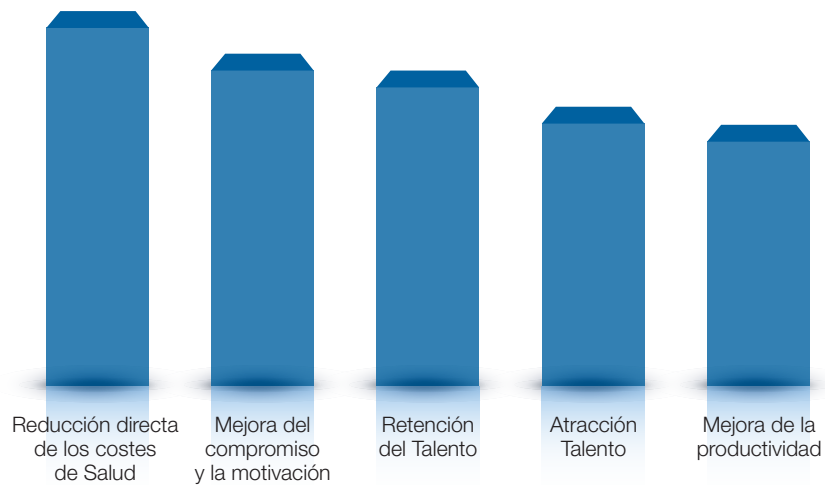
Información / Formación / Interacción / Influencia / Innovación / Impacto / Integración / Conciencia

Según el *Physical Activity Guideline for Americans la encuesta de Promoción de la Salud en el lugar de trabajo* arrojó las siguientes cifras:

- Mejora en la reducción de los costes directos de salud, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales.
- Mejora en el compromiso y la motivación de los empleados.
- Mejora en la capacidad de retener el talento.
- Mejora en atraer talento.
- Mejora en la productividad.

En definitiva, la promoción de la salud contribuye significativamente a la mejora de la integración de la seguridad y salud en el trabajo en los procesos y estrategias de la empresa, el desarrollo de una cultura de empresa saludable que promueve el cuidado de la Salud de la Organización, tanto económica, como social y de las personas que forman parte de las misma, y la mejora alineación de las personas con los valores y objetivos de la organización.

MEJORAS EN LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE BC



1.5 Marco de Referencia

Esta guía está inspirada en las siguientes referencias:

- La **Declaración de Luxemburgo**, asumida por todos los miembros de la Red Europea para la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo los días 27 y 28 de noviembre de 1997.
- **OMS**, Creación de entornos de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales, 2010.
- **OMS**, Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS: contextualización, prácticas y literatura de apoyo, 2010.
- **ENWHP**, European Network for Workplace Health Promotion.
- **PST-INSHT**, portal de Promoción de la Salud del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

2 Elementos de éxito

2.1 Una perspectiva innovadora

En un marco económico cambiante y de incertidumbre, las organizaciones pueden caer en la tentación de reducir costes de personal, bajar salarios, disminuir las jornadas de trabajo, atrapadas por lo urgente sin tener en cuenta lo importante.

Sin duda, estas medidas hacen que los empleados pierdan motivación, que en algunos casos se desinvierta en prevención de riesgos laborales con mermas que pueden afectar al nivel de salud laboral de los trabajadores, disminuyan su compromiso con la empresa y se alejen del proyecto del negocio. En resumen están retenidos, no fidelizados ni alineados con el proyecto.

Para invertir esta tendencia, promover hábitos de vida saludables y campañas de prevención de diversas enfermedades, más allá de los condicionantes legales, supone una vía de acción interesante dentro del marco de la Responsabilidad Social de la Empresa, en lo que se refiere a las políticas dirigidas a empleados.

Una empresa saludable es una empresa segura, una empresa segura no necesariamente es saludable.

En el XVIII Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Seúl Corea en el 2008, los participantes firmaron la "Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo", que afirma específicamente que *"un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental"*

2.2 Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa

Cuando una empresa orienta su negocio hacia una organización que adquiere el compromiso con el Buen Gobierno está comprometida con la integridad, la ética y la transparencia.

Para ello es necesario diseñar un código de conducta que establezca unos principios de actuación. En este sentido, incorporar a las estrategias de la empresa, la estrategia de velar y priorizar la seguridad y la salud de los trabajadores, supone uno de los valores indispensables para alcanzar el objetivo de Buen Gobierno.

El Buen Gobierno es aquel que alcanza "finos buenos" lo que nos lleva a definir como fin otro de los grandes valores transformacionales de una organización: la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) que la Comisión Europea ha definido en su Libro Verde como:..."integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".

En este sentido, una Organización alienada en la RSC, es aquella que trabaja en su capital humano, en sus trabajadores, la salud y seguridad de su colectivo, superando necesariamente la perspectiva legal en la materia.

2.3 Estrategia y posicionamiento

Externo: Valor de marca, atributos y percepción.

Interno: Valor para el empleado, seguridad y salud de los trabajadores, integración de la prevención en las estrategias empresariales, compromiso, igualdad de trato, implicación y cohesión.

La marca es una de las variables estratégicas más importantes de una organización. Una marca adquiere identidad gracias a dos características: la identidad corporativa y la imagen corporativa. La primera es atributo de la empresa que ha definido los valores y creencias que conforman la personalidad de la organización y la segunda, es el valor que percibe el mercado de ella y se forma como resultado de todos los mensajes que emite la empresa.

En ambas categorías, la seguridad y salud en el trabajo se configura como el elemento clave de imagen interna y externa, que facilita la credibilidad de la identidad corporativa. Una organización en la que sus trabajadores no perciban que sus condiciones de trabajo sean más que correctas, seguramente no estarán en condiciones de transmitir al exterior la bondad de la marca.

La correcta gestión de ambos conceptos hará que se consiga la notoriedad y la diferenciación que se pretende. Muchas son las variables que apoyarán la construcción de una marca: aportación de valores que cubran las expectativas del cliente, diferenciación, consistencia/flexibilidad, pero hay dos relevantes que la hacen sostenible en el tiempo:

- Ser entendida y asumida por los trabajadores y la dirección (corresponsabilidad y ejemplaridad).
- Alinearla en apoyar inquietudes sociales acordes con su identidad.

Estas variables conectan directamente con el cambio que venimos transmitiendo en esta guía: una nueva forma de pensar, de sentir y de actuar. Para ello, hay que aportar nuevas herramientas al capital humano, herramientas que estimulen su compromiso y su cohesión con la organización y con el entorno, y sobre todo que garanticen la alineación de los trabajadores en los objetivos y compromisos en seguridad y salud de la empresa.

