Guía de implantación de un modelo de empresa saludable para pymes

Fabricación de Productos Metálicos, excepto Maquinaria y Equipo (CNAE 25)

ACCIONES SECTORIALES EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA ESPAÑOLA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN EL ÁMBITO DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES 2017-2018
Nº de acción: ES2017-0069

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.
confemetal
Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal

La utilización en esta publicación del masculino cuando nos referimos a mujeres y hombres en el trabajo como colectivo, no tiene intención discriminatoria alguna, sino la de aplicar la ley lingüística de la economía expresiva, para facilitar la lectura con el menor esfuerzo posible.

Índice

1. ¿Qué entendemos por empresa saludable? ¿En qué consiste? Estadísticas, datos y beneficios — 4 - 11
2. Cómo implicar a la Dirección de la Empresa para que asuma un Modelo de Empresa Saludable — 14 - 19
3. Cómo identificar las actividades y programas de bienestar que tienen más sentido en la empresa — 20 - 39
4. Cómo impulsar la participación de los trabajadores — 40 - 43
5. Implantación de programas de salud. Recursos necesarios y definición de presupuestos — 44 - 65
6. Cómo establecer un sistema de indicadores que nos permita evaluar la bondad del modelo — 66 - 71
7. Reconocimientos externos — 72 - 77
8. Ejemplos de buenas prácticas — 78 - 101
9. Referencias bibliográficas — 102 - 105

1 ¿Qué entendemos por **empresa saludable**?

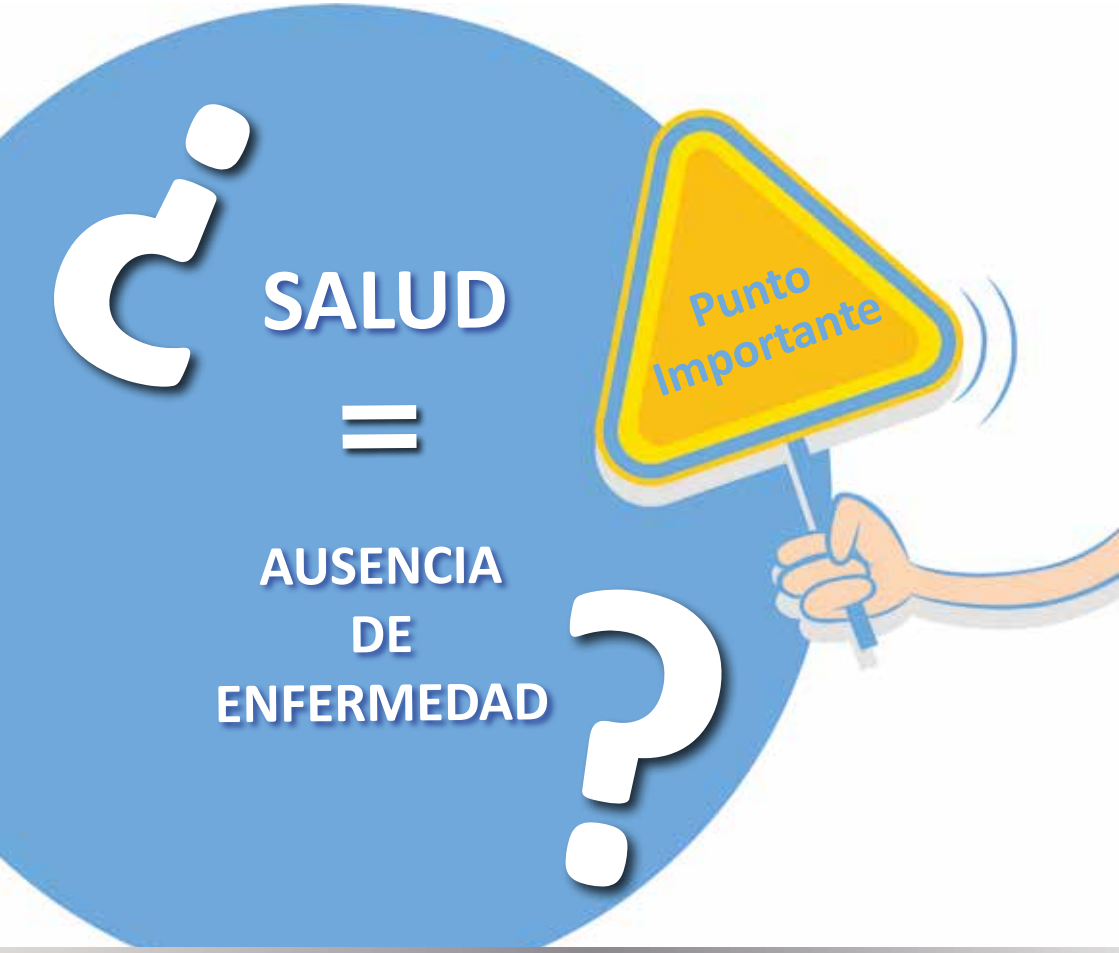
¿En qué consiste?
Estadísticas, datos y beneficios

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades

Organización mundial de la salud
22 de Julio de 1946

¿Qué nos sugiere esta definición?

Tradicionalmente hemos asociado la salud con el bienestar físico. En la actualidad, también es común asumir estar sano con gozar de buena salud física y mental. Pero la OMS, además, introduce el **aspecto social** como un criterio adicional a considerar. Por lo tanto, el trabajo, **el ambiente laboral, influye directamente en nuestro bienestar**.



Y a partir de aquí

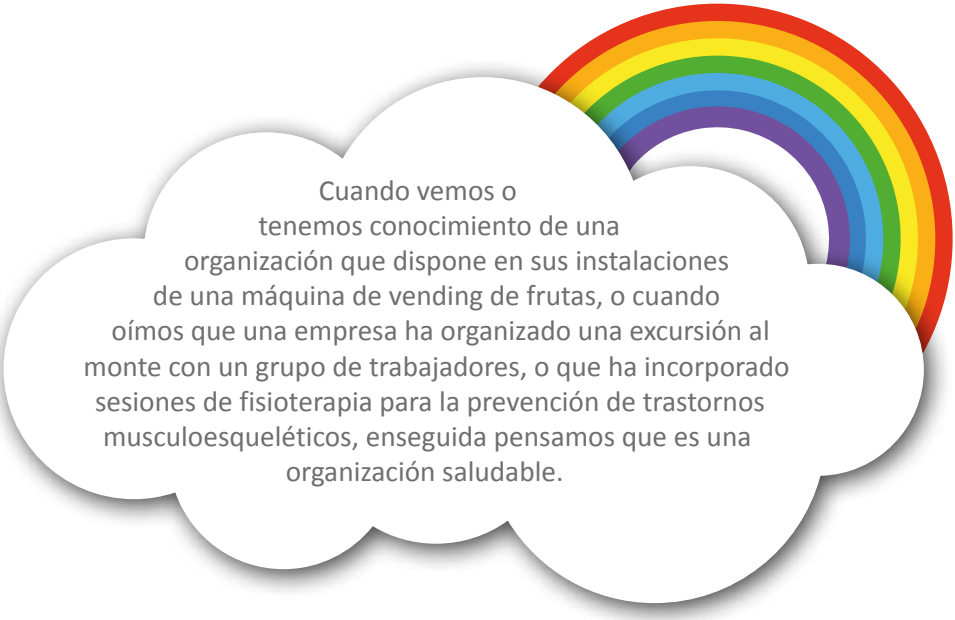
¿Qué consideramos una “empresa saludable”?

> *“Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices.”.*
>
> Organización mundial de la salud (OMS)

Si nos atenemos a esta definición, concluiremos que para ser una empresa saludable, no nos debemos quedar solamente en el marco de la protección de la salud, sino también en la **promoción de la misma**.

La organización que promueve de una manera activa la salud de sus empleados, incidiendo tanto en el entorno laboral como en los propios hábitos de los trabajadores, es una empresa saludable.

¿En qué consiste una empresa saludable?



Pero ¿es esto suficiente?

La puesta en marcha de dos o tres acciones que den opción a nuestra plantilla a comer mejor o a hacer algo de ejercicio ¿implica que ya "somos saludables"? Indudablemente, cualquier acción orientada a potenciar hábitos de salud significa que nos estamos orientando hacia el concepto definido anteriormente; no obstante, puede ser insuficiente si dichos programas o actividades no los enmarcamos en la propia estrategia de la empresa. Es decir, para alcanzar el objetivo de ser una empresa saludable, de manera que pueda ser reconocida tanto interna como externamente, es necesario que dicho fin se plasme en la **estrategia de la empresa**, **en sus métodos de trabajo o en sus procedimientos**. Por lo tanto, y dada la relevancia e impacto que tiene este hecho, nos preguntamos…

¿Realmente merece la pena?
¿Qué beneficios va a aportar?

Algunos datos globales que merecen reflexión…

La **tasa de absentismo** repunta en el año 2017 hasta el 5%, es decir, crece un 21% desde 2014, lo que la sitúa en nuevo máximo histórico, según el VII Informe Adecco sobre absentismo laboral

Según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, el 36,6% de los españoles tiene **sobrepeso** y el 13,7% **obesidad**.

Según la European Heart Network, España se sitúa en el top ten de los países europeos con más **sedentarismo** entre las personas adultas, dado que el 42% de los mayores de 18 años declara no realizar ningún tipo de actividad física durante la semana.

España es el país europeo con más **estrés laboral**, con unos niveles cercanos al 60% de los trabajadores que afirman experimentarlo, casi diez puntos más que la media europea

El coste de los problemas de **salud mental** en países desarrollados se estima entre el 3% y el 4% del Producto Nacional Bruto. Más aún, las **enfermedades mentales** cuestan a las economías nacionales varios miles de millones de dólares, tanto en términos de gastos incurridos directamente como en la pérdida de la productividad.

Beneficios de ser una empresa saludable

Son muchas las ventajas y los resultados que obtenemos con la incorporación de un modelo de empresa saludable, lo cual nos lleva a plantearnos que esta estrategia supone una buena inversión para la empresa, y no un coste. Destacamos a continuación los beneficios más relevantes que podemos alcanzar:

Mejora de la **imagen corporativa**, lo que incide directamente sobre el mercado.
Mejora de la **productividad**
Incremento de la **motivación** de los empleados
Retención del **talento** al ser nuestra empresa más atractiva. Así se evita un exceso de **rotación del personal**

Pasos para hacer tu

3 Cómo identificar las **actividades y programas de bienestar** que tienen más sentido en la empresa
4 Cómo impulsar la **participación de los trabajadores**
6 Cómo establecer un sistema de **indicadores** que nos permita evaluar la bondad del modelo

2 Cómo **implicar a la dirección** de la empresa para que asuma un modelo de empresa saludable

Un proyecto de implantación de un modelo de empresa saludable, sin contar con el apoyo de la dirección, está abocado al fracaso. Pensemos en cualquier actividad, de cualquier ámbito y dimensión, por pequeña que sea, que queramos poner en marcha en nuestra organización; si no contamos con el beneplácito de la dirección, no podremos seguir adelante. De ahí que en el capítulo anterior insistiésemos en que **el concepto de empresa saludable debe integrarse en la estrategia o en la visión de la compañía**.

Si no hay implicación tanto de la Dirección como del colectivo de trabajadores, el fracaso está garantizado.

¿Por qué es importante implicar a la dirección?

La dirección de una empresa ejerce el liderazgo sobre la misma, y los empleados lo tienen asimilado. No se trata de valorar si el líder como tal tiene un estilo adecuado a las circunstancias de la organización, si es participativo o autoritario, si es equitativo, si promueve la iniciativa o no; se trata simplemente de que **la plantilla asume que el líder establece el camino de la empresa**.

Por lo tanto, si queremos que todas las personas se impliquen en un proyecto de empresa saludable, tienen que saber que la apuesta viene de la Dirección.

¿En qué consiste esta implicación?

Quizás pensemos que la implicación consiste en participar como uno más en todo el programa de salud, formar parte de los grupos de trabajo o diseñar el plan ¡pero no es cierto! **en ocasiones bastará con un simple mensaje de apoyo al programa**.

La consistencia de la implicación dependerá de diversos factores, como la cultura de la empresa, su dimensión, canales de comunicación habituales, dispersión geográfica... En una microempresa sería lógico que la dirección emitiese un mensaje oral, sin embargo, en una organización dispersa geográficamente, es probable que el mejor medio sea el escrito. En cualquier caso **siempre se deberá hacer referencia a la importancia del proyecto desde un punto de vista estratégico**.

¿Cómo lo hacemos?

En cada organización, los modos de actuar son diferentes, debido a las distintas culturas existentes, a la propia historia de la empresa, al perfil directivo, o simplemente al entorno en el que operamos.

Vamos a ilustrarnos con algunos ejemplos que pueden ser clarificadores:

Ejemplo 1

Carpintería metálica Oro no es

Imaginemos que formamos parte de una compañía fabricante de carpintería metálica de cierto renombre en el sector, que trabaja a nivel nacional, y cuenta con 40 años de historia. Debido a la crisis, hemos pasado en 5 años de tener 50 a 15 empleados, los más veteranos, por lo que actualmente contamos con una plantilla veterana que lleva casi toda su vida profesional en la empresa; la media de edad es alta y debido a los esfuerzos físicos que demanda el trabajo los trastornos musculoesqueléticos están a la orden del día y tenemos muchas bajas de larga duración, lo que nos obliga a trabajar con ETTs para que no resentir la producción.

El propietario de la empresa tiene 58 años, casi siempre come fuera, tiene sobrepeso y lleva una vida muy sedentaria. Desde hace 20 años ocupa el cargo de gerente, que heredó de su padre. Desde que se inició la crisis, se ha vuelto muy restrictivo con el gasto; la empresa ha estado a punto de desaparecer debido al coste de los despidos.

En una situación de este tipo, la única manera de implicar a la Dirección es convencerle por medio de la **rentabilidad del programa**; demostrarle que **por cada euro invertido, se recupera el doble**; por lo tanto, tenemos que ser muy rigurosos en nuestros argumentos, dado que el contexto de partida no es favorable. Deberemos hacer números, demostrarle lo que nos cuestan las bajas, el absentismo, la productividad y, a través de ejemplos de otras organizaciones, mostrarle que podemos revertir la situación con un programa de empresa saludable orientado a mejorar la condición física de nuestros empleados con el fin de reducir la siniestralidad.

Ejemplo 2

Fábrica de herramientas de mano Ironman

En este caso se trata de una fábrica de herramientas de mano de 25 empleados que cuenta con 2 delegaciones comerciales en España, y 2 en el extranjero, en Alemania y en Brasil. La reciente crisis no les ha afectado demasiado, ya que en 2006 iniciaron un proceso de internacionalización que se ha traducido doce años después en una facturación del 30% del global en Europa y América latina.

La directora general es una persona de 42 años. Lleva 2 años en el puesto, pero conoce muy bien la empresa porque durante 5 años ocupó el puesto de comercial, y se encargó del proceso de internacionalización de la compañía. Es una mujer que hace deporte con regularidad y acude al gimnasio tres veces por semana. Ha impulsado algunas actividades dentro de la empresa orientadas a la promoción de la salud, que no han tenido el éxito esperado: premiar a los trabajadores que acudan a su centro de trabajo en bicicleta con un día de permiso anual, cursos sobre alimentación saludable, inclusión del plato saludable en el menú del comedor de la empresa, etc. Se encuentra bastante decepcionada porque se han tenido que suspender algunos cursos por falta de asistencia, casi nadie opta por el plato saludable del día en el comedor, y solamente hay 2 personas que utilizan la bicicleta.

En este contexto, es obvio que la implicación de la dirección en programas de promoción de la salud existe ya de por sí; no obstante, el fracaso siempre es un factor condicionante a la hora de volver a tomar impulso. Probablemente, en este caso debamos reflexionar acerca de por qué no han resultado exitosas las iniciativas que hemos querido poner en marcha, y **repensar la estrategia a seguir**. En ocasiones, las empresas promueven acciones aisladas que entienden que pueden ser beneficiosas para la plantilla, pero que no tienen el impacto deseado. Estas actividades deben estar enmarcadas en un contexto, basadas en indicadores, integradas en una estrategia que persigue unos resultados determinados; es decir, se necesita un plan que al menos, aunque no nos garantice el alcance de los objetivos perseguidos, sí nos conduzca por la senda adecuada.

Quizá el papel de la dirección en un entorno de este tipo sea solamente la emisión de un **comunicado dirigido a toda la plantilla**, por el canal que utilice habitualmente, en el que exprese su apoyo a los programas de promoción de salud que se están desarrollando en la empresa, e instando a los trabajadores a su participación en los mismos.

Ejemplo 3

Tornillería El Sombrero loco

Pensemos en el siguiente contexto: fábrica de productos de tornillería, que cuenta con 27 años de historia, y que tiene en la actualidad 32 trabajadores en plantilla. Se trata de una empresa familiar, en la que el director es el propietario, y tiene dos hijos trabajando en la compañía: uno de ellos como responsable de producción y el otro como comercial. La empresa está creciendo con regularidad, la maquinaria es bastante nueva y el producto es de calidad y, además, son competitivos en precio (trabajan con poco margen).

En el último año han conseguido un par de nuevos clientes importantes y hay una evidente sobrecarga de trabajo, que se ha traducido en un malestar general, un deterioro del ambiente de trabajo, y una sensación permanente de estrés: errores en la planificación, devoluciones de clientes, retrasos… también se han producido varias bajas de corta duración, no por accidentes laborales, pero sí por enfermedad común.

El director está preocupado porque percibe la tensión en la organización. Sus hijos le han comentado que el personal está muy saturado y que debería contratar más gente, pero él está convencido de que no es necesario, que se trata de picos de trabajo puntuales pero que todo volverá a su cauce en breve.