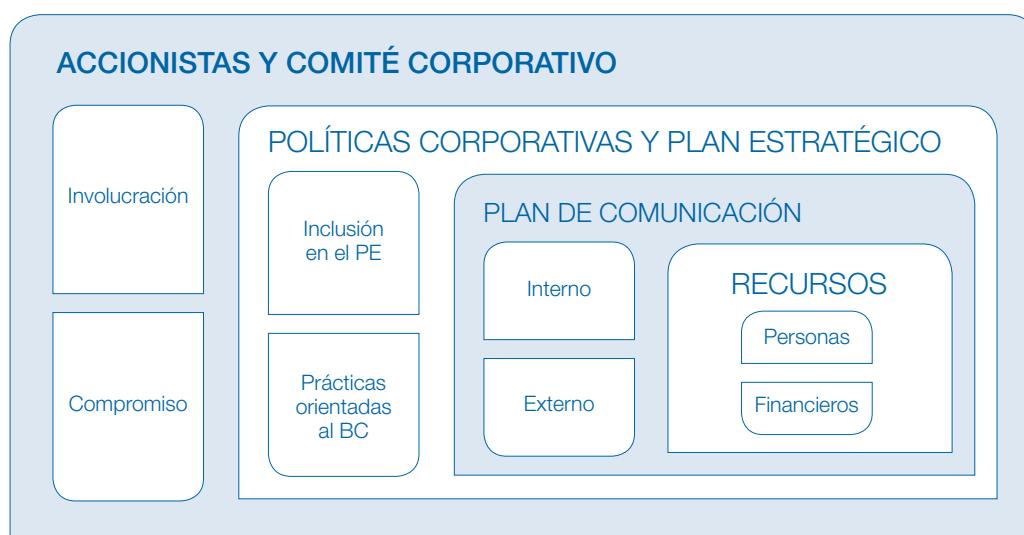
Este modelo de gestión llevará implícitas cuestiones éticas, ambientales y sociales para poder generar un círculo de valor en la gestión de relaciones con sus grupos de interés: accionistas, empleados, proveedores, clientes, instituciones, medios de comunicación, sociedad, que haga extensivo a estos colectivos las prácticas de seguridad y salud en el trabajo, mediante campañas externas, información preventivas de aspectos cotidianos en el ámbito familiar, seguridad vial, etc.



2.4 Fundamentos para una cultura de ES

Una cultura Empresa Saludable comienza con el liderazgo y la visión de la empresa.

- Requiere tanto de los empleados como del compromiso de los equipos en todos los niveles.
- El éxito de un programa de Empresa Saludable debe estar alineado con los valores de la compañía y asegurar que las metas y objetivos acordes con la política de prevención de riesgos laborales están vinculados al Plan Estratégico en la primera línea de prioridades.
- La Comunicación se convierte en una herramienta imprescindible y clave para que el modelo consiga su objetivo.
- La asignación de Recursos –personas y económicos– forma parte de los fundamentos claves para su desempeño.



2.5 Participación de la dirección y compromisos corporativos

Antes de la aplicación de un programa de Empresa Saludable en las organizaciones, hay que contar con una “tierra fértil”. Esta expresión se puede desarrollar en tres ideas:

- 1 Compromiso por parte de la Dirección.
- 2 Apoyo por parte de las personas.
- 3 Recursos dedicados.

A mayor compromiso por parte de la Dirección, mayor éxito del Programa y mayor compromiso por parte de todos los niveles jerárquicos de la organización.

2.6 Sostenibilidad en el tiempo

Todo planteamiento de éxito requiere que sea sostenible en tiempo, o expresado de otra forma, que el planteamiento se mantenga en el tiempo, y que el mismo sea integral y esté integrado en la organización. Claro ejemplo de ello es la Prevención de Riesgos Laborales.

La implementación del enfoque de Empresa Saludable requiere un compromiso explícito y evidente por parte del nivel más alto de la organización.

Este compromiso debe garantizar que cualquier acción o decisión estratégica relacionada con la seguridad y salud en el trabajo, se orienta a la generación de valor y equilibrio en las tres dimensiones:

- Es necesario que exista un equilibrio económico.
- Es necesario que exista un equilibrio ambiental para la disminución del impacto en el medio ambiente de productos y hábitos organizacionales.
- Por último, es necesario que exista un equilibrio Social, Es en esta dimensión donde se integra, cuidando de la calidad de vida de los empleados que influye directamente en el bienestar de la comunidad y de la sociedad en general.

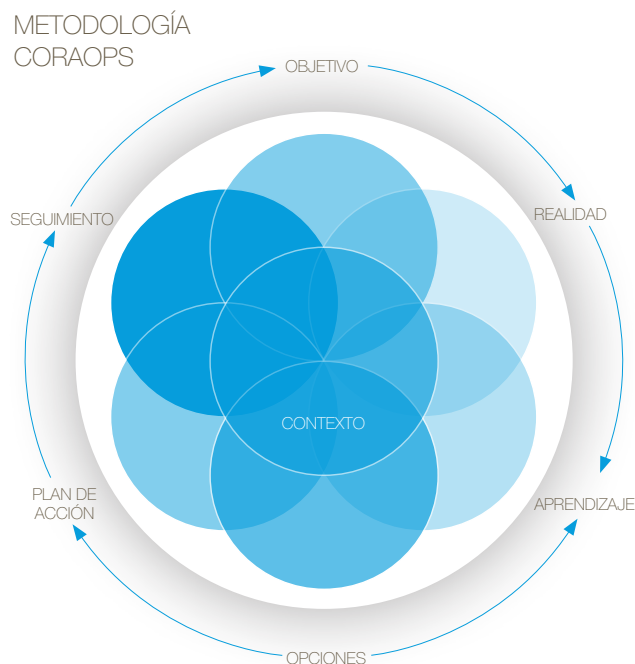


3 Implantación de un programa de Empresa Saludable

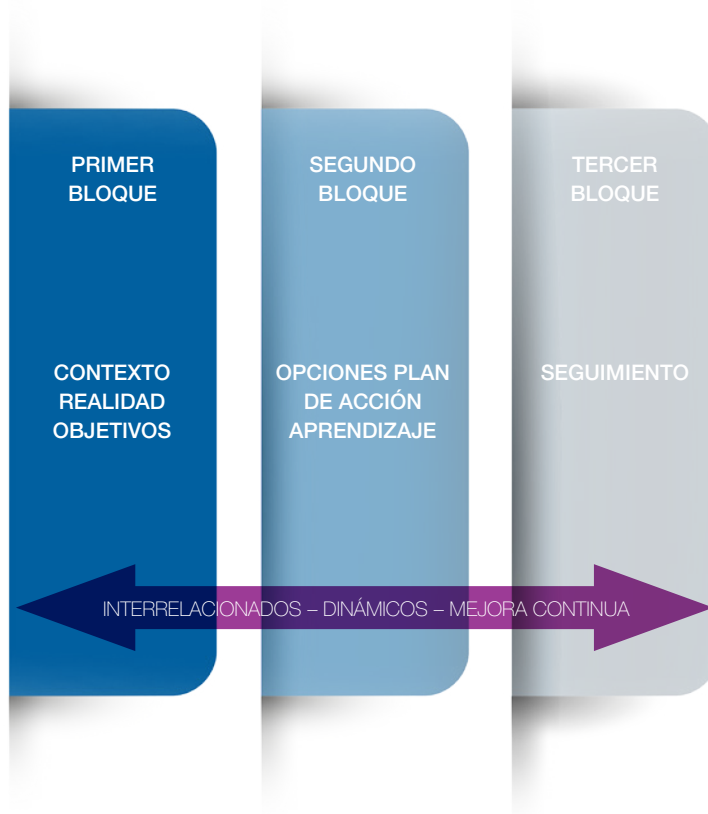
En este apartado, se establece una orientación a las empresas que quieren iniciar o mejorar un programa desde la perspectiva de Empresa Saludable.

Para ello, se ha construido un modelo Operativo basado en la metodología CORAOPS®. Un meta modelo centrado en siete fases (Contexto, Objetivo, Realidad, Aprendizaje, Opciones, Plan de Acción y, Seguimiento), todas ellas interrelacionadas entre sí, que se complementan y retroalimentan.