Un proyecto de promoción de la salud siempre debe partir de un **análisis o diagnóstico previo**, para saber cuál es la situación de partida. En ocasiones, cuando queremos analizar el clima laboral en nuestra organización, nos dejamos llevar por impresiones, intuiciones, rumores, conversaciones aisladas, opiniones, etc. Y no hay nada más directo que preguntar a la plantilla. En este ejemplo se ve claramente que resultaría conveniente **pulsar a los trabajadores para tener una información directa y no sesgada de su posible malestar**, para abordar posteriormente determinadas acciones que sean pertinentes y que eviten un mayor deterioro del ambiente laboral y sus consecuencias derivadas.

3 Cómo identificar las a**ctividades y programas de bienestar** que tienen más sentido en la empresa

Una vez obtenido el compromiso de la dirección, identificaremos las acciones y proyectos que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa. Para ello, y de manera previa, deberemos hacer un **diagnóstico interno** para evaluar **nuestra situación de partida** y encauzar nuestro plan.

No debemos obviar que cuando establecemos un objetivo, sea personal, profesional o colectivo, tenemos que saber cuál es el punto de partida; si no es así, no podremos trazar el itinerario pertinente para alcanzarlo. Además, estos análisis previos son trascendentales para medir el impacto de nuestras acciones posteriores a nivel de indicadores, como veremos más adelante.

¿Pero qué debemos analizar en ese diagnóstico?

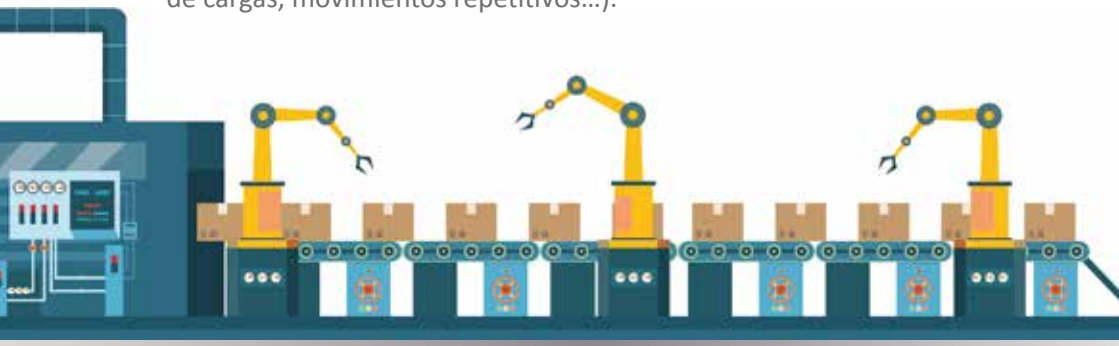
Medio físico

El medio físico en el que se desenvuelve nuestro trabajo impacta de manera directa en nuestra salud.

Pensemos que en el sector de la Fabricación de Productos Metálicos (CNAE 25), la mayor parte de la siniestralidad se produce en las tareas de producción, transformación y almacenamiento, y responde a **trastornos musculo-esqueléticos** (esguinces, distensiones, dislocaciones...). Por lo tanto, la manipulación de objetos, el trabajo con útiles y herramientas, y las operaciones con máquinas tienen una importancia vital si hablamos de salud.

De cara a realizar nuestro Diagnóstico, analizaremos toda la información disponible acerca de los parámetros siguientes:

- **Accidentes y enfermedades profesionales**: evolución en los últimos años, número y tipo, duración media de las bajas y coste de las mismas.
- **Evaluaciones de riesgos**, si están actualizadas.
- **Estado de la maquinaria**.
- **Estado del edificio**, tanto de la parte productiva como de las oficinas. En este factor resultan muy interesantes las Notas Técnicas de Prevención (NTP´s) relativas al síndrome del edificio enfermo que podemos encontrar en el INSST (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo) donde nos muestran cuestionarios de detección que sirven de aplicación en cualquier empresa.
- **Condiciones de trabajo relacionadas con factores físicos** (ruido, temperatura, humedad...), **biológicos** (virus, bacterias…), **químicos** (polvo, gas…) o **ergonómicos** (posturas forzadas, manipulación de cargas, movimientos repetitivos…).



Si bien muchas empresas señalan que el cuidado del medio físico es algo que tienen superado, **los datos en nuestro sector no confirman este hecho**, ya que la mayor parte de los Accidentes de Trabajo ocurren por atrapamientos, caídas de objetivos, sobreesfuerzos, golpes por objetos y herramientas, y caídas. De igual manera, la mayor parte de las Enfermedades profesionales las provocan las posturas forzadas y movimientos repetidos, lo que provoca epicondilitis, lesiones de hombro, síndrome del túnel carpiano y otras afecciones musculares.

Estudio sectorial de siniestralidad laboral
2011-2013 CNAE 25

Por lo tanto, es importante realizar análisis propios para saber cómo estamos en cuanto al entorno físico en el que desarrollamos nuestro trabajo.

Medio psicosocial

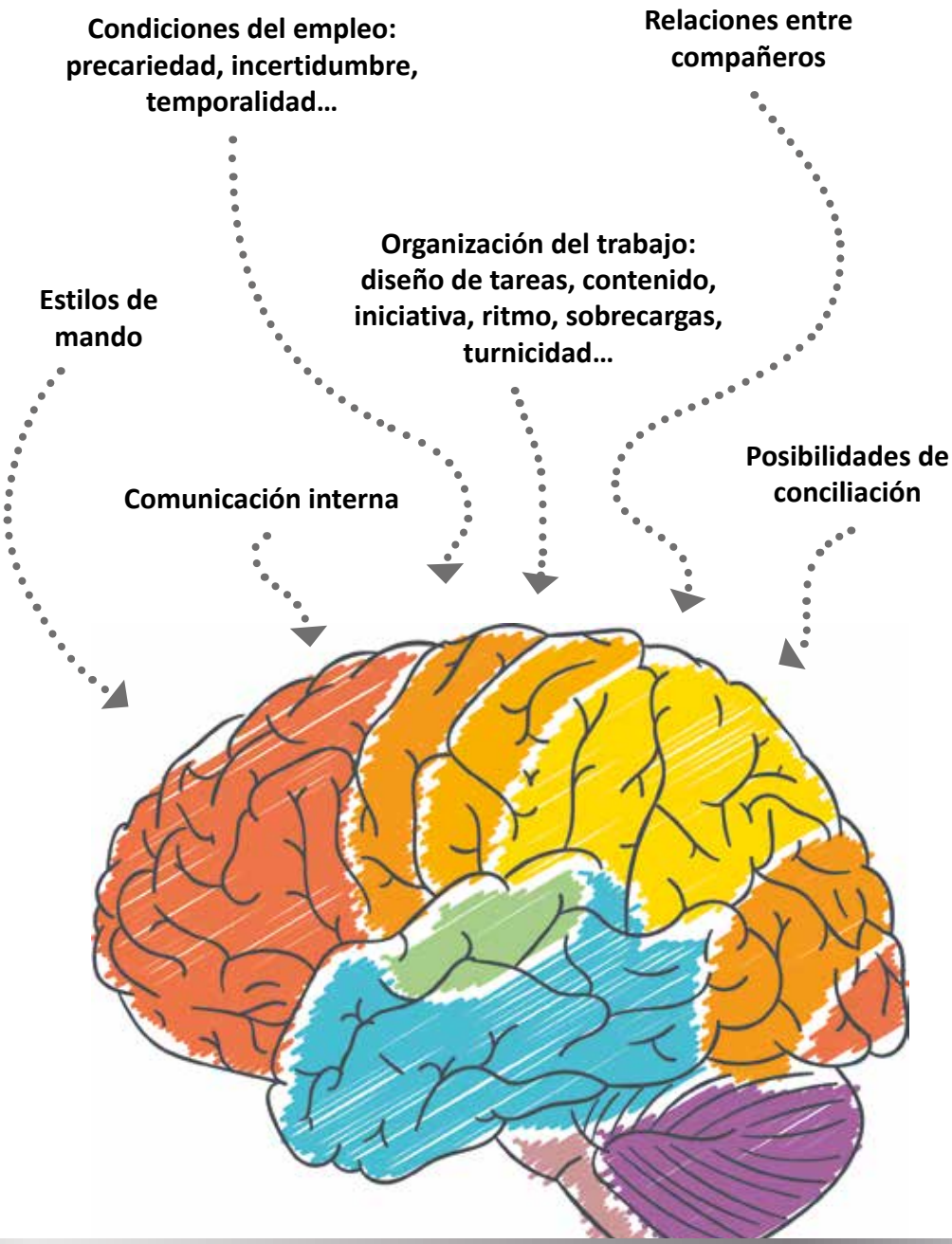
La organización del trabajo y su contenido también pueden afectar al bienestar del trabajador, y no sólo en el aspecto físico, sino también en el psíquico y social.

Existen muchas tareas que requieren una concentración muy intensa, o un esfuerzo mental importante, y que pueden derivar en fatiga; o trabajos muy individualistas que obligan al trabajador a aislarse; sobrecarga de tareas por coberturas de ausencias de compañeros; inadaptación al puesto por falta de las competencias necesarias; falta de información acerca de los objetivos del puesto; la turnicidad que puede afectar a la vida familiar y social del individuo; en definitiva, múltiples factores que inciden en la salud del trabajador y que merecen un análisis detallado en nuestro diagnóstico.

En cualquier caso, hay que ser conscientes que no resulta habitual que una empresa de nuestro sector, de menos de 50 trabajadores, cuente con un estudio de clima laboral, por ejemplo, para detectar el grado de bienestar de sus empleados, así como las deficiencias detectadas y posibles mejoras relacionadas con la organización del trabajo. No obstante, no por ello debemos olvidar este asunto, ya que existen **cuestionarios sencillos** que pueden aportarnos mucha información con respecto a los pensamientos y sensaciones de nuestros empleados, y cuya lectura y análisis tampoco nos supondría un trabajo arduo.

También hay que considerar otras herramientas que puedan aportarnos la misma información, y que encajen mejor en la cultura de nuestra empresa, como son **reuniones directas con grupos de empleados**, **entrevistas de evaluación de desempeño**, **convenciones**, o cualquier escenario que nos sirva para pulsar el bienestar de nuestros trabajadores.

Aspectos importantes a analizar



Datos relacionados con la salud

Las acciones que hayamos realizado relacionadas con la salud también nos servirán para nuestro diagnóstico. Por ejemplo, el **porcentaje de trabajadores que realizan el reconocimiento médico** es un dato interesante para calibrar la sensibilización y la preocupación de la plantilla acerca de su propio bienestar.

Si además, la empresa que hemos contratado para la vigilancia de la salud nos emite **informes colectivos** que nos puedan dar luz acerca de los niveles globales de sobrepeso, colesterol, glucosa, tensión… nos **aportará información relevante sobre el estado de nuestra plantilla**.

Por otro lado, es probable que no dispongamos de datos de los hábitos alimenticios de los empleados, como del consumo de sustancias nocivas (tabaco, alcohol y otras) o del nivel de sedentarismo. En esta línea, resulta a veces recomendable plantearnos una **toma de datos basada en sencillos cuestionarios** que pueden aportarnos la información que necesitamos. A continuación, se facilitan algunos de ellos **adaptables a cualquier tipo de organización**.

Distinguiremos dos tipos de cuestionarios:

Los cuestionarios de carácter organizacional, que deben ser cumplimentados por el líder de la organización, por su máximo responsable. Aborda muchos aspectos relacionados con la salud en el trabajo, que se pueden analizar de una manera rápida y sencilla.

Los cuestionarios de carácter individual, a cumplimentar por los trabajadores de la propia empresa. Podemos encontrar múltiples cuestionarios para detectar cuáles son los déficits más importantes de la empresa desde el punto de vista de la salud.

Cuestionarios organizacionales

		Si	No
Alimentación saludable	¿Existe una evaluación de necesidades relativa a hábitos nutricionales saludables?	☐	☐
	¿Ofrece su Empresa alimentos y bebidas saludables?	☐	☐
	¿Se ofrece fruta fresca de forma gratuita?	☐	☐
Actividad física	¿Se provee agua potable de forma gratuita?	☐	☐
	¿Facilita la Empresa información sobre hábitos nutricionales saludables? (revistas, cartelería, tablón de anuncios, intranet, campañas, eventos,…)	☐	☐
Tabaco, alcohol y otras drogas	¿Se ofrece ayuda a los empleados/as en lo relativo a la alimentación saludable? (consejos profesionales)	☐	☐
	¿Se ofrece formación especializada en alimentación saludable a los empleados/as?	☐	☐
Gestión del estrés	¿Se evalúan las acciones de promoción de una alimentación saludable?	☐	☐
	¿Se destinan recursos financieros de la Empresa a la promoción de la alimentación saludable?	☐	☐
	¿Participan los trabajadores/as en el desarrollo de acciones de promoción de una alimentación saludable?	☐	☐

Fuente: Cuestionario MOVE EUROPE

Alimentación saludable	¿Existe una evaluación de necesidades relativa al ejercicio/ actividad física en su Empresa?	Si ☐	No ☐
	¿Se organizan actividades físicas durante las horas de trabajo? (ejercicios de calentamiento antes de iniciar la jornada, entrenamiento físico, pausas para hacer ejercicio, etc.)	Si ☐	No ☐
	¿Se ofrecen actividades físicas antes o después de la jornada laboral? (Grupos para correr, equipos de fútbol, baloncesto, tenis,...)	Si ☐	No ☐
Actividad física	¿Apoya la Empresa de alguna manera ir o venir al trabajo andando o en bicicleta?	Si ☐	No ☐
	¿Tienen los trabajadores acceso a infraestructuras deportivas dentro o fuera de la Empresa? (cuotas reducidas de gimnasios, tarjetas de club deportivio,...)	Si ☐	No ☐
	¿Pueden los trabajadores/as usar duchas en la Empresa después de hacer ejercicio?	Si ☐	No ☐
Tabaco, alcohol y otras drogas	¿Se ofrece ayuda/consejo/asesoramiento profesional a los empleados/as que quieren hacer ejercicio?	Si ☐	No ☐
	¿Facilita la Empresa información sobre ejercicio/actividad física? (revistas, cartelería, tablón de anuncios, intranet, campañas, eventos,...)	Si ☐	No ☐
	¿Se ofrece formación especializada en ejercicio/actividad física a los empleados/as?	Si ☐	No ☐
Gestión del estrés	¿Se evalúan las acciones de promoción del ejercicio/ actividad física?	Si ☐	No ☐
	¿Se destinan recursos financieros de la Empresa a la promoción del ejercicio/actividad física?	Si ☐	No ☐
	¿Participan los trabajadores/as en el desarrollo de acciones de promoción del ejercicio/actividad física?	Si ☐	No ☐

Fuente: Cuestionario MOVE EUROPE

Alimentación saludable	¿Existe una evaluación de necesidades relativa a la prevención del tabaquismo, alcohol y drogas?	Si ☐	No ☐
	¿Se han habilitado en la Empresa y/o dependencias, zonas específicas para poder fumar?	Si ☐	No ☐
Actividad física	¿Facilita la Empresa información sobre prevención del tabaquismo, alcohol y/o drogas? (revistas, cartelería, tablón de anuncios, intranet, campañas, eventos,...)	Si ☐	No ☐
	¿Se ofrece ayuda a los empleados/as que desean dejar de fumar, de beber o de consumir drogas? (consejos profesionales)	Si ☐	No ☐
Tabaco, alcohol y otras drogas	¿Se ofrece formación especializada a los empleados/as que deseen dejar uno de estos hábitos?	Si ☐	No ☐
	¿Se evalúan las acciones de prevención del tabaquismo, alcohol y/o drogas?	Si ☐	No ☐
Gestión del estrés	¿Se destinan recursos financieros de la Empresa a la prevención de estos hábitos NO saludables?	Si ☐	No ☐
	¿Participan los trabajadores/as en el desarrollo de acciones de prevención en el consumo de tabaco, alcohol y/o drogas?	Si ☐	No ☐

Fuente: Cuestionario MOVE EUROPE

Alimentación saludable	¿Se ha realizado una evaluación de riesgos psicosociales que contemple el estrés en los últimos 3 años en su Empresa?	Si ☐	No ☐
	¿Participan los trabajadores/as en la identificación de posibles causas/fuentes de estrés?	Si ☐	No ☐
	¿Se han tomado medidas para adaptar la carga de trabajo? (plazos, ritmos, cantidad…)	Si ☐	No ☐
Actividad física	¿Se han tomado medidas para hacer frente a un trabajo con poco contenido? (rotaciones, ampliación en la cantidad o variedad de tareas, enriquecimiento del puesto…)	Si ☐	No ☐
	¿Se han tomado medidas para favorecer un mayor control de los trabajadores/as sobre su trabajo? (Horario flexible, pausas a demanda,…)	Si ☐	No ☐
	¿Se ofrece ayuda/consejo/asesoramiento profesional a los empleados/as que padecen estrés?	Si ☐	No ☐
Tabaco, alcohol y otras drogas	¿Facilita la Empresa información sobre el estrés? (revistas, cartelería, tablón de anuncios, intranet, campañas, eventos,…)	Si ☐	No ☐
	¿Se ofrece formación especializada en gestión del estrés a los empleados/as?	Si ☐	No ☐
Gestión del estrés	¿Se evalúan las acciones de prevención del estrés?	Si ☐	No ☐
	¿Se destinan recursos financieros de la Empresa a programas de prevención del estrés?	Si ☐	No ☐
	¿Participan los trabajadores/as en el desarrollo de acciones/medidas frente al estrés?	Si ☐	No ☐

Fuente: Cuestionario MOVE EUROPE

Cuestionarios individuales

Actividad física	Durante los últimos 7 días, ¿en cuántos realizó actividades físicas intensas como levantar pesos pesados, hacer ejercicios aeróbicos (correr, natación, remo, …) o andar rápido en bicicleta?	Días por semana (indique el número)	
		Ninguna actividad física (pase a la pregunta 3)	
	Habitualmente, ¿cuánto tiempo en total dedicó a una actividad física intensa en uno de esos días	Indique cuántas horas al día	
		Indique cuántos minutos por día	
		No sabe/no está seguro	
Alimentación	Durante los últimos 7 días, ¿en cuántos días hizo actividades físicas moderadas tales como transportar pesos livianos, o andar en bicicleta a velocidad regular? No incluya caminar	Días por semana (indique el número)	
		Ninguna actividad física moderada (pase a la pregunta 5)	
	Habitualmente, ¿cuánto tiempo en total dedicó a una actividad física moderada en uno de esos días	Indique cuántas horas al día	
		Indique cuántos minutos por día	
		No sabe/no está seguro	
Bienestar emocional	Durante los últimos 7 días, ¿en cuántos días caminó por lo menos 10 minutos seguidos?	Días por semana (indique el número)	
		Ninguna caminata (pase a la pregunta 7)	
	Habitualmente, ¿cuánto tiempo en total dedicó a caminar en uno de esos días?	Indique cuántas horas al día	
		Indique cuántos minutos por día	
		No sabe/no está seguro	
	Durante los últimos 7 días, ¿cuánto tiempo pasó sentado en un día hábil?	Indique cuántas horas al día	
		Indique cuántos minutos por día	
		No sabe/no está seguro	

Fuente: Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable de Ibermutuatur

Actividad física	¿Usa usted aceite de oliva principalmente para cocinar?	Si ☐	No ☐
	¿Cuánto aceite de oliva consume en total al día (incluyendo el usado para freír, el de las comidas fuera de casa, las ensaladas, etc.)?	Cucharadas día	
	¿Cuántas raciones de verdura u hortalizas consume al día? (las guarniciones o acompañamientos contabilizan como ½ ración)	Nº de raciones	
	¿Cuántas piezas de fruta (incluyendo zumo natural) consume al día?	Nº de piezas	
	¿Cuántas raciones de carnes rojas, hamburguesas, salchichas o embutidos consume al día? (una ración equivale a 100-150 gr.)	Nº de raciones	
	¿Cuántas raciones de mantequilla, margarina o nata consume al día? (una porción individual equivale a 12 gr)	Nº de raciones	
Alimentación	¿Cuántas bebidas carbonatadas y/o azucaradas (refrescos, colas, tónicas,...) consume al día?	Nº de bebidas	
	¿Bebe vino? ¿Cuánto consume a la semana?	Nº de vasos	
	¿Cuántas raciones de legumbres consume a la semana? (una ración o plato equivale a 150 gr)	Nº de raciones	
	¿Cuántas raciones de pescado o mariscos consume a la semana? (un plato, pieza o ración equivale a 100-150 gr de pescado ó 4-5 piezas de marisco)	Nº de raciones	
	¿Cuántas veces consume repostería comercial (no casera) como galletas, flanes, dulces o pasteles a la semana?	Nº de veces	
	¿Cuántas veces consume frutos secos a la semana? (una ración equivale a 30 gr)	Nº de veces	
	¿Consume preferentemente carne de pollo, pavo o conejo en vez de ternera, cerdo, hamburguesas o salchichas? (carne de pollo: una pieza o ración equivale a 100-150 gr)	Si ☐	No ☐
	¿Cuántas veces a la semana consume los vegetales cocinados, la pasta, el arroz u otros platos aderezados con una salsa de tomate, ajo, cebolla o puerro elaborada a fuego lento con aceite de oliva (sofrito)?	Nº de veces	
Bienestar emocional	¿Tiene alguna intolerancia alimentaria? *En caso afirmativo indicar aquí:*	Si ☐ Si ☐	No lo sé ☐
	¿Tiene alguna alergia alimentaria? *En caso afirmativo indicar aquí:*	Si ☐ Si ☐	No lo sé ☐
	¿Considera que ha padecido síntomas de estrés en los últimos seis meses?	Si ☐	No ☐
	¿Tienes la sensación de que come mal en general o de forma “no saludable”?	Si ☐	No ☐
	¿Le gustaría cambiar sus hábitos alimenticios?	Si ☐	No ☐

Fuente: Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable de Ibermutuatur

Actividad física	En los dos últimos meses ¿con qué frecuencia ha estado afectado/a por algo que ha ocurrido inesperadamente?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso/a o estresado/a?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
Alimentación	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha estado seguro/a sobre su capacidad para manejar sus problemas personales?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
Bienestar emocional	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado/a porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐
	En los dos últimos meses, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas?	Nunca ☐	Casi nunca ☐	De vez en cuando ☐	A menudo ☐	Muy a menudo ☐

Fuente: Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable de Ibermutuatur

Modelo de cuestionarios empleados para la recogida de datos de este proyecto

1 = No forma parte de los objetivos de la Empresa o no existe.
2 = Se está trabajando en ello; pero los progresos son pequeños.
3 = Se han alcanzado progresos importantes o definitivos.

	1	2	3
Los riesgos laborales en la Empresa están identificados, evaluados y actualizados			
Se investigan de forma sistemática los incidentes y los accidentes			
Toda la plantilla cuenta con la formación necesaria para trabajar de manera segura			
La Dirección entiende que la SALUD es un objetivo estratégico de la Empresa			
Existen procedimientos internos que nos ayudan a gestionar las estrategias de la SALUD			
Se asignan recursos regularmente para implementar las estrategias de la SALUD			
Se analizan periódicamente los datos de SALUD de la plantilla			
Se aplican programas específicos de promoción de la SALUD (alimentación saludable, actividad física, estrés, tabaquismo,...)			
Existen carteles que explican las bondades de llevar una vida sana			
Se realizan campañas de comunicación interna para promocionar la SALUD en la Empresa			
Se vigilan las condiciones de trabajo físicas y psicosociales, actuando cuando se detectan problemas			
Los/as empleados/as tienen la posibilidad de participar y aportar su visión en la organización del trabajo			
Se adecúan los puestos de trabajo y las tareas a las capacidades individuales			
Se promueve la iniciativa personal y el control del propio trabajo			
Se controla la carga horaria del personal, y se programan los descansos pertinentes			
El apoyo de los compañeros y los mandos es algo común en nuestra Organización			
La Empresa ha realizado un estudio de Clima Laboral en los últimos 3 años			
Existen medidas específicas de conciliación de la vida personal y laboral			
Los cambios en el trabajo se informan con antelación y se discuten con los empleados/as			

Fuente: Propia

Por favor, indique con una “X” a cuál de los siguientes colectivos pertenece:

Mujer ☐ Menor de 25 años ☐ Mayor de 55 años ☐

Preguntas de alimentación	¿Cuántas comidas realiza al día?	Nº de comidas	
	¿Cuántas piezas de fruta consume diariamente?	Nº de piezas	
	¿Cuántas raciones de verdura u hortalizas consume al día? (guarniciones o acompañamientos son media ración)	Nº de raciones	
	¿Cuántas veces al día consume golosinas o bollería industrial?	Nº de veces	
Preguntas de actividad física	¿Cuántas veces a la semana come carne?	Nº de veces	
	¿Cuántas veces a la semana come pescado?	Nº de veces	
	¿Cuántos refrescos consume a la semana?	Nº de bebidas	
	¿Cuántas veces a la semana come legumbres?	Nº de veces	
Preguntas de bienestar emocional Referencia últimos 2 meses	¿Cuántos vasos de agua bebe al día?	Nº de vasos	
	¿Cuántas veces a la semana consume “comida rápida”? (hamburguesa, pizza, congelados,…)	Nº de veces	
	¿Tiene la sensación de que come mal en general o de forma “no saludable”?	Si ☐	No ☐
	¿Le gustaría cambiar sus hábitos alimenticios?	Si ☐	No ☐

Fuente: Propia

Preguntas de alimentación	¿Cuántos días a la semana hace ejercicio o realiza alguna actividad física?	Nº de días	
	¿Cuántas horas al día permanece sentado/a?	Nº de horas	
Preguntas de actividad física	¿De las actividades siguientes, señale las que realiza con cierta frecuencia (al menos una vez por semana)	Caminar	☐
		Nadar	☐
		Montar en bicicleta	☐
		Correr	☐
		Hacer gimnasia	☐
		Jugar al tenis	☐
		Hacer deporte de equipo (fútbol, baloncesto…)	☐
		Otras actividades (indicar cuales)	☐
	¿Considera que su condición física es adecuada?	Si ☐	No ☐
Preguntas de bienestar emocional Referencia últimos 2 meses	¿Le gustaría hacer más ejercicio?	Si ☐	No ☐
	¿Su trabajo requiere habitualmente una actividad física intensa, que suponga la aceleración del ritmo cardiaco y de la respiración?	Si ☐	No ☐
	¿Su trabajo requiere habitualmente una actividad física moderada, que suponga cierta aceleración del ritmo cardiaco y de la respiración?	Si ☐	No ☐
	¿Es su trabajo sedentario?	Si ☐	No ☐

Fuente: Propia

Preguntas de alimentación	¿Se nota especialmente nervioso/a con frecuencia?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene con frecuencia mareos o debilidad?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene dificultades para recordar las cosas?	Si ☐	No ☐
	¿Se siente molesto/a o irritable?	Si ☐	No ☐
Preguntas de actividad física	¿Tiene accesos de ira que no puede controlar?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene sentimientos de soledad?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene sentimientos de tristeza?	Si ☐	No ☐
Preguntas de bienestar emocional Referencia últimos 2 meses	¿Tiene sensación de falta de interés por las cosas?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene dificultades para respirar?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene trastornos estomacales?	Si ☐	No ☐
	¿Tiene sentimientos de tensión o agotamiento?	Si ☐	No ☐

Fuente: Propia

En cualquier caso, se trata sólo de algunos ejemplos, pero podemos encontrar múltiples cuestionarios que se puedan adaptar mejor a lo que pretendemos, más complejos o más sencillos, más cortos o más extensos, de respuesta rápida o compleja, etc.

Algunas páginas que pueden ser de tu interés:

Test de hábitos saludables
Asociación para el Autocuidado de la Salud (ANEFP)

Cuestionario mundial sobre actividad física
Organización Mundial de la Salud (OMS)

Test de hábitos saludables
Asociación para el Autocuidado de la Salud (ANEFP)

Y una vez puesto el foco en los principales aspectos de salud en los que trabajar...

¡Pasemos a la acción!

4 Cómo impulsar la **participación de los trabajadores**

Un programa de promoción de la salud en el lugar de trabajo **no puede imponerse a los trabajadores** como otra iniciativa de contención de costes o de mejora de la productividad. Las palabras imposición y contención son muchas veces denostadas por nuestros empleados, por lo que si queremos buscar su implicación en el proyecto, deberemos descartarlas como argumento.

Cualquier proyecto dirigido a un colectivo sin la implicación de éste, estará abocado al fracaso.

El compromiso en el bienestar sólo puede lograrse cuando los trabajadores se sienten partícipes del programa, entienden cómo no sólo la empresa se beneficia de las actividades que se pretendan desarrollar y comprenden que ellos también resultarán beneficiados. Deberemos involucrarles desde el inicio, incluso en el diseño del modelo que queramos poner en marcha.

En cualquier empresa del sector de la Fabricación de Productos Metálicos de menos de 50 trabajadores, bastará con que nombremos una persona **líder de proyecto** que sea la referencia para el resto en el ámbito de la salud. Es habitual que el responsable de PRL lidere este tipo de proyectos.

Nuestro objetivo será que todos los empleados sientan que el proyecto es algo propio, compartido pero propio. Solamente de esta manera conseguiremos el éxito.

Para generar la debida sensibilización apostaremos por una **buena comunicación interna**, y no nos referimos solamente a informar debidamente de los objetivos que se pretenden con el proyecto, o a trasladar la firme apuesta de la dirección por el mismo, sino también a **sensibilizar** a través de herramientas como carteles, folletos, charlas informativas, etc.

Para no invertir excesivos esfuerzos en diseñar una **campaña de comunicación** y en elaborar mensajes que nos requieran importantes inversiones de tiempo y dedicación, podemos apoyarnos en organizaciones públicas como el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, que nos ofrece **cartelería, folletos y fichas técnicas de 12 temas relacionados con la Promoción de la Salud**.

Algunos ejemplos

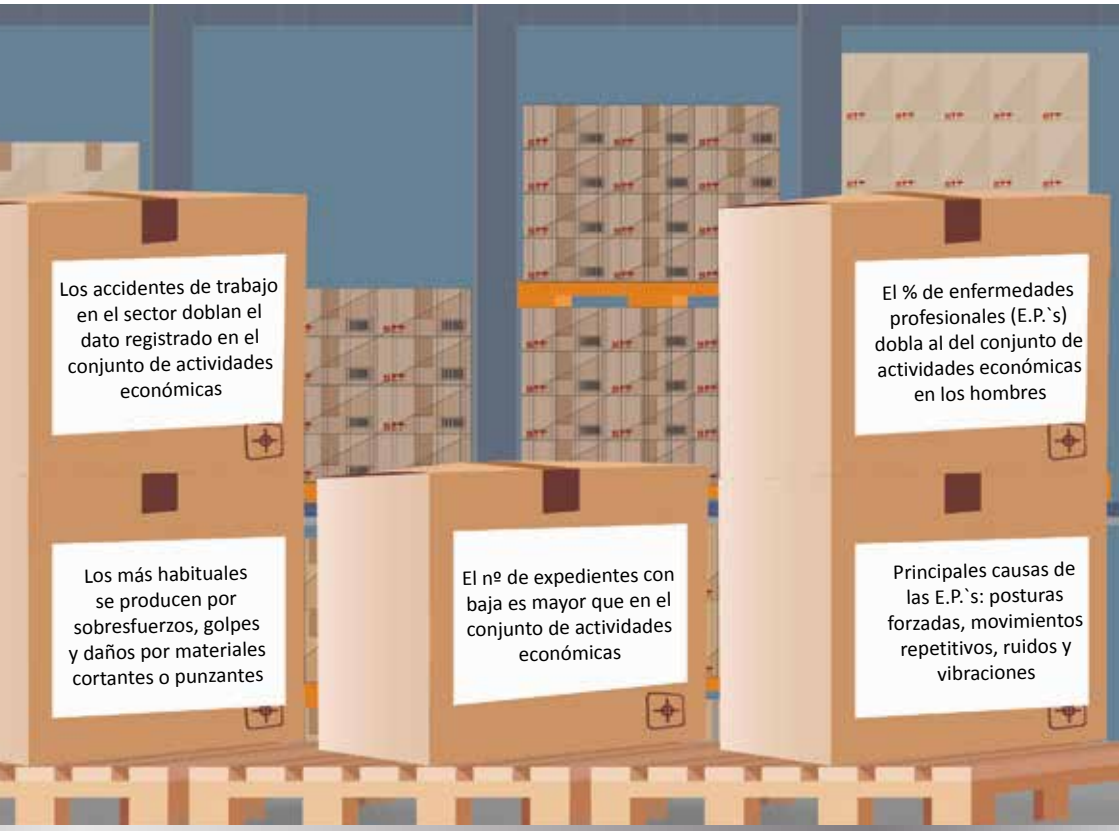
5 **Implantación** de programas de salud. Recursos necesarios y definición de presupuestos

Estudios en el sector de la Fabricación de Productos Metálicos, excepto Maquinaria y Equipo

Hemos visto en capítulos anteriores cómo afrontar un proceso de diagnóstico de salud en nuestra empresa, y qué variables deberemos analizar para llegar a conclusiones pertinentes, antes de diseñar un programa orientado a resultados. También hemos señalado que la involucración de los trabajadores y la comunicación interna son primordiales para el éxito de nuestro proyecto.

Además, y centrando aún más el análisis en la **información relevante de nuestro sector**, vamos a ahondar un poco más para que la puesta en marcha de actividades relacionadas con la promoción de la salud sea **coherente**.

Un estudio de siniestralidad laboral de la mutua Fremap relativo al periodo 2011-2013, nos aporta **datos interesantes**:



Estos datos nos llevan a la siguiente reflexión…

¿Tiene cabida un programa de promoción de la salud cuando la información disponible nos muestra que queda mucho por hacer en relación a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales?

¿Sería más pertinente destinar nuestros recursos al ámbito preventivo más que al promocional?

Los programas de mejora de la salud inciden directamente sobre la prevención de riesgos laborales. Una alimentación saludable, el ejercicio físico, una mayor calidad del sueño, etc., son hábitos que ayudan a la concentración, evitando la dispersión y los despistes, lo que nos hará más cautelosos en relación a los posibles riesgos de accidentes en nuestros puestos de trabajo. Por lo tanto, **un aspecto no elimina el otro, sino que lo complementa**.

Con el objetivo de obtener respuestas a estas preguntas, hemos consultado a empresas de nuestro sector, y hemos analizado lo siguiente:

- Datos aportados a través de **cuestionarios** dirigidos tanto a la dirección de las empresas (cuestionarios organizacionales) como a los trabajadores de tres colectivos concretos: mujeres, jóvenes menores de 25 años y personas mayores de 55 años.
- Las **políticas de empresas** relacionadas con la salud.