La aplicación de este modelo, constituye un eje de trabajo sostenible para la implementación de acciones y consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo en materia de seguridad y salud en el trabajo. El Modelo incluye y alinea los elementos necesarios para que el programa de Empresa Saludable obtenga los mejores resultados y recoge los pasos para garantizar su definición, implementación y seguimiento.



DE FORMA GRÁFICA, EL PROGRAMA DE EMPRESA SALUDABLE, SIGUE EL SIGUIENTE ESQUEMA.



3.1 Contexto

Es necesario contar con el contexto adecuado para que la implementación de un programa de Empresa Saludable, garantice la **eficacia**, la **responsabilidad** y los **resultados**. Para la **generación del contexto adecuado** en este camino, es de suma importancia construir la **confianza** y el ambiente adecuado. Para ello el primer paso es que la organización esté **orientada al capital humano**, a sus trabajadores.

Si bien **es importante generar un contexto productivo, es más necesario mantenerlo** a lo largo de todo el programa de forma sostenida en el tiempo.

De acuerdo con el National Institute for Health Care Reform, los programas de Bienestar Coporativo efectivos tienen los siguientes componentes en común:

- **Confianza mutua** entre empleados y empleadores.
- **Comunicación efectiva**.
- Respaldo del **liderazgo**.
- Y un **diseño integral** que promueve una cultura de la **seguridad y salud en el trabajo**.

En esta fase se hace necesario que la organización revise una serie de parámetros claves para el éxito del programa:

- La organización dispone de objetivos de seguridad y salud en el trabajo que van más allá del cumplimiento estricto de la legislación en la materia.

- Todos los niveles de la organización están comprometidos e involucrados en generar un círculo de valor y de hábitos saludables.
- Sus programas de Prevención de Riesgos Laboral están en continua revisión y actualización, forman parte inherente de la actividad empresarial.
- Sus canales de comunicación resultan rápidos, asequibles y efectivos y positivos.
- Los empleados, la dirección, los accionistas y partners entienden y asumen el marco de corresponsabilidad del plan estratégico en lo que se refiere a RSC, Medio ambiente y Prevención de Riesgos Laborales.
- Está definido un equipo de trabajo transversal, con responsabilidad y autoridad delegada, para iniciar, mantener, revisar y mejorar el Programa de Empresa Saludable.
- La alta dirección define y aprueba una política de empresa saludable.

A continuación se presenta un modelo de Política de Empresa Saludable, que puede servir de inspiración, siendo adaptable a las características propias de cada organización, y punto de partida a una más que interesante adhesión a la **Declaración de Luxemburgo**, asumida por todos los miembros de la **Red Europea para la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo**. La empresa puede adherirse, cumplimentando y enviando los formularios que puede encontrar en el portal para la Promoción de la Salud en el Trabajo del INSHT. http://www.insht.es/portal_PromocionSalud

3.1.1 Política de Empresa Saludable

La Política de Empresa Saludable, deberá ser definida y aprobada por la más alta dirección de la Organización.

Con el firme compromiso de proteger y potenciar la salud de los trabajadores, promover los entornos de trabajo saludables, la mejora continua, el desempeño como empresa saludable y , convencidos que los entornos de trabajo saludables son un factor fundamental de competitividad y esenciales para la mejora de la productividad y sostenibilidad de la empresa, establecemos la presente política de empresa saludable, basada en los siguientes principios:

La Promoción de la Salud en el Trabajo es una estrategia empresarial moderna que aspira a la real y eficaz integración de la prevención de los riesgos profesionales y a aumentar la capacidad individual de la población trabajadora para mantener y mejorar su salud y calidad de vida.

Mejorar continuamente la organización y las condiciones de trabajo, promoviendo la participación activa y, fomentando el desarrollo individual de todas las personas que formamos la organización, alentando así su responsabilidad y motivación.

Trabajar para proporcionar a los trabajadores un equilibrio entre las demandas del trabajo, el control sobre el mismo, su formación y el reconocimiento social derivado.

Cumplir las disposiciones legales y normativas en materia de Prevención de Riesgos Laborales, así como el resto de aspectos vinculado al capital humano, como la equidad de trato, la conciliación y la inclusión de personas.

Éste es el marco de referencia, en la organización, para establecer los objetivos como Empresa Saludable, que serán revisados de forma periódica, a fin de mejorar continuamente.

EJEMPLO DE MODELO DE POLÍTICA DE EMPRESA SALUDABLE

3.1.2 Comité Saludable

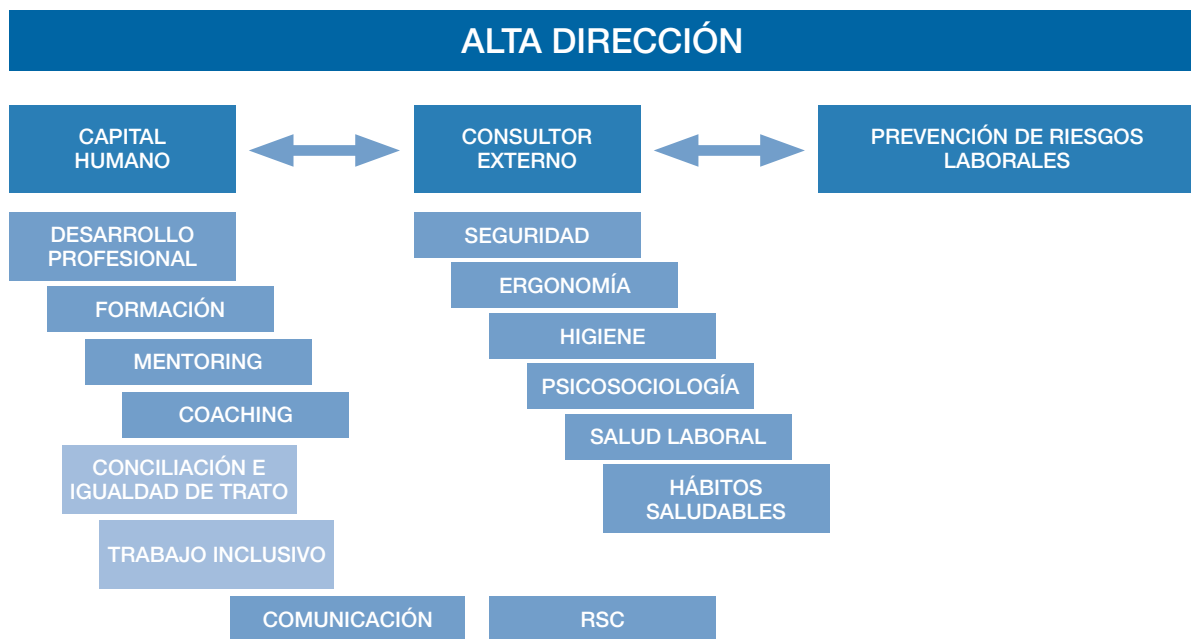
Otro de los aspectos, que va a influir en la generación y mantenimiento de un contexto productivo en el ámbito de la Empresa Saludable, es la constitución de un Equipo de Trabajo encargado de iniciar, mantener, revisar y mejorar el Programa de Empresa Saludable.

Este equipo multidisciplinar, deberá contar con el apoyo de la alta dirección, ser corresponsable y disponer de autoridad. Al que le llamamos Comité Saludable

Es aconsejable que este Comité Saludable cuente con el apoyo, puntual o estable, de entidades externas, como por ejemplo: las Mutua Colaboradora de la Seguridad Social; las entidades de seguro de salud, los servicios de prevención ajenos o, las consultorías en RRHH. Pudiéndose complementar con consultores externos como coaches ejecutivos, gestores de proyecto, entre otros.