Y hemos obtenido las siguientes conclusiones:

- Los **riesgos laborales** normalmente están **identificados y evaluados**, y **se investigan de forma sistemática los accidentes de trabajo**. Además, a la plantilla se le **forma para trabajar de manera segura**.
- Algunas empresas ven la salud como un objetivo estratégico de la empresa, mientras que otros no la consideran relevante, al menos de momento. **No se asignan recursos** habitualmente para implementar estrategias de salud, **ni se analizan periódicamente los datos de salud de la plantilla**.
- Tampoco es común que las empresas aborden **programas específicos de alimentación saludable, o de actividad física, tabaquismo, etc**. Y las **campañas de comunicación interna son escasas**.
- Existe una concienciación necesaria acerca de que **los puestos de trabajo se adecuen a las capacidades individuales**, y se promueve la **iniciativa del personal**, así como su **participación en la organización del trabajo** y los **cambios** en el mismo.
- Se han ido introduciendo medidas de **conciliación de la vida personal y laboral**.
- La existencia de **estudios de clima laboral** es puntual en nuestro sector.
- No existe una sensación de que las personas comen mal en general o de forma "no saludable". Sin embargo, señalan que les gustaría **cambiar sus hábitos alimenticios** (especialmente en el colectivo de mujeres).
- La mayoría considera que su **condición física es inadecuada**, y casi la totalidad de los encuestados optan porque les gustaría hacer **más ejercicio**. Esta respuesta no está relacionada con las condiciones de sedentarismo del puesto de trabajo, dado que también señalan esta opción aquellas personas cuyo trabajo requiere una actividad moderada o intensa.
- En cuanto a la percepción del **estrés**, no parece que sea una de las preocupaciones acuciantes del personal, y en todo caso se centra en el colectivo de mujeres, ya que algo más del 50% se notan especialmente nerviosas con frecuencia, y el 40% tiene sentimientos de tensión o agotamiento. En el resto de los parámetros ligados al estrés (ira, sentimientos de tristeza, dificultades para respirar, trastornos estomacales…), los resultados no son significativos.
- Los jóvenes de menos de 25 años no destacan especialmente por desear **modificar sus hábitos alimenticios** y no tienen sensación de estrés, si bien les gustaría realizar más ejercicio físico.

Diseño de programas saludables

Cada empresa deberá diseñar sus propios programas de acuerdo al diagnóstico realizado y en ningún caso conviene establecer actividades de una manera genérica sin perseguir objetivos claros y resultados esperados, sean a corto o a largo plazo.

Muchas empresas han optado por fomentar el uso de la bicicleta, por incentivar la creación de clubes deportivos internos, por promover la comida saludable o por crear espacios de relajación que ayuden a "soportar" el estrés de la actividad diaria. Pero muchas de estas iniciativas no han respondido a unos objetivos concretos, sino simplemente al hecho de intentar generar un mayor bienestar global a los empleados, sin contar con sus deseos, intereses o necesidades.

Respetar las **fases de diseño** es clave para establecer un programa de empresa saludable efectivo y orientado a las necesidades reales de cada empresa.

Veamos algunos ejemplos

Empresa **fabricante de calderas** con 37 empleados, 30 de los cuales constituyen la mano de obra directa de la empresa. De éstos, el **60% son mayores de 55 años** (18 personas) y la gran mayoría tiene sobrepeso. La media de horas no trabajadas es un 25% superior a organizaciones de similar perfil. Las bajas se producen sobre todo por **lumbalgias** y **otros trastornos musculo-esqueléticos** derivados de **sobreesfuerzos**, **golpes** y **movimientos repetitivos**.

Hemos pasado unos **cuestionarios** a toda la plantilla y algunas de las conclusiones son las siguientes:

- **El 60% de la plantilla señala que su condición física es adecuada**. De las 18 personas que forman parte del colectivo de más de 55 años que son mano de obra directa, solamente 2 de ellos consideran que sus condiciones físicas no son buenas.
- Sin embargo, **el 90% de la plantilla considera que le gustaría hacer más ejercicio**.
- En cuanto a la alimentación, las respuestas denotan una preocupación por comer sano, salvo en el colectivo de más de 55 años, que **consideran que se alimentan adecuadamente y relacionan la comida sana con la comida casera**.
- En general, la plantilla desearía disponer de **más información relativa a la alimentación para que sus hábitos fueran más saludables**.
- La mayor parte de la plantilla **considera que el trabajo está bien organizado**, que los puestos se adaptan a las capacidades de sus ocupantes, y no experimentan sensaciones de estrés.
- En un entorno así nos topamos con ciertas dificultades, ya que el colectivo que más nos pueda preocupar por los datos de accidentabilidad y de horas no trabajadas no parece estar sensibilizado hacia la mejora de la salud. Hasta cierto punto no resulta extraño encontrarnos con este tipo de situaciones, dado que el movimiento saludable cala más en personas jóvenes. No obstante, hay dos aspectos a tener en cuenta: **a la mayor parte de la plantilla le gustaría hacer más ejercicio y disponer de más información alimentaria**.

¿Qué programas podríamos diseñar en este entorno de trabajo?

En cuanto a la actividad física, nuestros objetivos pasarían por un proceso de **concienciación acerca de la importancia del ejercicio** para la salud en general, y para el propio rendimiento en el trabajo, de manera que redunde en una mejora de los **hábitos de actividad** de nuestros empleados. Para alcanzar estos logros, podremos poner en marcha diferentes programas:

- **Comunicación**: folletos y carteles, que describan, además de las bondades del ejercicio, tablas de estiramientos que sirvan para prevenir determinados trastornos como la lumbalgia, dolores de espalda, o para potenciar la flexibilidad muscular, la fuerza o la resistencia.
- **Charlas informativas y talleres** dirigidos por personal médico, fisioterapeutas, o monitores de gimnasio, orientados a la sensibilización y al conocimiento.
- **Convenios con gimnasios cercanos** a la empresa para promover hábitos de actividad saludable
- Organización de eventos internos como **caminatas**, **excursiones al monte o paseos en bicicleta**.
- **Retos** internos con pequemos premios u obsequios para aquéllos que lo cumplan.

En cuanto a la alimentación, nuestros objetivos podrían pasar, dado que parece que hay una mayor sensibilización hacia este factor, por **formar e informar a los empleados para que puedan asumir dietas más saludables**, de manera que mejoren sus **hábitos alimenticios**. Para ello, podríamos abordar las siguientes actividades:

- **Comunicación interna**: folletos y carteles, que describan propiedades de los alimentos, necesidades del organismo, calorías, conveniencias nutricionales…
- Formación, dirigida al **fomento de hábitos saludables** partiendo de la lista de la compra, ingesta de frutas y verduras, propiedades de la carne y el pescado, postres, cocina saludable, qué pedir en un restaurante, comer viajando…
- Si lo estimamos necesario, también podemos solicitar los servicios de **profesionales de la nutrición** que asesoren individualmente a quienes lo deseen.

En relación con otros factores como el estrés o la organización del trabajo, no parece que requieran de nuestra atención de momento, dadas las conclusiones de la consulta realizada.

El programa también deberá contar con **indicadores** que nos determinen si las actividades propuestas están cumpliendo con los objeticos perseguidos. En nuestro ejemplo, podríamos establecer los siguientes: **% de personas que acuden a las charlas o a los cursos de formación, % de trabajadores que se apuntan al gimnasio, nº de participantes en los eventos o los retos sugeridos, % de reducción de horas no trabajadas, disminución del índice de sobrepeso**…

Empresa fabricante de envases y embalajes metálicos para los sectores: cosmético, farmacéutico, industrial y alimentario. Cuenta con 12 empleados y trabaja a nivel local y provincial. Su plantilla es joven (35 años de media) y repartida a partes iguales entre hombres y mujeres. El nivel de absentismo está por debajo de la media del sector, las bajas no son prolongadas y se deben normalmente a enfermedades comunes. La tasa de accidentabilidad también está por debajo de la media del sector.

A pesar de que la situación de la empresa parece bastante saludable, hemos detectado que **el ambiente entre los trabajadores está cada vez más tenso**, hay crispación y nervios. Parece que el personal está sobresaturado y va a toda prisa, y se resiente la calidad del producto final.

Decidimos contratar los **servicios de un experto** para que analice la situación y saque conclusiones. Se celebran **entrevistas individuale**s con cada trabajador, y las consideraciones más relevantes del experto apuntan a lo siguiente:

- El personal en general es bastante saludable, ya que la mayoría practica algún deporte de manera habitual, y quienes no lo hacen acuden al gimnasio regularmente o realizan actividades físicas de menor intensidad por su cuenta. Además, toda la plantilla se preocupa por comer sano y están muy concienciados acerca de la importancia de la dieta. En definitiva, se trata de un **colectivo joven muy sensibilizado por la salud y el bienestar físico**.
- **La percepción del estrés es elevada** en buena parte de los trabajadores (más del 65%). entienden que se ha ido acrecentando últimamente porque **la empresa está en una situación de crecimiento que les obliga a trabajar más horas de las debidas**, lo que repercute negativamente en sus **cargas familiares** (7 de los 12 empleados son madres o padres de niños menores de 10 años).
- Aun reconociendo que las condiciones económicas del trabajo son buenas con respecto a otras empresas del sector, y que la compañía tiene un futuro prometedor al estar en pleno proceso expansivo, algunos trabajadores están valorando la posibilidad de buscar **otro trabajo que les permita una mejor conciliación con su vida familiar**.

Ante una situación así, quizás consideremos que nuestra empresa es saludable dado el bienestar físico de la plantilla, y su concienciación y práctica respecto a una alimentación saludable y la práctica habitual de ejercicio. No obstante, **es insalubre desde el punto de vista psicosocial**. Es normal pensar que esta situación de crispación irá incrementándose si no se toman medidas conciliadoras con respecto al conflicto existente.

¿Qué programas podríamos diseñar en este entorno de trabajo?

En primer lugar, tenemos que afrontar el mal existente, que no es otro que el estrés. Nuestro objetivo, por tanto, será **reducir el nivel de estrés percibido por la plantilla**. Para ello, deberemos **capacitar a las personas en el manejo y control del estrés**. Para alcanzar las metas propuestas, pondremos en marcha los programas más apropiados, como por ejemplo:

- **Comunicación interna**: folletos y carteles, que describan síntomas del estrés, tablas con ejercicios de respiración y relajación para combatirlo, cómo prevenir su aparición…
- **Formación dirigida al colectivo afectado** orientada hacia la prevención y la gestión, una vez se padece: instrucciones prácticas acerca de los ejercicios de relajación, de respiración e incluso de meditación.
- También se podrían abordar c**olaboraciones con especialistas** para **tratamientos individuales**, en casos graves.

En segundo lugar, deberíamos atacar la **causa evidente del surgimiento del estrés**, que no es otra que la **sobrecarga de trabajo**, y los **problemas de conciliación** derivados de la misma. Nuestro objetivo en este caso será **evitar la fuga del talento y la rotación del personal**, por medio del equilibrio de la carga de trabajo, de manera que redunde en el bienestar de los empleados para que puedan atender sus responsabilidades fuera del entorno laboral. Posibles programas:

- **Análisis y redefinición de los puestos de trabajo** a nivel de responsabilidades, funciones y tareas, estimación de tiempos, búsqueda de duplicidades y actividades no relevantes, rediseño de puestos de trabajo, reparto equitativo de cargas, valorar nuevas contrataciones…
- **Analizar posibilidades de flexibilidad horaria y otras medidas de conciliación**: jornadas continuas, distribuciones horarias en base a las necesidades de cada persona, teletrabajo…

El programa también deberá contar con **indicadores** para saber si las actividades propuestas están resultando eficientes. En este ejemplo, podríamos establecer los siguientes: **% de personas que han reducido su nivel de estrés, ratio de permanencia en la empresa en el plazo de un año, nº de medidas de flexibilidad puestas en marcha…**

Recursos necesarios

Una vez que tenemos definidos los programas que deseamos llevar a cabo, y los objetivos e indicadores pertinentes, nos deberemos plantear qué recursos son necesarios para la puesta en marcha del programa, **tanto desde el punto de vista humano como del económico**.

Resulta habitual contar con **recursos externos** para el desarrollo de programas de salud, y es lógico teniendo en cuenta que normalmente no disponemos internamente del conocimiento necesario. Esto no significa que dejemos la responsabilidad de la puesta en marcha y la bondad del proyecto en manos de terceros. **Debemos implicarnos al máximo para obtener la credibilidad necesaria y la participación masiva**. Por ejemplo, si queremos sensibilizar al personal para que adquieran hábitos alimentarios más saludables, y hemos pensado en lanzar una serie de carteles y folletos, colocándolos en sitios estratégicos para que la gente se fije en ellos, podemos contar con los servicios de un diseñador gráfico o utilizar los recursos puestos a nuestra disposición por entidades que ya han invertido esfuerzos en crearlos, como por ejemplo el INSST. Pero si queremos que nos den una charla o un curso sobre los beneficios de una alimentación saludable, es probable que tengamos que contratar los servicios de un profesional de la nutrición, para que la formación cumpla los objetivos establecidos.

Analicemos los recursos necesarios desde tres ópticas:

Recursos internos

Si celebramos un curso de formación, tendremos que contabilizar el **nº de horas formativas por el nº de asistentes**, sin embargo, si acordamos con un gimnasio la reducción de tarifas para nuestros trabajadores, creamos un club de montaña o adecuamos una sala multiusos para la relajación del personal en sus tiempos libres, estas medidas **no tendrían impacto en las horas trabajadas**.

En cualquier caso, **siempre va a existir un tiempo de dedicación interna** de la persona que lidere el proyecto en tareas de **promoción**, **coordinación**, **gestión** y **control**.

Recursos externos

La contratación de expertos, además de necesaria en muchos casos, puede ser menos costosa, teniendo en cuenta que **ahorra muchos esfuerzos internos**. Como es obvio, será pertinente en aquellas actividades programadas que requieran de perfiles especializados.

Especialmente en el proceso de diagnóstico y diseño de los planes de acción es conveniente contar con profesionales con experiencia que nos puedan **orientar de manera adecuada** y nos prevengan acerca de la posibilidad de **cometer errores**.

Recursos materiales

Si instalamos en la empresa una **máquina expendedora de agua o de fruta**, si adquirimos unas sillas ergonómicas para el personal de oficina, lanzamos una **campaña de sensibilización** con folletos o habilitamos una sala para promover **espacios de relajación**, estaremos invirtiendo en recursos materiales.

Presupuestos y plazos

Plazos

En cuanto a los plazos, es importante contar con un **cronograma fiable**, es decir, evitar caer en ambiciones desmedidas que no se van a cumplir. En ocasiones, la ilusión nos lleva a establecer **programas excesivamente concentrados en el tiempo**, queremos hacerlo todo a la vez, y luego nos chocamos con la realidad de la empresa, el día a día que nos echa por tierra nuestra planificación.

Presupuestos

Cada programa deberá disponer de su propio presupuesto ajustado, y siempre teniendo en cuenta los costes de los tres recursos señalados anteriormente: **costes externos**, **costes internos y costes de materiales**. A veces, caemos en la tentación de valorar únicamente el precio del experto olvidándonos del esfuerzo interno que nos supone, pero debemos ser rigurosos en nuestros cálculos.

También deberemos incluir aquí posibles **incentivos** si los hay. Es muy habitual que si un programa de salud establece retos individuales o grupales para el fomento de determinada actividad (por ejemplo, nº de pasos o kilómetros recorridos a pie en un mes), se defina algún tipo de incentivo de bajo coste, que pueda **impulsar a la participación** (un pulsómetro, un vale para una compra saludable, una sesión con un personal trainer, etc...).

Por último, la pregunta del millón

¿Qué retorno de la inversión obtengo?

Responder a esta pregunta no es sencillo. Podemos basarnos en grandes cifras relacionadas con los factores que más nos interesan, como por ejemplo: **incremento de la productividad** en un 15%, o **reducción de la tasa de absentismo** en un 20%. Sin duda alguna, estos son parámetros muy interesantes para el empresario, pero que se miden en el **largo plazo**, analizando la evolución de dichos ratios anualmente.

Pero también hay que jugar en el **corto y medio plazo**. Siendo un poco creativos, estableceremos indicadores que nos aporten ciertos beneficios susceptibles de ser medidos a más corto plazo. Cada programa o actividad deberá disponer de sus propios indicadores; algunos serán más objetivables y medibles económicamente y otros no tanto, pero **conviene hacer el esfuerzo si queremos medir el impacto de nuestro proyecto**.

Opiniones de expertos

Beatriz Gete Monge

Diplomada en Nutrición humana y Dietética, cuenta con un postgrado en **Nutrición aplicada**.

Licenciada en **Ciencia y Tecnología de los alimentos** y máster en **Calidad y Seguridad** Alimentaria.

Formadora y **consultora** en manipulación de alimentos, alimentación saludable, nutrición en el deporte, consumo responsable, etiquetado y dietética.

¿Cuáles deben ser las pautas alimentarias saludables en aquellos trabajadores que se ven afectados por la turnicidad?

Las personas que trabajan a turnos sufren habitualmente problemas de **conciliación familiar** y laboral. Esta turnicidad afecta a su vez a su salud: **descanso**, **estrés**, **sobrepeso**, **obesidad** y **sedentarismo**.

Dormir es necesario. **Se recomiendan entre 7 y 9 horas de sueño al día**, aunque en muchas ocasiones resulta complicado lograrlo. La turnicidad afecta directamente a este factor ya que **no se consigue hacerlo en la misma franja horaria ni en el mismo número de horas**.

Los cambios de rutina también afectan al **ritmo circadiano**, reloj biológico interno que regula las funciones fisiológicas del cuerpo. Ante la ausencia de luz la retina manda una señal al cerebro para que produzca las hormonas **serotonina** y **melatonina**. Existen otras hormonas cuya producción también se ve estimulada de noche, como la **leptina (hormona de la saciedad)** y la **grelina (hormona del apetito)**.

La privación de horas de sueño estimula el deseo de comer alimentos ricos en calorías, dicho con otras palabras, **la escasez de descanso nocturno aumenta el deseo de comida hipercalórica**. Todo ello dirigido a compensar un período de vigilia más largo según Walker M., Greer S. y Goldstein A. en el estudio publicado en Nature Communications.