Esta colaboración, con entidades externas, permite contar la experiencia y relevancia, generando así un trabajo colaborativo y persiguiendo un fin común: “La mejora de las condiciones de trabajo, consiguiendo así una reducción de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y del absentismos laboral”.

En el siguiente gráfico, se puede vislumbrar algunas de los ámbitos y profesionales que juegan un papel primordial para un resultado de éxito en la implantación de un modelo de Empresa Saludable, se trata de una relación no exhaustiva pero si interesante para definir los integrantes del Comité Saludable, que debería ser al más alto nivel posible.



El Comité Saludable, pondrá el foco en la mejora y **equilibrio de las condiciones de trabajo, tanto físicas como mentales y sociales.**

A lo largo del desarrollo de la política de Empresa Saludable, se podrán constituir tantos equipos como sean necesarios, a fin de lograr el éxito en la implementación y en la consecución de los objetivos.

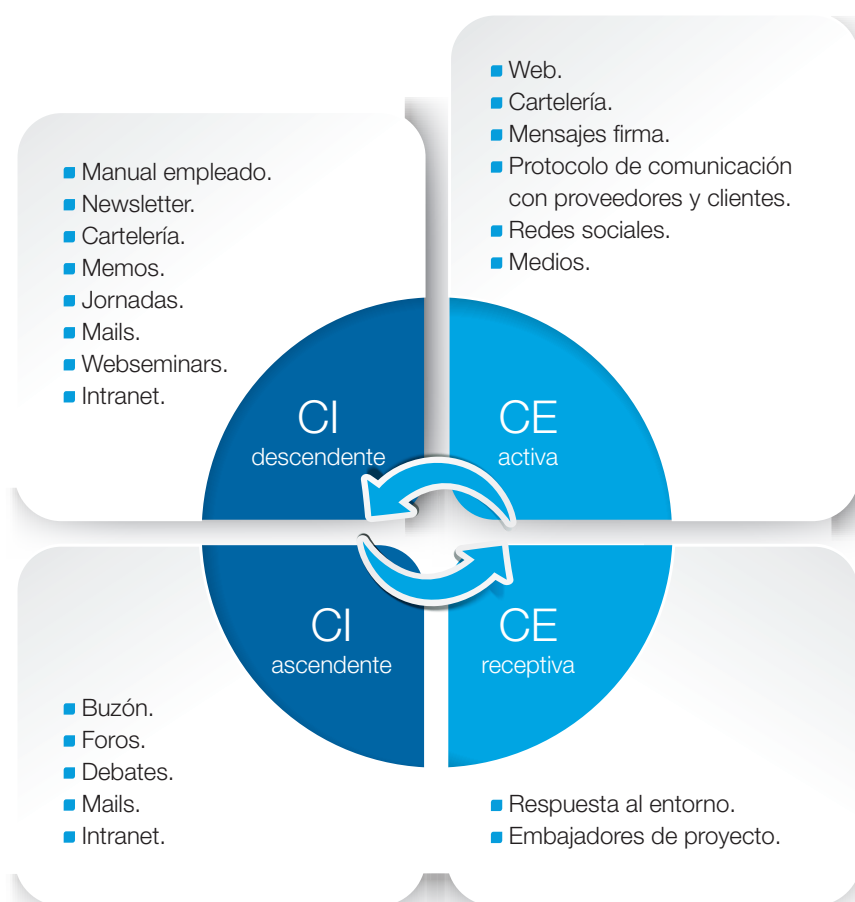
3.1.3 Comunicación interna y externa

Posiblemente uno de los elementos que mayor influencia tiene en la generación y especialmente en el mantenimiento del contexto productivo en un modelo de Empresa Saludable, sea la Comunicación.

La comunicación se convierte en el medio de conexión y retroalimentación por excelencia. Crear canales de comunicación descendente, ascendente y transversal será clave para que el proyecto genere compromiso, involucración y proyección.

La comunicación debe ser positiva, dinámica, continua y sistemática, no sólo en la emisión de un mensaje, sino y posiblemente es más importante en una escucha activa de todas las personas que forman parte de la organización.

En el siguiente gráfico se presentan diversos canales de comunicación, en función de si la misma es Comunicación Interna (CI) o Externa (CE), así como se es ascendente o descendente.



Para garantizar una proactividad y seguimiento en la comunicación, se puede definir el perfil de un Embajador del proyecto que velará por una transmisión productiva de las acciones desarrolladas, los planes previstos y los resultados obtenidos con el fin de generar confianza.

3.2 Realidad

En la fase de Realidad se elabora un diagnóstico sobre las necesidades específicas y ajustadas al escenario real de la organización, en cuanto a los parámetros fundamentales para la implantación del programa: Plan Estratégico, Seguridad y salud en el Trabajo, compromiso e implicación de todos los niveles de la organización, Conciencia de RSC, Buenas Prácticas preventivas y de salud, Desarrollo Integral Sostenible, Canales de Comunicación, Protocolos del Círculo de Valor, Conciliación, Igualdad de Trato, inclusión...

Igualmente las organizaciones cuentan ya con una serie de información importante que permite conocer parte de la realidad, tener una “fotografía” de la empresa, de forma que facilita el poder establecer objetivos específicos, así como indicadores para su seguimiento, algunas de estas fuentes de información son:

- Estudio Epidemiológico, derivado de los Exámenes de Salud de la especialidad de Medicina de Trabajo.
- Informes de Absentismo.
- Informes de siniestralidad.
- Evaluaciones de Riesgos.
- Evaluación de Factores psicosociales.
- Memoria RSC.
- Memoria derivada del Plan de Igualdad.
- Encuestas de Clima Laboral; Etc.

Por otro lado, el INSHT mediante su portal específico para la Promoción de la Salud en el Trabajo, pone a disposición herramientas diagnósticas específicas como:

- Calidad en PST.
- MoveEurope: tabaco, alimentación, actividad física y estrés.
- Salud Mental.
- Gestión de la edad.
- Gestión de las enfermedades crónicas.

Estas herramientas son accesibles mediante el portal del INSHT, http://www.insht.es/portal_PromocionSalud

Como complemento, y al objeto de facilitar el análisis de situación, se propone que previamente se realice un **questionario de Vida Saludable** a todos los trabajadores que ofrecerá una “fotografía” de la REALIDAD del momento y que permitirá, una vez acabado el proceso, evaluar las competencias desarrolladas, las áreas de mejora y las escalables. (Ver ANEXO I). Aquí el apoyo de consultores externos pueden simplificar el programa.



3.3 Objetivos

Ésta GUÍA propone que los programas recojan un **OBJETIVO GENERAL** común:

Satisfacer las necesidades de los diferentes niveles laborales de la organización, concibiendo de **forma integral todas las áreas**, priorizando las necesidades básicas a cubrir y jerarquizando las necesidades de superación, en un entorno laboral seguro y saludable. De esta forma se contribuye a la mejora del posicionamiento y la sostenibilidad y se proporcionan soluciones de alto impacto para el **equilibrio físico, mental y social de sus empleados**.

Un Objetivo General teniendo en cuenta:

- 1 El Plan Estratégico de la organización.
- 2 Los compromisos adoptados en la **Política de Empresa Saludable**.
- 3 El compromiso adoptado en la adhesión a la **Declaración de Luxemburgo**.
- 4 Los compromisos adoptados en la **Política de prevención de riesgos laborales**.
- 5 El plan global de acciones para la salud de los trabajadores propuesto en 2007 por la Asamblea Mundial de la Salud, de la Organización Mundial de la Salud.⁴
- 6 Las **necesidades identificadas en la fase de Realidad** (fase que se desarrolla más adelante).

3.4 Opciones

Esta fase es, posiblemente, la más creativa del modelo, ya que en base a los resultados de la fase de realidad y de los objetivos específicos establecidos, la organización desarrolla su creatividad e innovación para manejar diferentes opciones; y programas, que le ayuden recorrer el camino hacia sus objetivos.

El reto de esta fase es abrir un amplio abanico de posibles acciones

Este objetivo común se conseguirá definiendo en cada caso los **objetivos específicos** que la organización requiera una vez definido su punto de partida y las **necesidades identificadas en la fase de Realidad**.

Es conveniente a fin de obtener unos buenos resultados, que los objetivos específicos, se establezcan siguiendo el concepto SMART, anacronismo en inglés que se traduce al español, como:

S - Específico,
M - Medible,
A - Acordado,
R - Realista y,
T - con fechas concretas.

Estos objetivos específicos deben ser acordes a las características propias de la organización, y en base al objetivo general, y a los identificados en la fase de Realidad.

En resumen, los objetivos específicos deben ser **ADAPTADOS, PROPIOS y ASUMIDOS** por toda organización.

Cada organización tiene una forma determinada de convertir el conocimiento en resultados. El cambio de perspectiva que aportará el programa de Empresa Saludable abrirá nuevas OPCIONES para el análisis de situaciones de riesgo en la salud de los trabajadores, tanto emocional, física como social en el entorno laboral.

Manejar nuevas herramientas de auto gestión y desarrollo, en particular en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo, así como de promoción de la Salud en el Trabajo, ofrecerá la posibilidad de generar diferentes escenarios para aportar valor al capital humano.

⁴ Ver informe Entornos Laborales Saludables Fundamentos y Modelo de la OMS - 2010

Las organizaciones ocupadas en involucrar a los empleados en que la producción de sus bienes sea el resultado de un trabajo desde los valores, son capaces de madurar incluso en la adversidad.

En esta fase, la colaboración y asesoramiento que Ibermutuamur puede ofrecer a la empresa, tiene un valor fundamental, en base a la cartera de servicios que ofrece a sus empresas mutualistas que permiten el planteamiento de opciones, como son, entre otras:

- Asesoramiento en Prevención de Riesgos Laborales.
- Catálogo de perfiles ocupacionales. (exigencia física, mental, postural y neurosensorial).
- Programa de Divulgación en Seguridad y Salud Laboral.
- Píldoras Informativas para la promoción del bienestar laboral. (Hábitos Saludables y Preventivos).
- Material de Apoyo a campañas.
- Guías y acciones divulgativas.
- Plan de Gestión de Absentismo.
- Servicio Sanitario de Asistencia Remota.
- Laboratorio de Biomecánica.
- Escuela de Espalda.
- Unidad del Sueño.
- Programa de Rehabilitación Cardíaca.
- Apoyo en la reincorporación de trabajadores.
- Asesoramiento en la gestión de desplazados.
- Readaptación profesional y asistencia social y psicológica.
- Talleres de Estrés, cuidado de la Voz, Seguridad Vial Laboral, Integración de la PRL, el Mando Intermedio en la gestión segura y saludable de su equipo.

Para enfocar las opciones de manera creativa, es muy importante profundizar en las limitaciones y los obstáculos de las mismas, sin asumir directamente y de manera rígida que es imposible.

Barajando, observando y analizando opciones, se superan estas limitaciones u obstáculos, eligiendo la opción que mejor se adapta a la organización para alcanzar su objetivo.

La heterogeneidad de opciones es tan amplia como la heterogeneidad de organizaciones, y de los resultados obtenidos en la fase de REALIDAD. No obstante a continuación se plantean una serie de propuestas de opciones en formas de programas enfocados al entorno laboral, desde la perspectiva de Empresa Saludable definida por la OMS:

Ambiente físico de trabajo

- Sustancias Químicas.
- Factores Físicos.
- Factores Biológicos.
- Factores Ergonómicos.
- Factores Mecánicos.
- Factores asociados a la Energía.
- Factores asociados a la Conducción.

Ambiente psicosocial de trabajo

- Valores, cultura de empresa.
- Capital psicológico positivo.
- Comunicación organizacional.
- Organización, conciliación, inclusión e igualdad.
- Liderazgo transformacional.
- Clima de apoyo y feedback efectivo.
- Autonomía, autoeficacia, confianza, engagement, resiliencia.
- Trabajo en equipo, para mi equipo, para nuestra organización.
- Auto conocimiento.
- Auto regulación.
- Auto motivación.
- Conciencia de organización-sistema.
- Relaciones Saludables.
- Líder Coach.
- Coaching Individual.
- Coaching Equipos.
- Planes de Mentoring.

Recursos personales de salud

- Actividad Física.
- Alimentación Saludable.
- Deshabituación tabáquica.
- Alcoholismo.
- Drogadicción.
- Envejecimiento activo.

Participación de la empresa en la comunidad

- Transferencia de conocimiento.
- Gestión medioambiental.
- Apoyo Cultural.
- Apoyo Social.

3.5 Plan de Acción

Una vez establecidos los objetivos específicos alineados con el objetivo general, la política de Empresa Saludable y la Estrategia Empresarial, así como valoradas las opciones, es el momento de mostrar el compromiso real con el modelo de Empresa Saludable.

Este compromiso se visualiza en la determinación de un Plan de Acción, en la voluntad manifiesta de moverse en la dirección al objetivo deseado, al igual que sucede con la planificación de la acción preventiva.

Para definir el Plan de Acción es necesario establecer las metas en relación a los objetivos, estableciendo para ello programas concretos de actuación. Para cada uno de ellos, planteamos la necesidad de identificar y concretar los siguientes factores:

- Programa.
 - Acciones.
 - Target / destinatario.
 - Beneficios.
 - Meta.
 - Plazo de ejecución.
 - Responsable.
 - Recursos disponibles.
 - Recursos necesarios.
 - Inversión necesaria.
- Las acciones a realizar en cada uno de los programas, se adaptarán a las características de la organización y de los destinatarios, pudiendo ser mediante diferentes dinámicas y soportes, a continuación citamos algunos ejemplos:
- Cartelería.
 - Concurso.
 - Talleres dinámicos.
 - Jornadas divulgativas.
 - Procesos de Coaching.
 - Formación específica.
 - Medidas de conciliación.
 - Conferencias.
 - Gamificación, serious-game.
 - Cesión temporal de adaptador de cinturones para embarazadas.
 - Excursiones.
 - Competiciones deportivas.
 - Vinculación con Entidades No Lucrativas.
 - Guardería en el centro de trabajo.
 - Escuela de Seguridad Vial Laboral.
 - Etc...

3.6 Aprendizaje

Esta fase es el resultado de la puesta en marcha de este modelo de Empresa Saludable, definiéndose como aprendizaje en acción, es decir: la adquisición y mejora de habilidades, competencias y hábitos, tanto de las personas como de la propia organización en su conjunto, y no sólo como la adquisición de conocimientos.

Un aprendizaje enfocado al completo equilibrio de la salud (física, mental y social) de las personas y organización, en las siguientes conciencias:

Conciencia emocional

Capacidad para observar, identificar, comprender y canalizar las diferentes respuestas emocionales propias y de otros; su incidencia en la percepción de la realidad y en los comportamientos.