Las consecuencias en las variaciones del sueño puede ser un **factor de riesgo en el desarrollo de obesidad, diabetes o problemas cardiovasculares**.

El estrés incrementa la secreción de hormonas para hacer frente a esa situación, entre ellas, la **adrenalina** y el **cortisol**. La primera anula la sensación de hambre en ese momento puntual en el cual se está sometido a estrés, pero cuando su acción desaparece, la segunda demanda la energía necesaria para la recarga en forma de **alimentos hiperpalatables** o los conocidos como que sólo aportan "**calorías vacías**".

Todo lo anterior implica modificaciones en la alimentación: mayor consumo de alimentos hipercalóricos, altos en azúcares y grasas saturadas, incremento del consumo de bocadillos, snacks, café, alcohol, tabaco etc. Éstos están Íntimamente relacionado con **variaciones de peso** y **trastornos gastrointestinales** (pérdida o aumento del apetito, digestiones pesadas, ardores, flatulencias…).

Para evitar estas consecuencias es recomendable **mantener un horario regular de comidas adaptado al turno de trabajo** (mañana, tarde o noche). Independientemente del turno que se trabaje, pasan muchas horas desde la ingesta previa a la hora de entrada, a la siguiente ingesta después de la hora de salida, por lo que **se aconseja comer alimentos saludables durante la jornada que ayuden a mantener la saciedad y la hidratación**: fruta, frutos secos naturales, agua e infusión sin azúcares añadidos.

Elaborar una planificación semanal, quincenal o mensual de las comidas es una herramienta muy útil a la hora de establecer la frecuencia de consumo de los diferentes grupos de alimentos y permite conocer si se lleva a cabo una alimentación variada.

Evitar tomar comidas copiosas, alcohol, cafeína y bebidas energéticas dos o tres horas antes de dormir, evitará aumentar los trastornos del sueño y con ello, el resto de síntomas descritos anteriormente.

Opiniones de expertos

Nuria Bustamante Gallejones

Instructora de **Mindfulness** en el Método de la Universidad de Massachusetts (MBSR)

Experta en **gestión del estrés** y **coach ejecutivo**

Master en PNL y facilitadora de **procesos de cambios personales y organizativos**.

Consultora y **formadora** en el ámbito del desarrollo de habilidades y competencias

¿Cuáles son los puestos y personas más expuestas al estrés en el ámbito laboral?

Teniendo en cuenta que el estrés tiene un **componente subjetivo (la percepción de una situación como peligro)** y otro **objetivo (la activación física necesaria ante toda pérdida de equilibrio)**, no podemos establecer grandes teorías acerca de qué puestos son más propios de padecer estrés.

Sí podemos afirmar que el estrés está muy condicionado por dos factores:

- **La falta de control de la situación de desequilibrio**, que genera en las personas impotencia y frustración.
- La **exposición continuada a situaciones potencialmente estresantes**, que provoca personas con malestar, irritadas, enfermas...

Este último punto desgasta a los profesionales que reciben constantemente **impactos emocionales que necesitan gestionar** y que, o bien no consiguen

hacerlo por falta de entrenamiento, o bien sufren una sobrecarga por una excesiva exposición al dolor. En consecuencia el propio sistema de gestión emocional se agota dado que para su adecuado funcionamiento necesita de de cuidados adicionales.

Así, podemos afirmar que los más proclives al estrés son principalmente los **mandos intermedios** dado que confluyen en ellos ambos factores anteriormente citados: por un lado, se trata de puestos donde las personas tienen **poco control sobre las decisiones y sobre los procesos** (muchas veces siguiendo órdenes de superiores que no pueden cambiar) y además reciben **el malestar y quejas de sus equipos**.

Por otro lado, los puestos relacionados con la salud y la seguridad viven de forma diaria el **contacto con personas con problemas físicos y emocionales**, lo que genera las consecuencias anteriormente descritas de "**síndrome del quemado**", bien por **falta de gestión emocional o falta de autocuidado adecuado**.

No obstante, como adelantábamos, la respuesta ante una situación potencialmente estresante es **subjetiva**. Cada persona tiene sus experiencias y percepciones. Existen, eso sí, una serie de factores que ayudan o evitan estresarse como son, por ejemplo, proporcionar salidas a la frustración propia de todo trabajo y tener posibilidades de predecir o controlar la situación para prepararnos.

Como dice la oración del teólogo Reinhold Niebuht: "*Dios mío concédeme la serenidad para aceptar las cosas que no puedo cambiar, el valor de cambiar las que pueda y la sabiduría para discernir la diferencia*".

Opiniones de expertos

Pedro A. Fernández Ibarra

Psicólogo deportivo que ha participado en equipos ciclistas como Lotus Festina y Sicasal.

11º clasificado en el campeonato mundial de duatlón de 2011, y 15º en el de 2016, siendo el **tercer español clasificado en ambos eventos**.

Asesor-Consultor en el ámbito de la actividad física y el deporte

¿Cuáles son los programas de actividad física más adecuadas para el colectivo mayor de 55 años?

Rutinas matinales diarias

Por las mañanas se recomienda realizar la siguiente tabla de ejercicios de estiramiento, que nos llevarán aproximadamente 30 minutos:

- Ejercicios de **cuádriceps y espalda** (zona lumbar) durante 5 minutos.
- **Abdominales** con las piernas dobladas, levantando el tronco: 3 repeticiones de 30 abdominales.
- Repetir ejercicios de **cuádriceps y espalda** (zona lumbar) durante 5 minutos.
- **Levantar las piernas lateralmente**: 20 veces con cada pierna.
- **Levantar las piernas verticalmente**: 15 veces con cada pierna.
- Estiramientos de **gemelos, isquios y tendón de aquiles**.
- **Dominadas** para la potenciación de brazos, hombros y espalda (si no se dispone de una barra, es posible hacerlo colgándose de una puerta): 3 series de 2 o 3. Si resulta difícil elevar el propio cuerpo, basta con mantenerse colgado.

- Ejercicios con tensores de 2 gomas:
  - **Aperturas de pecho**: 5 repeticiones de 10.
  - **Aperturas laterales hasta el hombro**: 2 repeticiones de 10.
  - **Levantamiento desde el pie**: 5 repeticiones de 10.

Actividades aeróbicas

- **Caminar**: 2 días entre semana y 2 días el fin de semana.
  - Para personas saludables que ya hacen ejercicio habitualmente, ritmo de 10 minutos por kilómetro, completando un total de 8 km. por sesión.
  - Para personas que llevan una vida sedentaria, ritmo de 12 minutos por kilómetro, completando un total de 8 km. por sesión.
- **Correr**: 2 días entre semana y 2 días el fin de semana.
  - Para personas saludables que ya hacen ejercicio habitualmente, ritmo entre 5.30 y 6 minutos por kilómetro, completando un total de 6 km. por sesión.
  - Para personas que llevan una vida sedentaria, ritmo de 7 minutos por kilómetro, completando un total de 6 km. por sesión.
- **Natación**: 2 días entre semana y 2 días el fin de semana.
  - Para personas saludables que ya hacen ejercicio habitualmente, completar 1.000 metros por sesión.
  - Para personas que llevan una vida sedentaria, completar 500 metros por sesión.
- **Bicicleta**: 2 días entre semana y 2 días el fin de semana.
  - Para personas saludables que ya hacen ejercicio habitualmente, ritmo de 20 km/h, completando un total de 40 km. por sesión. En el caso de utilizar bicicleta de carretera, incrementar a 60 km. a ritmo de 25 km/h.
  - Para personas que llevan una vida sedentaria, ritmo de 18 Km/h, completando un total de 30 km. por sesión. En el caso de utilizar bicicleta de carretera, incrementar a 40 km. a ritmo de 22 km/h.

En los siguientes enlaces, se aprecian muchos de los ejercicios descritos, y se profundiza en los mismos:

Dominadas

Cuádriceps

Espalda

Estiramiento de gemelos

Estiramiento de isquios

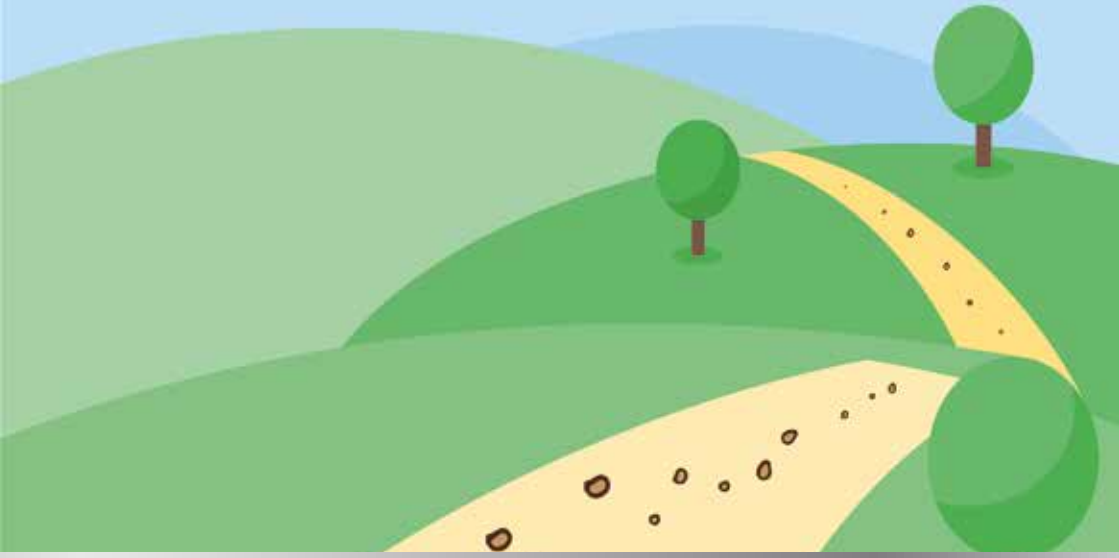
Estiramiento del tendón de Aquiles

6 Cómo establecer un sistema de **indicadores** que nos permita evaluar la bondad del modelo

En las páginas anteriores hemos señalado la importancia de la medición para determinar si los programas y las acciones que hemos puesto en marcha cumplen los objetivos que perseguimos. Por lo tanto, es imprescindible que fijemos unos indicadores que nos sirvan de orientación para saber si estamos teniendo el **impacto deseado**.

Cuando hablamos de indicadores de salud en la empresa, tal y como lo describíamos en el capítulo anterior, enseguida nos vienen a la cabeza los grandes criterios como productividad, absentismo o clima laboral. Pero hay que tener en cuenta que siendo de gran relevancia e impacto son indicadores que se miden en el largo plazo. No podemos pretender relacionar en el corto plazo una mejora de la productividad con el hecho de poner una máquina expendedora de frutas en la empresa, por ejemplo, o una reducción del absentismo con la aplicación de unas sesiones de estiramiento al inicio de la jornada dirigidas al colectivo de mano de obra directa.

Por lo tanto, debemos también establecer criterios que nos sirvan para comprobar si estamos en el buen camino o realmente tenemos que modificar el enfoque. Para ello, a veces es necesario establecer indicadores más inmediatos que, aun sin aportarnos información de gran valía, **nos muestran si realmente los programas que lanzamos van por el buen camino**.



Ejemplos de indicadores cortoplacistas

Nivel de participación

% de participación en cualquiera de los programas o actividades de salud que lancemos a nivel interno: podemos señalar un objetivo de **que al menos el 25% de nuestra plantilla participe en un determinado evento** que hayamos establecido en nuestro plan. Si no llegamos a ese porcentaje, y por lo tanto, el indicador no se cumple, deberemos **evaluar** si el problema está en la comunicación, en la falta de atractivo de la acción concreta, en la ausencia de facilidades hacia la participación por parte de la empresa, o en el mismo indicador en sí, que resulta excesivamente ambicioso.

Gestión del estrés

Si acometemos un proyecto para la reducción del estrés para un colectivo de 15 personas que hemos detectado que sufren unos niveles elevados, podremos plantearnos como objetivo **la reducción de esos niveles en un 25%** en al menos un 50% de los participantes. Para ello, podremos realizar un **test de estrés** antes y después del proyecto señalado, para saber si ha tenido el impacto deseado.

Reducción del colesterol

Si pretendemos reducir los niveles de colesterol en un **20% global en el colectivo de trabajadores de 55 años o más**, y para ello ponemos en marcha algunas actividades como por ejemplo, la creación del club de la caminata, y formación dirigida a valorar las consecuencias de una alimentación sana y equilibrada en la salud de las personas, podremos comprobar a los **6 meses**, por ejemplo, si realmente el indicador se ajusta al objetivo perseguido.

Envejecimiento activo

En el supuesto de que nuestra plantilla sea mayor y cuente con 10 trabajadores que rondan los 60 años, siendo la media global de 49, es un problema de envejecimiento que puede hacernos daño económicamente, especialmente si el absentismo van incrementando cada año. Para ello, programaremos una serie de actividades ligadas al ejercicio físico y a la alimentación para mejorar el bienestar físico de nuestros empleados. En este caso nuestro indicador estrella será la **reducción de las horas no trabajadas en un % concreto**, y a lo largo de los años sucesivos. Pero también debemos generar otros indicadores de menor recorrido, como por ejemplo el **nº de personas que participan en las acciones**, o la **sensación de bienestar** del colectivo de destino.

Conciliación laboral

Si optamos por poner en marcha un sistema de **flexibilidad horaria** que afecte a nuestra mano de obra indirecta, ya que hemos detectado a través de un **cuestionario** que el grado de satisfacción laboral es bajo debido a los problemas de conciliación por las condiciones del trabajo, siendo de media 6 en una escala del 1 al 10, el indicador más oportuno será elevar en 2 puntos, por ejemplo, la **media del grado de satisfacción del colectivo** al que se ha aplicado el sistema de flexibilidad. Para ello, simplemente tendremos que volver a pasar el cuestionario en el plazo que nos hayamos marcado (6 meses o 1 año).

Deshabituación tabáquica

Si desarrollamos un programa de deshabituación tabáquica porque queremos reducir el nº de fumadores de nuestra organización, que es de un 50% sobre un total de 40 trabajadores, el objetivo puede ser por ejemplo que **5 de los actuales adictos al tabaco dejen de fumar**, lo que supone un 25% del colectivo.

Este sistema es similar a lo que hacemos cuando se produce un accidente de trabajo

Una vez que se produce un accidente, se realiza una investigación para **determinar las causas del mismo**: si ha habido negligencia por parte de algún trabajador, si las protecciones son inadecuadas o defectuosas, si las herramientas o útiles eran defectuosos, si las instalaciones están mal concebidas, si hay falta de formación por parte del trabajador afectado, etc.

En el momento en que conocemos la causa del accidente, establecemos un **plan de mejora para eliminar o reducir el riesgo**. Si la protección es inadecuada se adquiere otra que sea eficaz para su propósito, si hay falta de formación se programan cursos para adquirir el conocimiento necesario, si la herramienta utilizada está deteriorada se repone, etc.

Finalmente, **se analiza si el remedio ha sido útil**. Para ello, establecemos unos indicadores que pueden ser a largo plazo, como por ejemplo, la reducción de la tasa de accidentabilidad global en un determinado porcentaje o simplemente “0 accidentes”, y a corto plazo, como por ejemplo, la consulta a los propios trabajadores acerca de la bondad de las acciones llevadas a cabo, o la observación del funcionamiento por parte del responsable de seguridad de la empresa.

Con cada acción que pongamos en marcha podemos plantearnos una serie de indicadores, más o menos objetivos, más o menos cortoplacistas, para **evaluar si estamos en el buen camino**, a sabiendas que los grandes indicadores como la productividad y el absentismo cuentan con un recorrido más largo.

7 Reconocimientos externos

En la actualidad, **no existen sistemas o modelos que aborden de una manera integrada la promoción de la salud en las empresas**. Existen algunos, impulsados sobre todo por las compañías auditoras y por la administración, que pasamos a describir, aunque son más bien reconocimientos externos basados en un modelo de gestión genérico o de reconocimiento de buenas prácticas.

Todos los modelos parten de las proposiciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es el referente mundial en este campo.

En el año 1996 la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) elaboró la Declaración de Luxemburgo, un documento de consenso entre todos los países miembros de la Red en el que se configuraba el marco de referencia y los principios que debían guiar la actuación de la Red.

Se puede decir que este es el primer paso para toda empresa que desee iniciar un proceso de reconocimiento como empresa saludable. Para analizar el procedimiento de adhesión como empresa, **consultar la web del INSST**.

Acreditación INSST

La puesta en marcha del proyecto empresas saludables responde al interés del INSST de **reconocer el trabajo** de las empresas en el ámbito de la mejora de la salud y bienestar de sus trabajadores, así como **promover la cultura** de la salud, y el **intercambio de experiencias** empresariales.

Ser una empresa saludable significa, además del cumplimiento legal en prevención de riesgos laborales:

- **Gestionar la salud** de los trabajadores desde un enfoque integral e integrado.
- Considerar la salud en todas las **políticas de la empresa**.

Cualquier empresa u organización, con independencia de su tamaño, titularidad o sector, puede solicitar su **adhesión** y manifestar su compromiso con la **Declaración de Luxemburgo** y, si lo desea y cumple con los criterios de calidad elaborados por la ENWHP, pedir su **reconocimiento** como buena práctica en promoción de la salud en el trabajo.

El proceso de reconocimiento de un proyecto específico de promoción de la salud realizado por una empresa es voluntario y resulta bastante sencillo.

Tal y como señala el INSST, los objetivos del reconocimiento son:

- **Reconocer el trabajo** realizado por las organizaciones en la promoción de la salud y el bienestar de sus trabajadores.
- **Promover la cultura de la salud y el intercambio de experiencias** entre las organizaciones españolas.
- **Asesorar y acompañar a las organizaciones** que realizan intervenciones de promoción de la salud en el trabajo mediante la difusión de las herramientas y metodologías elaboradas por la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo, y el desarrollo de jornadas y eventos de formación.