Conciencia Corporal

Toma de conciencia del cuerpo, sus mensajes y sus posibilidades de influir en nuestras conductas, nuestro estado y nuestras relaciones con los demás.

Conciencia Mental

Capacidad para observar el conjunto de procesos y actividades que se desarrollan de forma consciente e inconsciente en la mente así como la capacidad de recopilar información, analizarla y elaborar conclusiones.

Como en todo proceso de transformación, existen **tres tipos de aprendizaje**:

- **Aprendizaje de primer nivel**, es aquel que se enfoca en el cambio de comportamientos y generación de nuevas acciones para conseguir el objetivo. “Si haces siempre lo mismo, posiblemente consigas el mismo resultado”, “si quieres un resultado diferente, haz acciones distintas”.
- El **aprendizaje de segundo nivel** trabaja un enfoque de cambio de perspectiva como es el cambio de observador. La persona o el equipo se relaciona desde otro punto de vista, cambiando su observador y generando nuevas acciones para conseguir su objetivo.
- El **aprendizaje de tercer nivel** se enfoca en el conjunto de creencias y emociones de la persona o del equipo. La identificación de las creencias potenciadoras o limitadoras y la gestión de emociones productivas provocan un cambio transformacional, a través del cual la manera de sentir, ver y actuar cambia con el fin de conseguir el objetivo.

En resumen, el APREDIZAJE es la adquisición y mejora de habilidades y hábitos, resultado del camino emprendido al salir de la zona de confort.

3.7 Seguimiento

La fase de seguimiento es clave para evaluar los logros, resultados y cambios producidos. Así como para facilitar una mejora continua y sostenibilidad del modelo Empresas Saludable establecido en la organización.

Para que este Seguimiento sea eficiente, es necesario que el Contexto y el Objetivo sigan enmarcando las Acciones propuestas y que el aprendizaje sea incorporado como hábito en todos los niveles de la organización.

En esta fase se incorporarán, procesos de coaching de la mano de un coach ejecutivo especializado en bienestar, cuyo perfil garantizará que los procesos se orienten a la mejora continua.

El diseño de herramientas y técnicas de medición ayudan a:

- Identificar los posibles obstáculos y/o limitaciones que impiden los cambios efectivos.
- Evaluar el impacto del programa en la organización.
- Proyectar los nuevos pasos para un desarrollo sostenible del modelo de Empresa Saludable establecido.

En esta fase, se hace necesario medir la nueva realidad, al menos con las mismas herramientas que se hizo inicialmente.

Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y los directivos cooperan para conseguir una mejora continua tanto desde el punto de vista de la salud como de la productividad.⁵

⁵ Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS.

3.7.1 Impacto en la organización e impacto social

“Impacto es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este (efecto multiplicador)”⁶

Medir con precisión el impacto de un programa de bienestar laboral es uno de los retos más difíciles a los que se enfrentan las organizaciones. No existe un modelo único para medir el retorno de la inversión en programas de ésta índole, pues como ya se ha descrito, la máxima intención de un programa de Empresa Saludable es virar hacia el valor de la inversión.

A este reto se añade la espera en el tiempo para que el impacto sea tangible. La mayoría de las acciones darán frutos a medio – largo plazo.

No obstante, se definirá un tipo de evaluación en la que el objetivo principal de la misma sea identificar, obtener y recoger información útil y descriptiva sobre el valor de los objetivos propuestos: su planificación, la realización y los resultados de cada uno de los entornos intervenidos con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; adaptar las responsabilidades ajustar los parámetros de realización y promover su eficacia en el tiempo. En una palabra, perfeccionar el desempeño del programa.

Algunas consideraciones para una correcta evaluación del impacto son:

- Estar incorporado en la definición del proyecto.
- Los usuarios a los que se dirigen sus resultados deben definirse desde su concepción.
- Ser continuo en el tiempo.

Cada organización definirá los ámbitos de actuación de esta evaluación en función de sus necesidades, intereses y recursos y se desarrollará un modelo de evaluación específico, tanto cualitativa como cuantitativamente.

Con estas premisas, algunos de los objetivos a definir, podrían ser, entre otros:

- Valor del Programa de Empresa Saludable para los diferentes grupos de interés (empleados; dirección; mandos intermedio; y también clientes y sociedad en general).
- Evolución del Bienestar del empleado.
- Mejora de la Seguridad y Salud en el Trabajo, y del clima laboral.
- Reducción del absentismo laboral y de los indicadores de siniestralidad.
- Número de horas de formación y repercusión en la promoción interna.
- Nivel de implicación de los empleados con la organización.
- Nivel de rotación de los empleados.
- Mejora de la conciliación de vida.
- Participantes en actividades deportivas.
- Evolución de los menús saludables.
- Evolución de los indicadores de Riesgo Cardiovascular.
- Impacto de la comunicación interna.
- Impacto del programa a los interlocutores externos y la aportación de la marca a la comunidad.

No obstante, algunos ámbitos de evaluación deberían estar siempre contemplados, como pueden ser:

- Programas de Prevención de Riesgos Laborales.
- Clima laboral.
- Igualdad de trato.
(Genero, trabajadores con discapacidad...)
- Recuerdo de marca asociado a RSC.

⁶ Según Barreiro Noa G. en Evaluación social de proyectos

4 Reconocimiento y certificación como Empresa Saludable

Con el fin de dar valor a la implantación de un Modelo de Gestión de Empresa Saludable, existen en la actualidad diversas iniciativas, tanto públicas como privadas, enfocadas a dar reconocimiento a las organizaciones que ponen en marcha estrategias, programas y/o acciones orientadas a la Empresa Saludable y a la promoción de la salud en el Trabajo.

Uno de ellos, es el reconocimiento como buena práctica en promoción de la salud en el trabajo por parte del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) que se realiza en base al modelo elaborado y defendido por la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo. Una empresa que quiera ser reconocida como "saludable" deberá cumplir con la legislación

vigente en prevención de riesgos laborales y, gestionar la salud de los trabajadores desde un enfoque integral e integrado, considerando la salud en todas las políticas de la empresa.

Por otro lado, empresas privadas han definido procesos de certificación como Empresa Saludable, mediante el cual se manifiesta que la organización cumple con requisitos definidos.



5 Resumen de modelo operativo



Primer Bloque / Contexto - Realidad - Objetivos

	Acción	Target	Objetivo
CONTEXTO	POLÍTICA DE EMPRESA SALUDABLE COMUNICACIÓN PROYECTO	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informar-comunicar sobre la decisión de convertir la organización en un entorno saludable. ■ Generar expectativas y corresponsabilidad.
REALIDAD	Análisis epidemiológico, de siniestralidad, de Absentismo, de clima laboral, de factores psicosociales...	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recoger información sobre el estado actual de la salud de los empleados (Física, Mental y Social). ■ Analizar resultados para diseño del programa. ■ Identificar líneas de trabajo.
OBJETIVOS	DEFINICIÓN DEL MAPA DE NECESIDADES: Ambiente físico de trabajo - Ambiente psicosocial de trabajo - Recursos personales de salud - Participación de la empresa en la comunidad.	Por niveles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obtener una mapa de necesidades que permita adaptar el programa a cada nivel de la organización y hacerlo evolucionar en el tiempo en una mejora continua.
	ADAPTACIÓN E INTEGRACIÓN EN EL PROGRAMA - Grupo de trabajo.	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integrar y actualizar el programa.
CONTEXTO	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CUESTONARIO	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener comunicación activa sobre el proyecto. ■ Generar CONFIANZA. ■ Generar COMPROMISO. ■ Generar CORRESPONSABILIDAD.