El reconocimiento tendrá una **validez de tres años a contar desde su concesión**. La empresa deberá renovar la información para mantener dicho reconocimiento como buena práctica en promoción de la salud en el trabajo.

Certificado empresa saludable AENOR

El modelo de empresa saludable es una **potente herramienta de gestión para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de sus empleados y otras partes interesadas, de una manera estructurada**. Este modelo de certificación es voluntario y aplicable a cualquier tipo de organización independientemente del sector en el que actúe y, en especial, está dirigido a aquéllas que quieran promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de sus trabajadores, así como la **sostenibilidad del ambiente de trabajo de manera continuada**.

El modelo auditable de empresa saludable desarrollado por AENOR establece los requisitos de un sistema de gestión para organizaciones comprometidas con los principios y recomendaciones sobre empresas saludables basado en la **metodología de mejora continua o ciclo de Deming (PDCA)**.

La organización debe basar sus actuaciones en las iniciativas sobre ambientes de trabajo saludables en...

Ética empresarial

Con la aplicación de **buenas prácticas** basadas en los **escenarios clave** en los que mejorar hacia **ambientes de trabajo saludables** a nivel físico, psicosocial, y a través de recursos y la participación de la empresa en la comunidad

Interés empresarial

Asumiendo **objetivos de mejora**, así los como **requisitos del sistema de gestión** recogidos en este modelo y cualquier otro que la organización suscriba o establezca.

Obligación legal

Cumpliendo con aquellas obligaciones legales que sean de aplicación.

TÜV Rheinland

Como empresa de certificación, inspección, formación y verificación independiente, certifica a través de una guía voluntaria y como sello de excelencia la empresa saludable. El objetivo de esta certificación es establecer los requisitos que deben cumplir las organizaciones a través de unos **criterios de evaluación y unos objetivos que promocionan la salud en el lugar de trabajo**. Los resultados mejorarán la salud de los trabajadores aumentando así el **valor de la empresa como organización**.

Audelco

Certifica sistemas de gestión de empresa saludable, siempre y cuando cumplan los **requisitos mínimos establecidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS)**, como organismo de referencia en la materia.

Lloyd´s Register Quality Assurance España

Cuenta con el certificado en el **sistema de excelencia empresarial saludable**. El modelo es un sistema de gestión que promueve y protege la salud, bienestar y seguridad de los empleados y se basa en los criterios de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en la metodología de mejora continua que entiende la salud como un **estado completo de bienestar físico, mental y social**.

8 Ejemplos de **buenas prácticas**

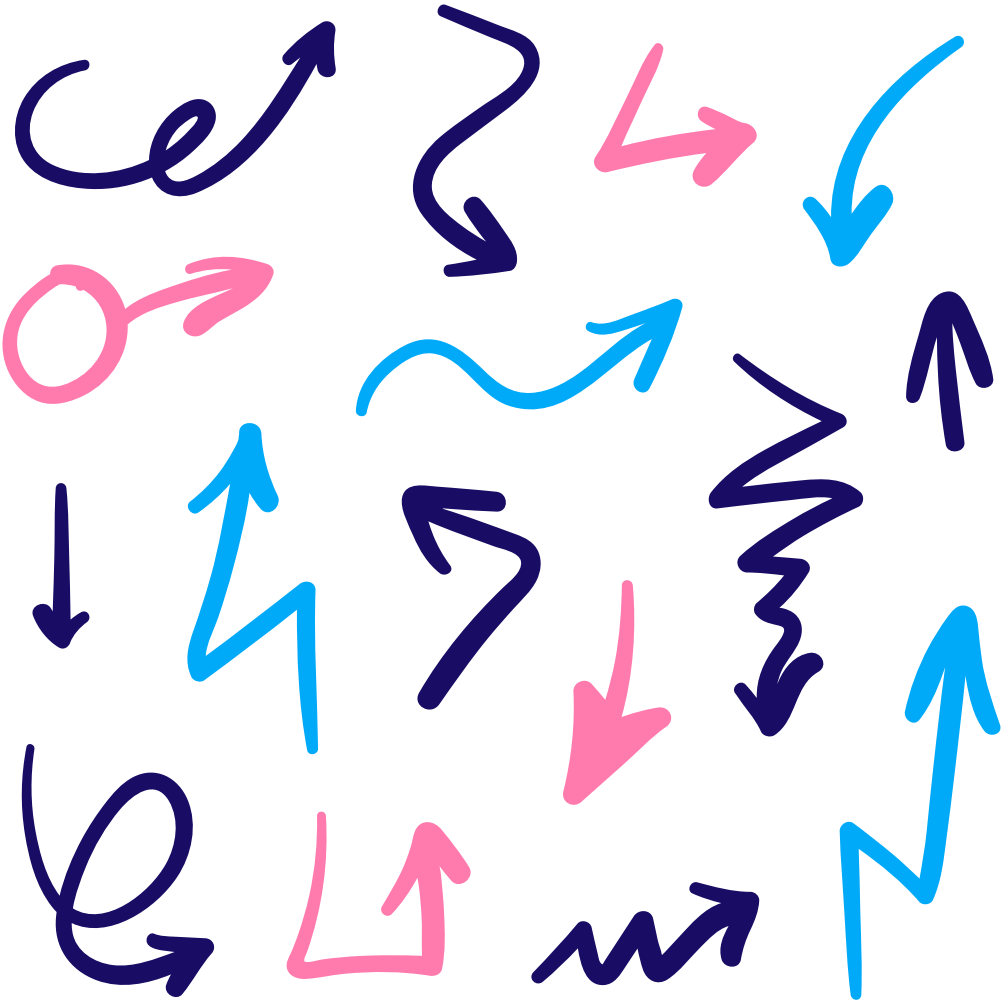
En la actualidad, no existe un modelo de gestión de la salud empresarial universal, tal y como lo podríamos entender si lo comparamos con otros modelos muy asentados en el mercado, como pueden ser los sistemas de gestión de la calidad o de medioambiente ISO 9000 y 14000, o los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001, que ha evolucionado recientemente hacia la ISO 45001, que se orienta a la salud pero especialmente desde un punto de vista preventivo.

Las empresas que han iniciado el movimiento saludable han creado sus propios modelos, de acuerdo a sus intereses y necesidades.

Este movimiento de empresa saludable se inició realmente en Estados Unidos hace décadas, derivado de una **seria preocupación por los índices de absentismo y la productividad**. Hay que tener en cuenta que, en un país como Estados Unidos, el sistema de salud no es universalmente asequible y los empresarios frecuentemente ofrecen una cobertura amplia para la salud que resulta muy costosa.

El desarrollo de estrategias de promoción de vida saludable en las empresas españolas es menor y más reciente que el de las empresas norteamericanas. Esta diferencia se debe a la mayor cobertura del sistema público de salud. Pero desde hace algunos años, sin embargo, ha crecido el interés por esta cuestión **y han comenzado a salir a la luz prácticas que se venían realizando**.

Bien es cierto que son las grandes compañías las que están impulsando este movimiento, y que ejercen de tractoras de las demás, **sumándose cada vez más pymes al mismo**. Resulta difícil visualizar pequeñas organizaciones que comuniquen abiertamente sus experiencias de **buenas prácticas**, y todavía nos tenemos que fijar en las empresas de mayor dimensión, que nos pueden aportar **referencias externas válidas** que sirvan a nuestros propósitos



MAHOU SAN MIGUEL

¡A tu salud!

2002

A Tu Salud nació como un programa corporativo cuya misión ha sido **velar por la seguridad, salud y bienestar de las personas que integran Mahou**.

Desde hace unos años Mahou viene trabajando sobre un **modelo centrado en las personas y su desarrollo personal y profesional**. Este hecho, unido a un modelo de permeabilidad entre personas y departamentos, permite una gran incidencia y contribución al negocio.

2019

El nuevo programa CUIDARME, es un paso adelante en el modelo de mejora de la salud que propone acompañar a las personas en el **proceso de responsabilidad propia**. Ello implica un **cambio en la relación entre los implicados**, los sanitarios - ahora **mentores** - y la persona y su entorno.

Se trata de dar un giro en la comunicación, abordando técnicas útiles y eficaces como el **coaching** o el **mentoring**, que favorezcan la **optimización de los recursos de salud que la compañía pone a disposición de las personas**.

CUIDARME es muy innovador, y permitirá, aún más, una **gran visibilidad externa de la empresa**.

CUIDARME es un programa de salud integrado en el modelo de desarrollo de personas de Mahou que propone acompañarlas en el proceso de habilitación, para el control sobre su propia salud abordada desde las dimensiones biológicas, psicológicas, sociales y espirituales y encaminadas a que aquellas sean más seguras, sanas y felices.

Cercanía

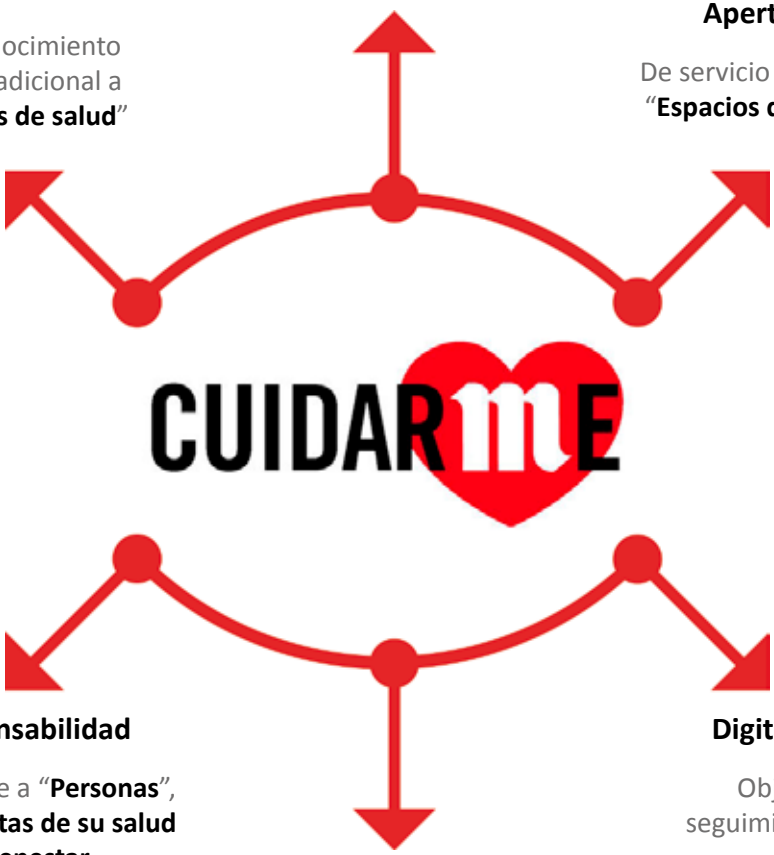
De sanitario a "**Mentor de salud**"

Innovación

Del reconocimiento médico tradicional a "**Hablemos de salud**"

Apertura

De servicio médico a "**Espacios de salud**"



Responsabilidad

De paciente a "**Personas**", **protagonistas de su salud y bienestar**

Digitalización

Objetivos y seguimiento **digital**

Referentes

De empresa saludable a "**Personas saludables**"

Objetivos

- **Acompañar** a las personas a estar activas y comprometidas para afrontar, en un entorno seguro, el reto de tener una **vida personal y laboral saludable, feliz y a pleno rendimiento**.
- Alcanzar un **estado de energía física y mental** para afrontar con éxito las tareas cotidianas de una manera adecuada y equilibrada.
- Contribuir al **aumento de la motivación y el rendimiento de las personas**.
- Mejorar el **compromiso** y disminuir el **absentismo** y el **presentismo**.
- Atraer y retener el **talento**.
- Fomentar la **comunicación** y la **creatividad**.
- Es muy importante **adaptar este programa** a las personas y a los diferentes centros de trabajo de Mahou pues sus características y peculiaridades hacen que la configuración espacio-tiempo sea distinta.

Metodología CUIDARME

Diagnóstico individual y colectivo

A través de la vigilancia de la salud anual y las asistencias in situ de las personas, así como del conocimiento por relación intrínseca en muchos de los casos, se establece un **diagnóstico de salud inicial individual y colectiva**. Preferentemente y por su importancia, se distinguen las **alteraciones para la salud que tengan repercusión sobre el bienestar físico y la salud y el bienestar emocional y que puedan ser susceptibles de planes de recuperación**.

Hablamos de salud

En esta fase se acompaña a las personas que quieran **aumentar su rendimiento** o los que **desean ser parte activa de su curación**, experimentando el poder que da realizar **cambios de vida positivos**. Procesos como el **coaching o el mentoring** son muy útiles en el camino hacia el bienestar.

- Se programarán un mínimo de **dos citas al año** (vigilancia de la salud anual y otra posible promovida por la empresa) para hablar de la salud por cada persona.
- Asistencias puntuales al **espacio de salud**.
- **El mentor utilizará cualquier momento para visitar el puesto de trabajo**. Unos minutos serán suficientes para hablar de salud. La jornada laboral, los momentos de descanso, etc. permiten pequeños encuentros de gran utilidad para la relación entre el mentor y la persona.
- Se programarán citas con el mentor para **incorporaciones de bajas laborales** y **nuevos ingresos**.

Plan de mejora de la salud

Los **encuentros de salud** permiten valorar las necesidades de salud, su realidad, opciones, planes de acción y seguimiento de los objetivos y mini-metas que se marquen. La secuencia del plan de mejora es:

Aunque los planes de mejora de la salud son tan amplios como las necesidades, teniendo en cuenta que **el porcentaje más alto de alteraciones se deben a los malos estilos de vida que pueden desembocar en enfermedades** no transmisibles, estos planes se centran principalmente en:

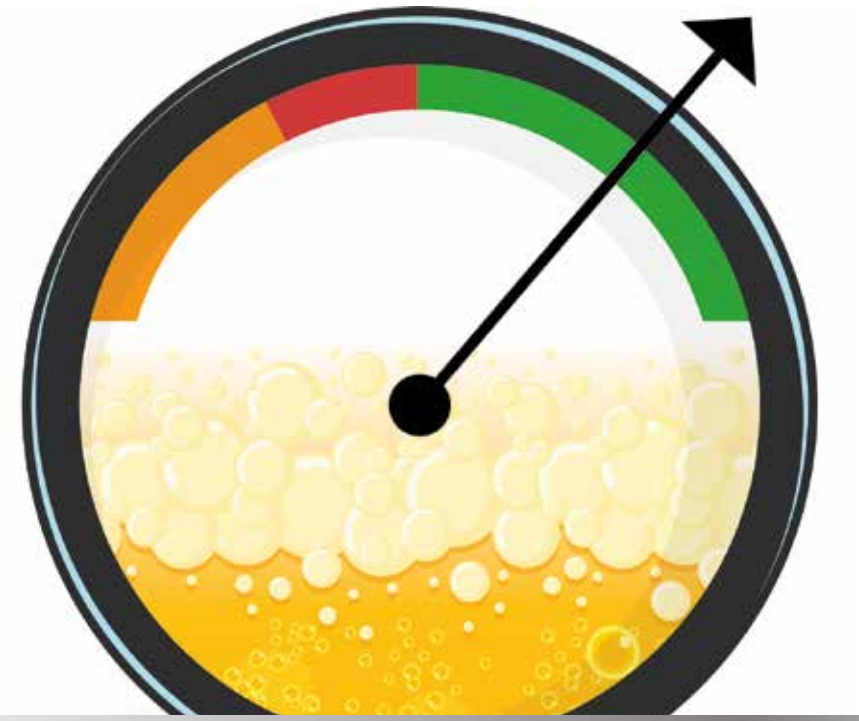
- Síndrome metabólico.
- Riesgo cardiovascular.
- Trastornos osteomusculares.
- Tabaquismo y otras adicciones.
- El movimiento, la actividad física y la energía. Ejercicio estratégico.
- Nutrirse correctamente como generador de vida y energía. Comer estratégico.
- Hidratación estratégica.
- Descanso reparador. El impacto del sueño y la alimentación. Estrategias para un descanso que permita vivir mejor y con energía.
- La salud visual como riesgo emergente de alteraciones de salud limitantes.
- Educación visual estratégica.

Mahou pone a disposición de las personas que integran y participan en el programa CUIDARME un **catálogo de subprogramas** ya desarrollados:

4 Evaluación y seguimiento

Herramientas y métodos básicos para la medición de la correcta evolución del programa y el seguimiento de las personas participantes:

- Cada una de las personas que participan en el programa tienen como mínimo **2 sesiones presenciales** al año y pueden ser tantas como sean necesarias utilizando **medios tecnológicos para minimizar el impacto en el tiempo**.
- De manera recurrente se realiza la medición de los **indicadores propuestos**.
- Se realizarán periódicamente, entre los usuarios, encuestas de satisfacción que evalúen el **éxito de los planteamientos** y de esta manera proponer **medidas correctoras**.



Progra herram

CUIDA

Programa de riesgo cardiovascular

- **Estratificación del riesgo** basado en la adaptación a la guía europea de prevención cardiovascular.
- **Protocolización** de los distintos factores de riesgo (hipertensión, diabetes, dislipemias, obesidad, tabaquismos), para medir el proceso de mejora.

Educación postural

- **Formación** de 2 ó 3 días teórico-práctica basada en **innovadoras metodologías** con el fin de mitigar o eliminar los **trastornos musculo esqueléticos** y en concreto el dolor de espalda.
- En este programa participan **especialistas** tanto internos como externos.

Nutrición inteligente y estratégica

- **Campañas informativas**.
- **Talleres prácticos** orientados a la mejora de la alimentación general y adaptada a la vida laboral.
- **Control y seguimiento personalizado** a los inscritos a partir del estudio del estado nutricional, composición corporal, etc.
- Integración con **APP**.