Segundo Bloque / Opciones - Acciones - Aprendizaje

	Acción	Target	Objetivo
OPCIONES	ANÁLISIS CREATIVO DE POSIBLES ÁMBITOS DE PROGRAMAS	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificar opciones de programas en función de la realidad, incorporando elementos claves como beneficios del mismo, necesidades y apoyos.
ACCIONES	PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE ACCIÓN	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definir los programas y acciones para alcanzar el objetivo. ■ Definir, elementos claves para cada programa y acción (Target/destinatario; Beneficios; Meta; Plazo de ejecución; Responsable; Recursos disponibles; Recursos necesarios; Inversión necesaria) ■ Informar y comunicar sobre la implementación del programa de ES ■ Generar comunidad ■ Generar estado aspiracional – Certificación ■ Generar corresponsabilidad
APRENDIZAJE	TALLERES – JORNADAS	Por niveles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Toma de Conciencia Física, mental y social ■ Adquisición de nuevos hábitos saludables y preventivos ■ Generación de una organización saludable (social, económica y emocional)
	EVALUACIÓN FEED-BACK	Por niveles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Recoger feedback de cada nivel ■ Aprendizaje y mejora. ■ Celebración
CONTEXTO	COMUNICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener comunicación activa sobre el proyecto. ■ Generar y mantener CONFIANZA ■ Generar y mantener COMPROMISO ■ Generar y mantener CORRESPONSABILIDAD

Tercer Bloque / Seguimiento y mejora continua

	Acción	Target	Objetivo
SEGUIMIENTO	CONTINUIDAD PROGRAMA – Acciones habituales adaptadas	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integrar actualizaciones.
	Análisis resultado en base a las herramientas utilizadas en la fase de REALIDAD	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Medir impacto del programa. ■ Ajustar mejoras y generar continuidad. ■ Corresponsabilidad.
	ENTREVISTAS INDIVIDUALES	Por niveles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ajustes de talleres y acciones. ■ Generar compromiso y confianza. ■ Medir impacto por niveles.
	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	Accionistas y Comité Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informar y comprometer a la alta dirección de la organización. ■ Revisión de Objetivos y política de Empresa Saludable.
	NUEVO PLAN DE CONTINUIDAD	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora continúa.
CONTEXTO	COMUNICACIÓN DEL RESULTADOS	Toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantener comunicación activa sobre el proyecto. ■ Generar y mantener CONFIANZA ■ Generar y mantener COMPROMISO ■ Generar y mantener CORRESPONSABILIDAD ■ CELEBRACIÓN

Ejemplo de un plan de Acción

En este ejemplo, en la fase de **REALIDAD**, de observó en los informes de siniestralidad de absentismo, un índice de incidencia en relación a Trastornos Musculo esqueléticos, una vez analizadas diversas **OPCIONES** en especial sobre los principales factores potenciadores de este Riesgo, se estableció el siguiente **OBJETIVO** específico:

“15% menos de bajas médicas derivadas de los trastornos musculo esqueléticos en la plantilla de la compañía en dos años”

Para ellos se estableció el siguiente **PLAN DE ACCIÓN** (cómo ejemplo sólo se recogen algunas propuestas).

Programa	Acciones	Target	Beneficios	Meta	Plazo	Responsable
Ergonomía en el Puesto de trabajo	Mejorar Ergónomicamente los puestos y tareas de trabajo.	Los 5 puestos que generan mayor incidencia.	Disminución de los factores de riesgo ergonómico.	Reevaluación de los 5 puestos.	2 meses	PRL
				Puesta en marcha de las mejoras.	6 meses	Producción
	Refrescar formación sobre riesgos ergonómicos y medidas preventivas en el puesto de trabajo.	Toda la plantilla.	Toma de conciencia. Capacidad de proponer mejoras.	4 horas de formación a cada trabajador.	6 meses	PRL
	Buzón de Mejoras Ergonómicas.	Toda la plantilla.	Fuente de información.	Dar respuesta al 100% de la propuestas.	1 mes a finalizar la formación.	PRL
Promoción Actividad física	Campaña para aumentar la comunicación directa favoreciendo los desplazamientos entre puestos de trabajo (disminuir uso teléfono o email).	Toda la plantilla.	Potenciar actividad física.	Reducción de un 50% el número de llamadas internas.	1 año	RRHH
			Mejorar la comunicación interpersonal en la empresa.	Reducción de un 20% el número de emails internos.	1 año	RRHH
	Campaña abandona el ascensor, usa las escaleras.	Toda la plantilla.	Potenciar la actividad física moderada.	Campaña Promoción	2 meses	Comunicación
				Incremento del 10% del uso de las escaleras	2 años	RRHH
	Conoce tu entorno andando.	Toda la plantilla abierto a entorno personal y familiar.	Fomentar la actividad física.	Organizar 6 caminatas en el entorno de la ciudad de la empresa.	2 años	RRHH

Programa	Acciones	Meta	Recursos Disponibles	Recursos Necesarios	Inversión Necesaria*
Ergonomía en el Puesto de trabajo	Mejorar Ergonómicamente los puestos y tareas de trabajo.	Reevaluación de los 5 puestos.	Equipo de Técnicos de PRL.	-	40 horas de dedicación.
		Puesta en marcha de las mejoras.	Pendiente Resultado Reevaluación Ergonómica.		Partida económica de 2.000€.
	Refrescar formación sobre riesgos ergonómicos y medidas preventivas en el puesto de trabajo.	4 horas de formación a cada trabajador.	Equipo de Técnicos de PRL. Sala de formación, y equipos multimedia.	-	4 horas por trabajador. 400 horas de dedicación de los TPRL.
	Buzón de Mejoras Ergonómicas.	Dar respuesta al 100% de la propuestas.	-	4 buzones (uno por área).	15€ por buzón. 2 horas mantenimiento. 10 horas gestión TPRL.
Promoción Actividad física	Campaña para aumentar la comunicación directa favoreciendo los desplazamientos entre puestos de trabajo (disminuir uso teléfono o email).	Reducción de un 50% el número de llamadas internas.	Equipo de Comunicación. Equipo de TI.	Edición de material gráfico.	100€
		Reducción de un 20% el número de emails internos.		Edición de material gráfico.	
	Campaña abandona el ascensor, usa las escaleras.	Campaña Promoción.	Equipo de Comunicación.	Edición de material gráfico.	500€
		Incremento del 10% del uso de las escaleras.	Equipo de Comunicación.		
	Conoce tu entorno andando.	Organizar 6 caminatas en el entorno de la ciudad de la empresa.	Equipo RRHH. Colaboración con el centro excursionista.	-	-

*Previsión en el momento de cumplimentar el Plan de Acción, ajustable en función del desarrollo de las acciones.

Ejemplo de posibles indicadores de seguimiento

Como se puede observar a continuación, el número de posibles indicadores es infinito, debiéndose ajustar a las características de cada organización y al objetivo fijada en cada una de ellas.