Actividad física y prescripción del ejercicio

A partir del reconocimiento médico específico de la empresa con diversos text de valoración (composición corporal, columna vertebral, espirometría, consumo energético y valoración muscular), se elabora un **plan personalizado de actividad física**. El trabajador puede desarrollar diferentes actividades, hacer uso individual de los talleres de salud de los centros de trabajo, participar en actividades dirigidas en el mismo, hacer uso de las tarifas reducidas en centros deportivos externos, escuela de la espalda, club de la caminata, o ser orientado en el desarrollo individual de cualquier deporte (planes de entrenamiento, apoyo médico y material).

mas y
nientas

Control del equilibrio y alteraciones de la marcha

- **Valoración** del equilibrio y pisada mediante equipos, ya que muchos de los trastornos musculo esqueléticos tienen que ver con un **déficit muscular** y una **mala pisada fisiológica** o por adaptación.
- Acción dirigida a la **adaptación al calzado** de seguridad y otras actividades.
- Entrenamientos de **propiocepción**, **equilibrio** y **reflejos** con equipo Kabat.

Mejora de la salud visual

- **Talleres** de mejora de la visión independientemente de la situación que se padezca. Se trata de tomar conciencia de los ojos y su uso, de la visión periférica y de su equilibrio con la central, recuperar movilidad ocular por defectos de refracción, favorecer el uso integrado de ambos ojos, el descanso de los ojos, la mejora de la sensibilidad a la luz, etc.

Programa de salud de la mujer

- Definición de las principales **causas de enfermedad en la mujer y su prevención**: cáncer y alteraciones de la menopausia, entre otras.

APP ¡Buen viaje!

- Aplicación para smartphone y tabletas con información de salud completa dirigida a los **viajeros internacionales** con todo tipo de información y consejos necesarios en materia de salud para pre-viaje, viaje y post-viaje.

Campañas de comunicación

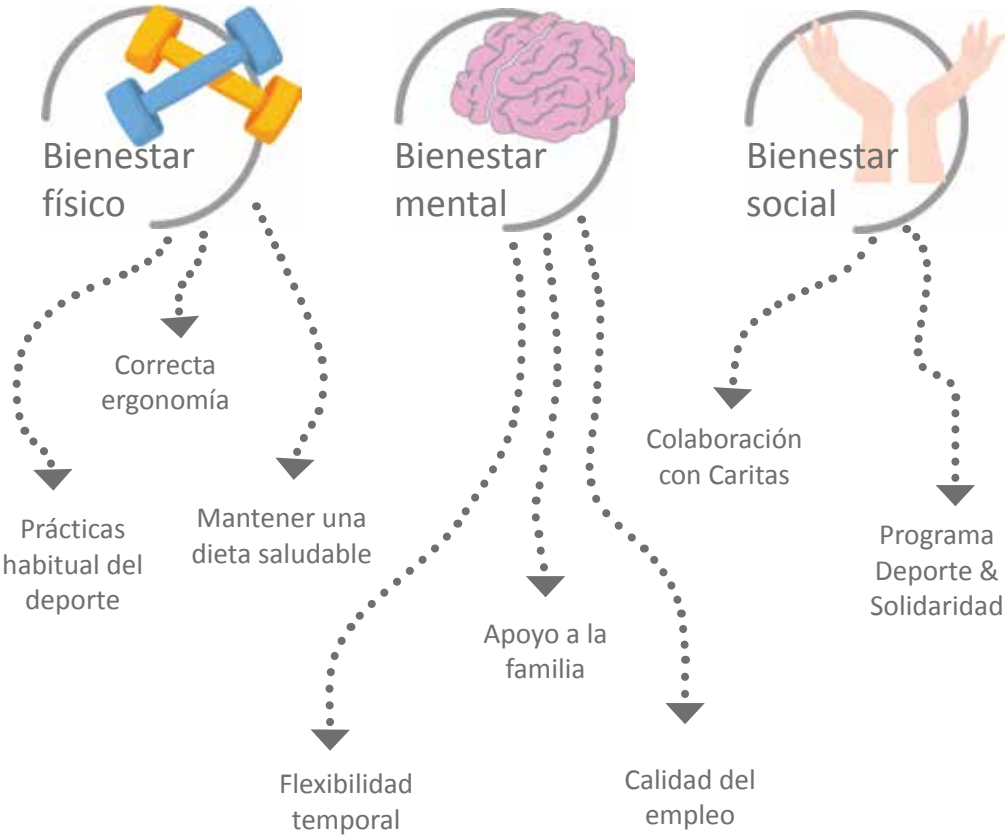
Enfermedad vascular periférica, osteoporosis, sueño y descanso, prevención del cáncer…

LABORATORIOS QUINTON

Los Laboratorios QUINTON son unos laboratorios farmacéuticos dedicados exclusivamente a la preparación de agua de mar micro filtrada en frio.

Bajo el nombre "**Quinton: la felicidad radica en la salud**", nace un amplio programa, tomando como base la definición de salud otorgada por la OMS.

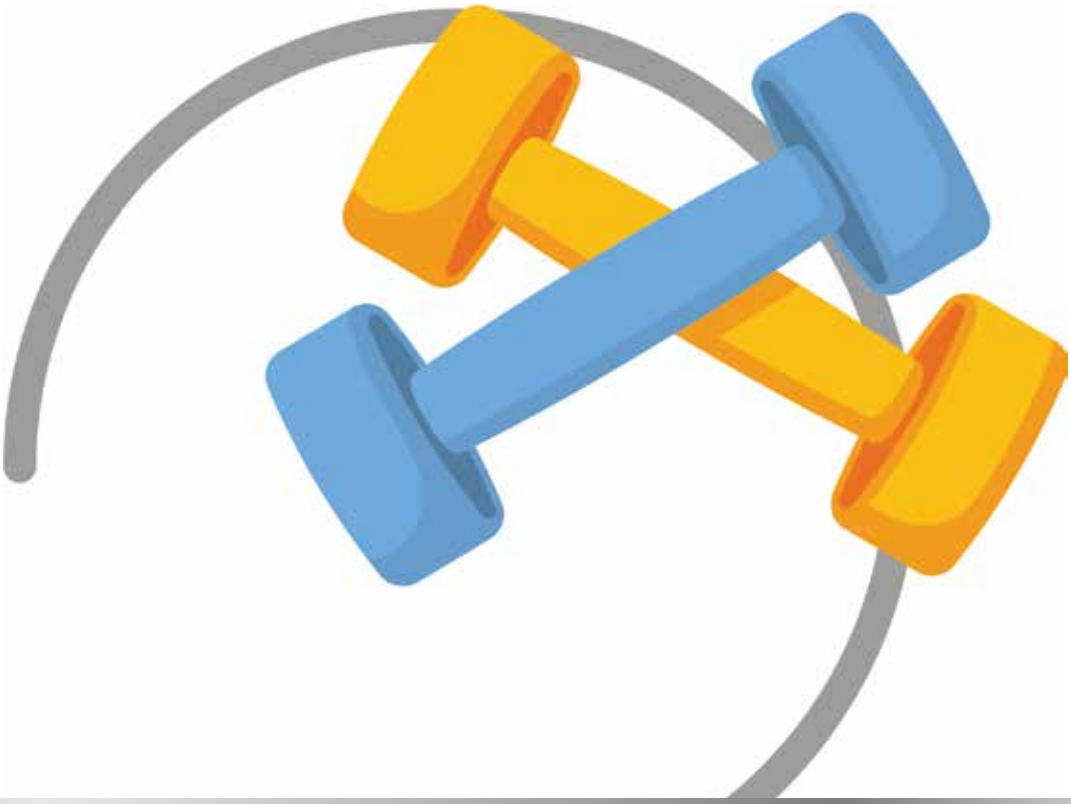
Principales líneas de actuación en su programa de empresa saludable:



Actividades asociadas al bienestar físico

En cuanto al **bienestar físico**, disponen de un amplio programa que pretende entre los empleados **fomentar la práctica habitual de deporte, mantener una dieta saludable** así como una **correcta ergonomía**, que se traduce en las siguientes prácticas:

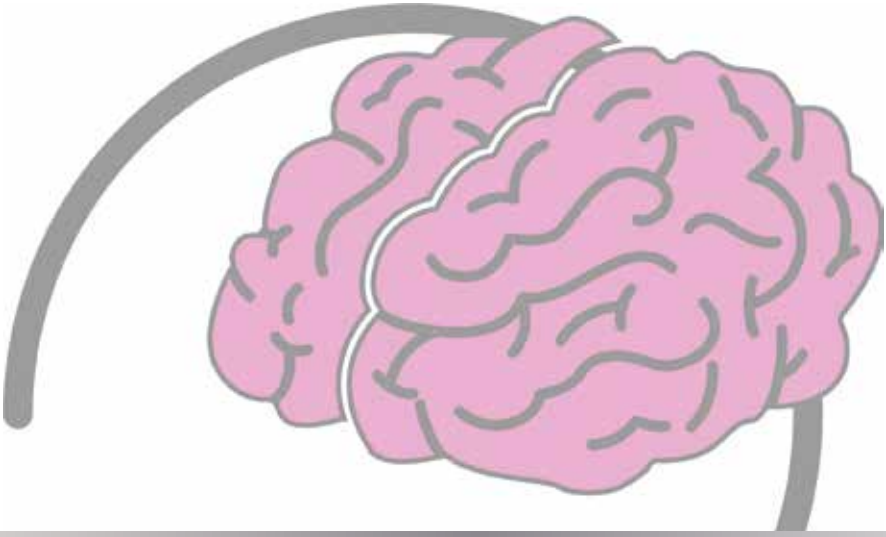
- Diferentes hábitos saludables: sustitución de las máquinas de snacks por **fruta fresca** e introducción de **frutos secos naturales** en el programa (nueces, avellanas, bayas de Goji, nueces de Macadamia, almendras…).
- Fomento de la actividad física: **ropa deportiva corporativa**, abono de las **inscripciones a maratones**, **jornadas outdoor** (hípica, atletismo, hayac…), servicio semanal de **fisioterapeuta gratuito** en horario laboral y control diario o semanal de la **tensión**.
- **Eventos solidarios vinculados con el deporte en colaboración con diversas ONG's, como la bajada solidaria y el maratón acuático solidario**.



Actividades asociadas al bienestar mental

El bienestar mental se traduce en **flexibilidad temporal** y especial **apoyo a la familia y la calidad en el empleo**:

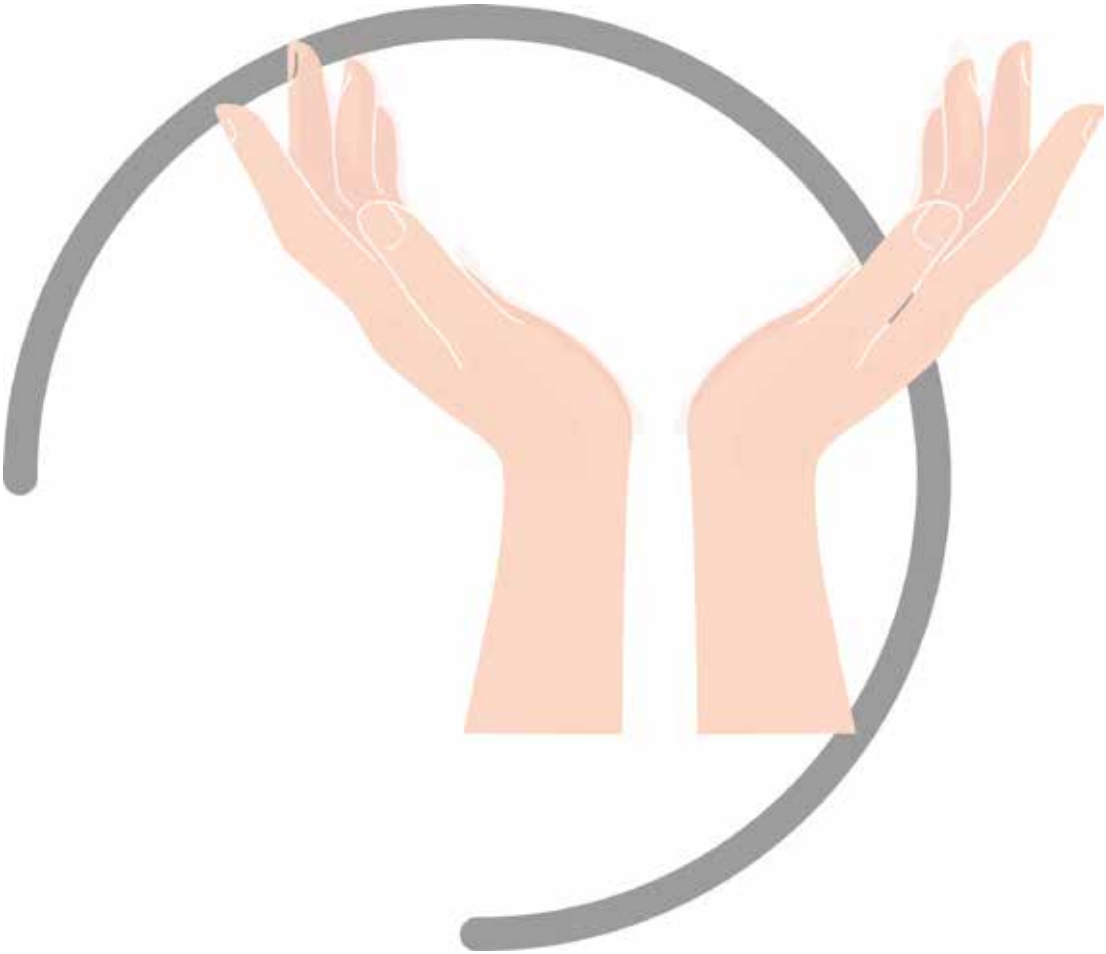
- Apoyo en caso de desvinculación: en el caso de que un trabajador abandone la organización, surja una vacante y el perfil se adapte a sus necesidades, se ofrece la posibilidad de que se vuelva a incorporar.
- Se dispone de una base de datos específica de los **familiares de la plantilla**.
- **Estabilidad laboral**: el 95% dispone de contrato indefinido.
- **Flexibilidad horaria**: de entrada y salida, pudiendo adaptarlo al calendario escolar de los hijos.
- **Eventos vinculados a los más pequeños**: fiesta infantil anual y concurso de tarjetas de navidad.
- **Programas de formación**, tanto en las instalaciones como asistencia a foros y congresos vinculados con la actividad.
- **Premios y reconocimientos** a empleados que han destacado por su desempeño o rendimiento.
- Se dispone de un **certificado de igualdad,** existe **paridad** en la plantilla, con **transparencia en las retribuciones**, y también de un **manual antiacoso**.
- Sistema de **sugerencias** y **mejora continua** remunerado.



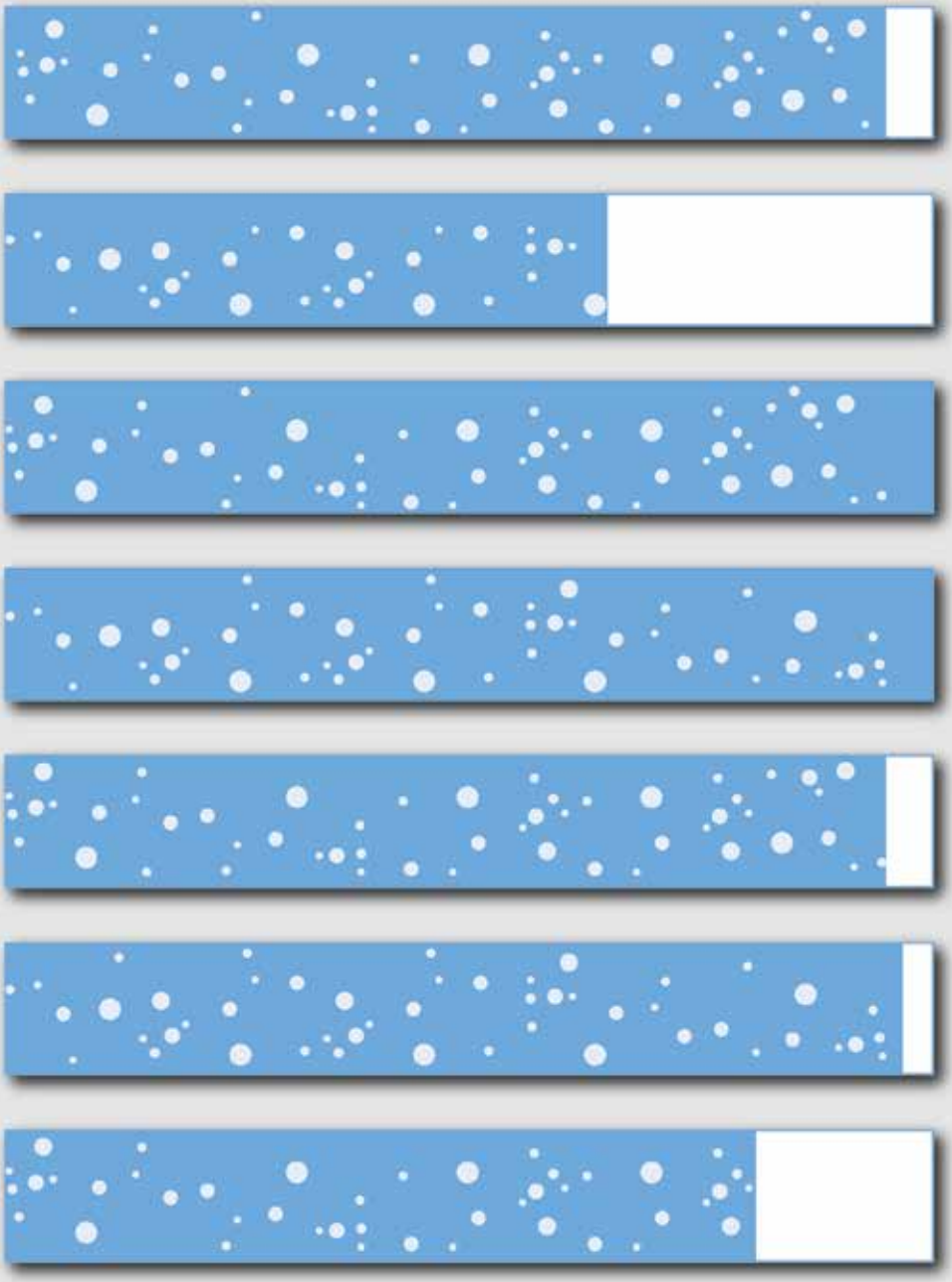
Actividades asociadas al bienestar social

Por último, en el programa también se contempla el cuidado del entorno y de la sociedad con el fin de conseguir un bienestar social que favorezca a toda la comunidad:

- **Convenio anual con Cáritas**: se realiza trimestralmente una aportación de productos de higiene, alimentos, juguetes, entre otros.
- **Colaboración deporte y solidaridad**: principales colaboradores del primer equipo de fútbol en silla de ruedas “power chair España”, colaboración con el evento deportivo “1 metro, 1 alegría”, etc.



Resultados obtenidos



El 95% de la plantilla practica **deporte**.

El 64% del personal consume **fruta**.

El 100% considera que la dirección lleva el negocio **honesta y éticamente**.

El 100% afirma que puede coger tiempo de su trabajo para **asuntos personales** cuando lo necesita.

El 95% estima que la empresa ofrece formación u otras **formas de desarrollo para crecer profesionalmente**.

El 97% se siente **orgulloso de trabajar en la empresa**.

El 81% de las **sugerencias** realizadas por el personal han sido aceptadas.

SCHWEPPES SUNTORY ESPAÑA

Schweppes Suntory España se dedica a la elaboración y comercialización de bebidas refrescantes, ocupando el tercer puesto en el mercado de bebidas no alcohólicas de Europa y con productos comercializados en más de 60 países de todos los continentes. Sus marcas más reconocidas entre los consumidores son: Schweppes, La Casera®, Trina, MayTea, Sunny Delight, Vida y Pulco.

La clave del éxito reside en el **fuerte lazo cultural que tienen las bebidas con el país en el que han sido creadas**. En Schweppes Suntory España, cuentan con un equipo de más de 1.200 personas. Como referentes en la industria de las bebidas, su objetivo se centra en contribuir de manera positiva a la sociedad **implicándose en los temas nutricionales, sociales y medioambientales que afectan a nuestro entorno**.

Su historia como empresa saludable puede dividirse en tres períodos:

Anteriormente

Dentro del Servicio de Prevención ya contaban con **tres servicios médicos y una consulta en los centros más grandes**. Además de los reconocimientos y las consultas médicas, ya se hacían campañas de promoción de la salud como por ejemplo la de vacunación antigripal o el programa de deshabituación tabáquica.

2011

Comenzaron con **iniciativas saludables más innovadoras** como la fruta gratuita en todos los centros de trabajo, subvenciones para los gimnasios, visitas a endocrinos, campañas de salud como la de salud visual, subvención de operaciones de miopía, contratación de un fisioterapeuta para los centros de más de 200 empleados y la implantación de un servicio psicológico telefónico 24h 365d.

2018

Nace el Proyecto **Enjoyable Wellness**, materializando así su compromiso con la nutrición, el medio ambiente, la sociedad y el equipo.

Enjoyable Wellness

Enjoyable Experiences

Basado en ofrecer a los consumidores **bebidas saludables sin renunciar al placer**. En los últimos 10 años han reducido un 29% el promedio de azúcar en sus bebidas y sus últimos lanzamientos nacen ya con **bajo contenido en azúcar**.

Enjoyable Living

Desarrollan proyectos como "**Guardianes del Júcar**" centrado en la recuperación de una zona de la ribera del Rio Júcar a su paso por Carcaixent. Además, tienen el compromiso de **reducir el consumo de agua un 15%** y el de **emisiones de CO2 un 25% en sus fábricas y oficinas**.

Enjoyable Working

Es la que afecta más a la salud, desde el punto de vista **físico**, **intelectual**, **emocional** y **financiero**. Lo que se ha materializado en la continuidad de la mayoría de las acciones iniciadas años atrás más la creación, entre otras, de las siguientes:

- Visión Zero: proyecto de cultura preventiva.
- Plan de seguridad y movilidad vial.
- Coordinación entre evaluación de riesgos psicosociales y encuesta de engagement.
- Ampliación de la asistencia psicológica a familiares.
- Programa de mindfulness.
- Programa de reconocimiento a los empleados, ReconoStar.
- Modificación del contenido de las máquinas de vending.
- Campaña de ginecología.
- Talleres saludables de higiene postural, del sueño, de comunicación y de voz.
- Otras actividades de promoción de la salud, como la participación en la carrera de la mujer y paseo familiar en bicicleta dentro de la semana de la movilidad.

ALESTIS AEROSPACE

Aletis aerospace es un proveedor de primer nivel (Tier-1) de aeroestructuras, líder en ingeniería y tecnologías de fabricación de materiales compuestos, que participa en los programas más relevantes de los mayores fabricantes del sector como son Airbus, Boeing o Embraer. Actualmente cuenta con una plantilla de 1.500 personas.

El compromiso de Alestis Aerospace con la sociedad se materializa en el desarrollo y promoción de **iniciativas enfocadas a mejorar la calidad de vida de las personas de las comunidades en las que opera**, mediante actuaciones de patrocinio, mecenazgo y otras formas de colaboración.

El compromiso con la seguridad supone alcanzar los **máximos niveles de salud y seguridad en su entorno laboral**. Por otra parte, siendo conscientes del impacto de su actividad en el medio ambiente, se comprometen a llevar a cabo **prácticas empresariales sostenibles** que minimicen los impactos de esta actividad, manejen eficazmente los residuos, conserven y economicen la energía y otros recursos.

Acciones realizadas

Campaña de recogida de alimentos

Colaboran con el **Banco de Alimentos** a través de una campaña de recogida de alimentos "Operación Kilo", llevada a cabo en todos los centros de trabajo de la compañía.

Cestas Comercio Justo

Se emplean cestas de comercio Justo a modo de premio en el concurso "**Dibuja tu Navidad**", compuestas por productos de origen ecológico. Contribuyen así a mejorar las condiciones de comunidades de agricultores de África, América Latina y Asia.

Firma Proyecto Hombre

Firma de un acuerdo de colaboración con las fundaciones de Proyecto Hombre asumiendo **los gastos de rehabilitación y reinserción socio-laboral de una persona acogida a alguno de los programas de Proyecto Hombre**, durante un año completo.

Madre Coraje e Impacto Solidario

Através de la **política ambiental de la compañía**, se colabora con las ONGs Madre coraje e Impacto solidario en la **recogida de residuos**. Éstas actúan directamente como gestores autorizados o intermediarios, estableciendo contratos con gestores finales. Los beneficios obtenidos se destinan a **labores humanitarias**.

Concurso Espacio Común

Se dota a entidades sin ánimo de lucro, **propuestas y seleccionadas por los propios empleados**, de una cantidad económica determinada.

Plan 2017 para la promoción de la salud

En 2017 se diseñó un Plan de actuación relacionado con la promoción de la salud que contaba entre sus programas más destacados, con los siguientes:

- "**Programa ergoactiv**", para la **corrección de posturas y movimientos in situ** de cara a la prevención de lesiones y de patologías osteomusculares en el puesto de trabajo.
- **Incorporación de un fisioterapeuta** por horas al día para atender de forma directa a los trabajadores.
- **Estudios antropométricos** para desarrollo de planes nutricionales
- Desarrollo de una **web** y un **canal youtube** que sirve de soporte para la implantación de hábitos saludables: actividad física, nutrición, bienestar emocional.
- **Campañas de vacunación**.
- **Formación interna**.

¿QUÉ ESTÁ PASANDO CON LOS SUPERHÉROES?

9 Referencias bibliográficas

A continuación, se detallan las fuentes consultadas para la elaboración de la presente guía.

Ésta pretende ofrecer al lector una visión general de todas las fuentes que bajo la temática de empresa saludable pretenden ofrecer respuestas para la **implantación de este tipo de modelos**.

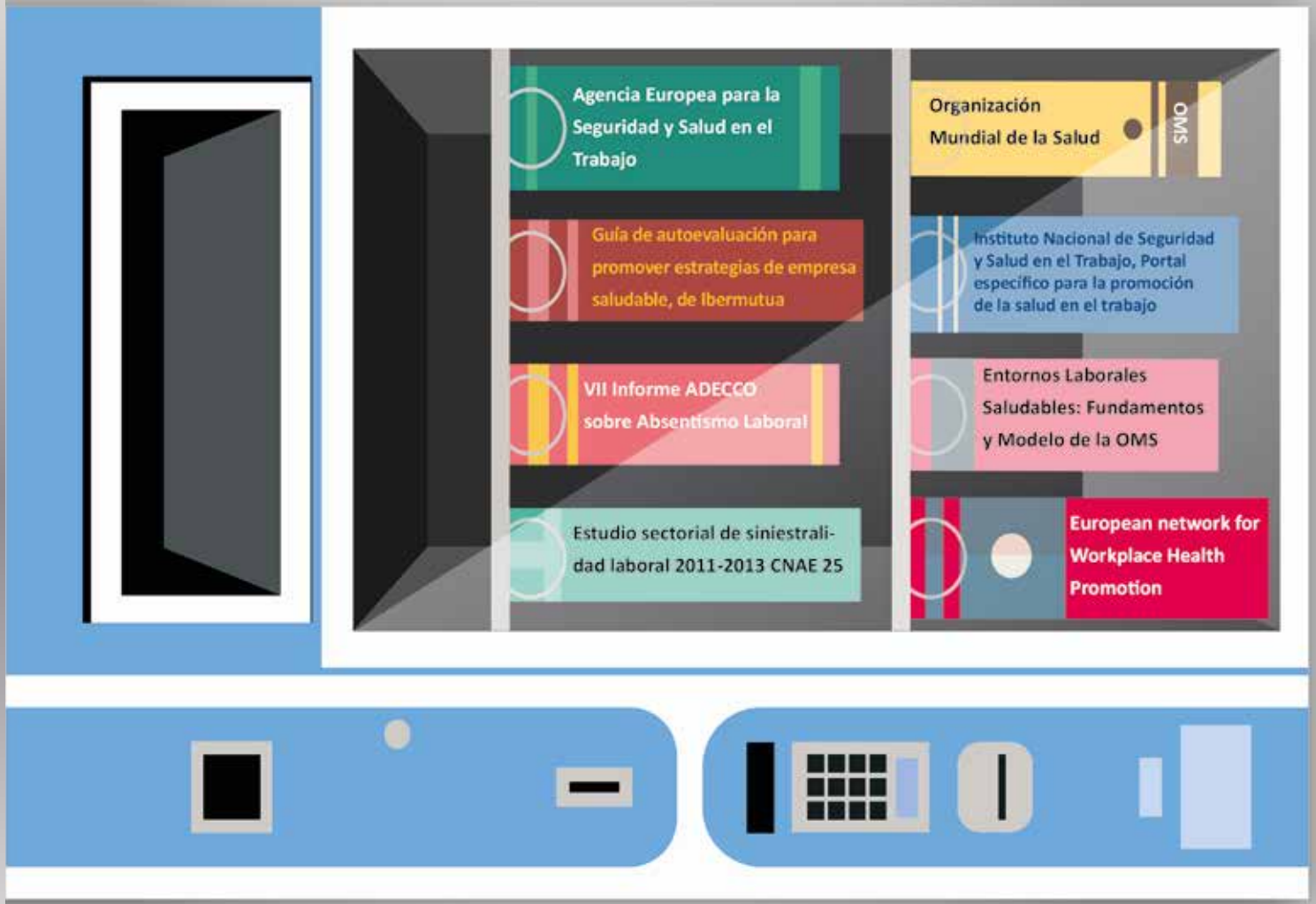
A su vez, queremos reconocer la aportación de:

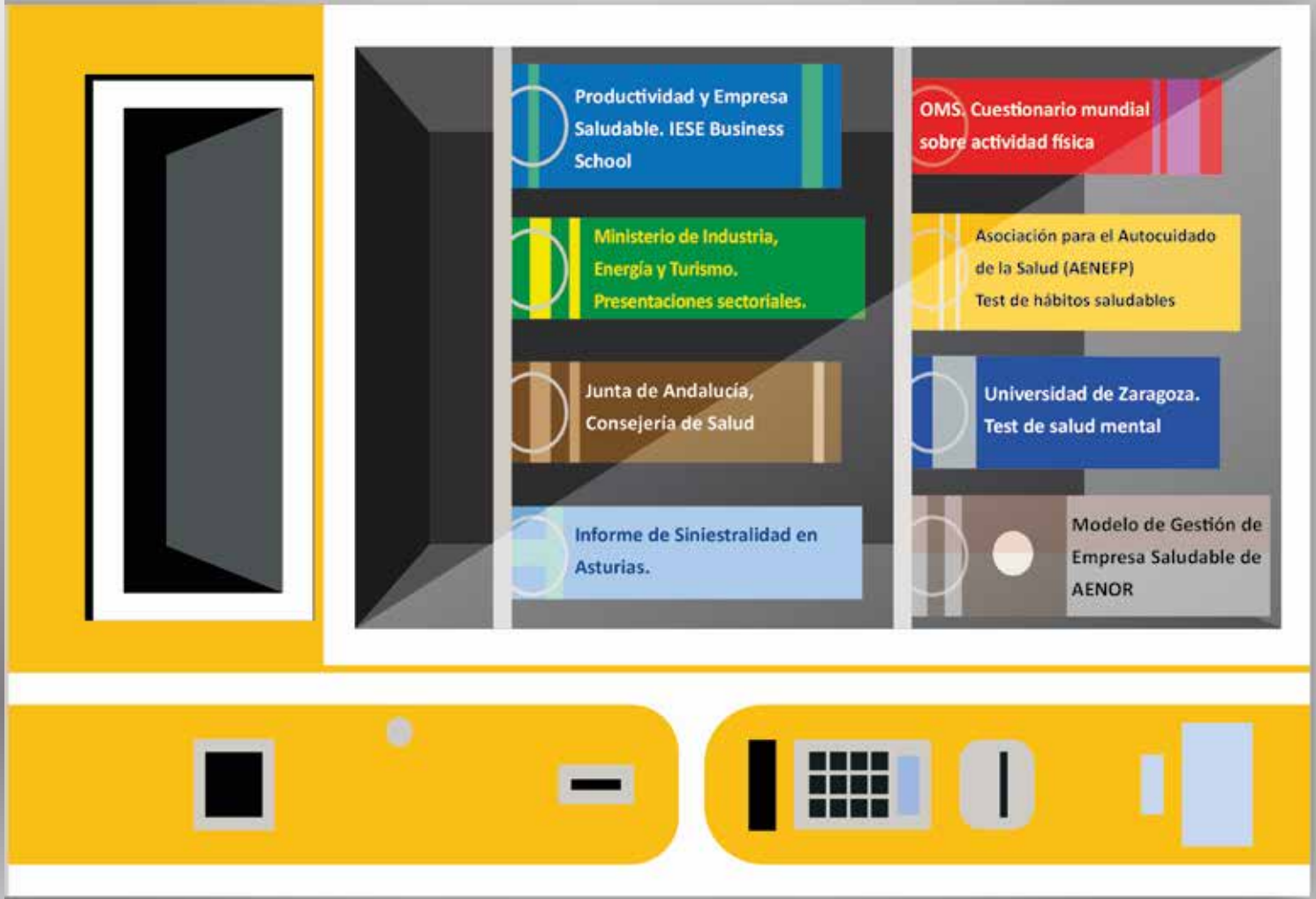
- **D. Manuel Palencia, Jefe de programas de Bienestar Físico y Salud en Mahou San Miguel**, dedicado los últimos 20 años al diseño, desarrollo y gestión de Programas de Bienestar Corporativos, por compartir con nosotros su amplio bagaje y experiencia en el desarrollo de programas de empresa saludable en Mahou.

- **D. Roberto Ruiz, técnico en el departamento de personas y valores de Laboratorios Quinton**, en el libro "Organizaciones saludables: diez casos de éxito" Ed. Thomson Reuters ARANZADI. ISBN: 978-84-9098-935-7.

- **Departamento de Prevención de Riesgos Laborales de Schweppes Suntory España**, por compartir su paso de la prevención a la promoción de la salud a través del programa Enjoyable wellness.

Extendemos nuestro agradecimiento a todas las Empresas del sector de "Fabricación de Productos Metálicos, excepto Maquinaria y Equipo" que han prestado su colaboración para la elaboración de esta guía, con sus valiosas aportaciones.


Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo
Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable, de Ibermutua
VII Informe ADECCO sobre Absentismo Laboral
Estudio sectorial de siniestralidad laboral 2011-2013 CNAE 25
Organización Mundial de la Salud
OMS
Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, Portal específico para la promoción de la salud en el trabajo
Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS
European network for Workplace Health Promotion


Productividad y Empresa Saludable. IESE Business School
Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Presentaciones sectoriales.
Junta de Andalucía, Consejería de Salud
Informe de Siniestralidad en Asturias.
OMS. Cuestionario mundial sobre actividad física
Asociación para el Autocuidado de la Salud (AENEFP) Test de hábitos saludables
Universidad de Zaragoza. Test de salud mental
Modelo de Gestión de Empresa Saludable de AENOR

Notas

Notas

Depósito Legal: M-12284-2019