- Bajas atribuidas a Estrés laboral.
- Bajas por Accidente de trabajo.
- Bajas por Accidente no laboral.
- Bajas por Enfermedad profesional.
- Bajas por Enfermedad común.
- Permisos por Maternidad.
- Permisos por Paternidad.
- Permiso remunerado.
- Permiso no remunerado.
- Reducciones de jornada.
- Promociones internas.
- Salidas por promoción externa.
- Rotación de plantilla.
- Horas de formación y desarrollo.
- Inversión en programas de salud.
- Resultados de las encuestas de clima.
- Horas dedicadas al ejercicio físico.
- Horas dedicadas a la cocreación (comités, calidad, foros).
- Número de reclamaciones de clientes.
- Número de horas de voluntariado.
- Etc...

6 VII Conclusiones

El modelo de Empresa Saludable es un compromiso de promoción del bienestar de las personas, más allá de una obligación de la legislación, representa la voluntad de una verdadera cultura preventiva y de mejora continua de la salud. Es el resultado de los valores de la organización.

Esa voluntad supone la inclusión de la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo, en el Plan Estratégico Corporativo, se traduce en valores corporativos y en políticas de Recursos Humanos, de Responsabilidad Social Corporativa, de Prevención de Riesgos Laborales y de Comunicación como catalizadores de un enfoque Empresa Saludable.

Desde esa filosofía empresarial, una dirección comprometida impulsa una estrategia centrada en las personas para mejorar su calidad de vida y su crecimiento de una manera más productiva, más segura, más saludable y a la vez más competitiva.

Una de las claves para el éxito es su enfoque a procesos con programas adaptables eminentemente participativos para transformarse en la cultura de la empresa, a la vez su implementación facilita el reconocimiento como organizaciones saludables por sus empleados y comunidad.

Los programas, y acciones derivados de esta estrategia, se recogen en un plan operativo que facilita la planificación y ejecución, así como su dotación presupuestaria y el compromiso de su sostenibilidad en el tiempo.

Son muchas las iniciativas, que a día de hoy, las empresas ponen en marcha para mejorar el clima de trabajo, y la salud de los trabajadores, enmarcar estas acciones en una estrategia de Empresa Saludable, fortalecen y dan sostenibilidad a estas iniciativas.



7 Referencias

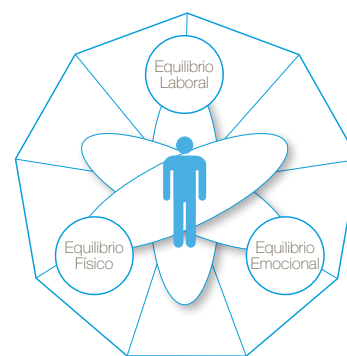
Webgrafía

- Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS – Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo
- AENOR – Certificación Empresa Saludable https://www.aenor.es/AENOR/certificacion/seguridad/seguridad_empresa_saludable.asp#.VTnhbSHtmko
- NATIONAL INSTITUTE FOR HEALTH CARE REFORM <http://www.nihcr.org/Employer-Wellness-Initiatives#section8>
- CENTER FOR STUDYING – Health System Change Workplace Wellness Programs Can Generate Savings <http://content.healthaffairs.org/content/29/6.toc>
- CENTER FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION <http://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/evaluation/index.html#5>
- IESE Business School – Productividad y Empresa saludable <http://blog.iese.edu/joseramonpin/files/2013/05/Productividad-y-empresa-saludable.pdf>
- Physical Activity Guideline for Americans <http://www.health.gov/PAGuidelines>
- THE EUROPEAN BUSINESS NETWORK FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY <http://www.csreurope.org/about>
- IISD –INTERNATIONAL INSTITUTE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT <http://www.iisd.org/>
- World Business Council for Sustainable Development (WESSD) <http://www.wESSd.org/home.aspx>
- COMPROMISO RSC <http://www.compromisorse.com/estudios/>
- HACIA LA EMPRESA SOSTENIBLE Miguel Á. Rodríguez y Joan E. Ricart
- Impacto, impacto social y evaluación del impacto MSc. Blanca Esther Libera Bonilla1 http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol15_3_07/aci08307.htm
- ENWHP - European network for workplace health promotion <http://www.enwhp.org/>
- INSHT –Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, portal específico para la Promoción de la Salud en el Trabajo, http://www.insht.es/portal_PromocionSalud



Anexo I

Cuestionario de Vida Saludable



LEF Assessment

Por favor, puntúa en una escala de 0 a 9 cada afirmación referente a tu percepción, siendo 0 "nada cierto" y 9 "totalmente cierto". Muchas gracias.

Pregunta	Puntúa de 0 a 9
El ambiente en el que trabajo es agradable.	
Se selecciona al personal teniendo en cuenta su actitud en relación con el trabajo y la vida.	
La comunicación y la transversalidad son valores fomentados por la organización.	
Las personas pueden hablar abiertamente de sus miedos.	
La estrategia, los valores y los planes de acción se basan en la co-creación y co-responsabilidad.	
Existe y se aplica de forma justa un programa de reconocimiento.	
El índice de absentismo es muy reducido.	
Los equipos utilizan el humor en las reuniones de trabajo.	
La espontaneidad es valorada en la organización.	
Los cambios son aplicados y asumidos con optimismo.	
Las personas pueden mostrar abiertamente sus emociones.	
En el quehacer diario son frecuentes las muestras de amabilidad y generosidad.	
Siempre se da una segunda oportunidad ante un error involuntario.	
Son frecuentes las muestras de afecto entre los empleados.	
Se fomenta entre el personal una actitud de confianza frente a cualquier situación.	
Se promueve el disfrute de lo cotidiano.	
El entorno de trabajo facilita la concentración.	
La organización invierte tiempo y recursos en la promoción y prácticas de actividades de bienestar.	
Los ritmos de trabajo personales son respetados y se tienen en cuenta en la gestión de proyectos.	
La salud se promociona desde numerosas iniciativas y actividades.	
La empresa contribuye a la adopción de hábitos saludables.	
Las condiciones de trabajo son saludables, preventivas y promueven la gestión del estrés.	
Las herramientas de trabajo facilitan la ergonomía y la calidad de mi trabajo.	
El ejercicio físico está integrado en las planificaciones de los horarios de trabajo.	



...the market will eventually return to its normal state. In the short term, however, the market may be characterized by a period of high volatility and uncertainty. This is because the market is still in a state of flux, and it is difficult to predict the direction of the market. The market may continue to fluctuate for some time, but it is likely that it will eventually stabilize. The market is currently in a state of flux, and it is difficult to predict the direction of the market. The market may continue to fluctuate for some time, but it is likely that it will eventually stabilize.

...the market will eventually return to its normal state. In the short term, however, the market may be characterized by a period of high volatility and uncertainty. This is because the market is still in a state of flux, and it is difficult to predict the direction of the market. The market may continue to fluctuate for some time, but it is likely that it will eventually stabilize. The market is currently in a state of flux, and it is difficult to predict the direction of the market. The market may continue to fluctuate for some time, but it is likely that it will eventually stabilize.

...the market will eventually return to its normal state. In the short term, however, the market may be characterized by a period of high volatility and uncertainty. This is because the market is still in a state of flux, and it is difficult to predict the direction of the market. The market may continue to fluctuate for some time, but it is likely that it will eventually stabilize. The market is currently in a state of flux, and it is difficult to predict the direction of the market. The market may continue to fluctuate for some time, but it is likely that it will eventually stabilize.



Mutua Colaboradora con la
Seguridad Social nº 274

SEDE SOCIAL
Ramírez de Arellano, 27
28043 Madrid
Tel.: 91 416 31 00
Fax: 91 416 56 83

ibermutuamur.es



 900 23 33 33
www.ibermutuamur.es

SÍGUENOS EN:

