



GUÍA DE LA EMPRESA SALUDABLE

Guía de la Empresa Saludable

Noviembre de 2009

© Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Elaboración de contenidos y asesoramiento

ICE Salud. *Havier Orpella*

Plan para la Promoción de la Salud Mediante la Alimentación y la Actividad Física Saludables (PAAS) de la Dirección General de Salud Pública del Departamento de Salud

Carolina Burgos. *Responsable de Proyectos Empresa Saludable. Grupo DIR*

Supervisión lingüística

ICE Salud

Dirección editorial

Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Diseño gráfico

ICE Salud

Autoedición y fotocomposición

ICE Salud

Impresión

Treballs Gràfics SA

1 → ÍNDICE



1 → INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES LA EMPRESA SALUDABLE?..... 6

2 → UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA 9

3 → 10 CONDICIONES DE LA EMPRESA SALUDABLE. CAMINO DE LA EXCELENCIA 15

4 → AUTODIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿EN QUÉ PUNTO SE
ENCUENTRA MI EMPRESA? 33

5 → PLAN DE ACCIÓN: CÓMO CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA SALUDABLE 53

ANEXO

→ GUÍA RESUMEN DE BUENAS PRÁCTICAS 62

→ EMPRESAS SALUDABLES 66

→ BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA 84

“Velar por la salud en el entorno laboral, clave para la diferenciación”

→ Uno de los nuevos desafíos del siglo XXI es la conversión de nuestras empresas en organizaciones saludables. Una de las claves para hacerlo con éxito es el nuevo modelo de gestión de los recursos humanos, en el que variables nuevas, tales como un ambiente laboral agradable, medidas para la mejor conciliación del tiempo laboral y personal, horarios flexibles para un mejor rendimiento en el trabajo, etc., comienzan a ser fundamentales frente al estímulo clásico de un buen salario e incentivos puramente económicos. Conocer profundamente a quienes conforman el motor principal de la empresa, y ofrecerles condiciones que resulten atractivas y saludables no sólo será un beneficio para los trabajadores y la compañía, sino que convertirá a la empresa en un lugar de trabajo respetado y admirado.

En este sentido, la transformación en una compañía saludable implicará mantener esta actitud innovadora, que apunta a mantener y diferenciar la empresa del resto de ofertas en el mercado. Esto favorecerá también la diferenciación y la competitividad de la empresa frente a otras del mismo sector.

Por todo esto les acercamos hoy esta Guía de la Empresa Saludable, para difundir esta forma empresarial, que no favorece únicamente el buen ambiente laboral para todos los integrantes de la compañía, sino que estimula la mejora en diversos sentidos, aumenta el compromiso de los empleados con la empresa, favorece la retención del talento y puede convertir la firma en una referencia en el sector, tanto para los clientes como para los proveedores, para los trabajadores actuales y los potenciales.

Este es, pues, el desafío de nuestro tiempo: conseguir la transformación y la consolidación de las empresas saludables, que además de conseguir los objetivos de toda compañía, apunten a los fines de una organización sólida y constituida sobre las bases que se exponen a lo largo de esta guía.



Miquel Valls i Maseda

Presidente de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

“Las personas son el capital más importante de una empresa”

→ A menudo, la promoción de los hábitos de vida saludables en la empresa es percibida erróneamente como un gasto sin mucho sentido por parte del empresario, al no considerar las compensaciones que genera en términos económicos y de competitividad.

Es necesario no perder de vista que las personas son el capital más importante de una empresa. Son un valioso activo que hace posible que una organización siga adelante. Por esto, cada día son más las compañías que se preocupan por cuidar a sus integrantes, así como de buscar nuevas formas de retener el talento.

En este contexto, la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona ha promovido la creación de un equipo de trabajo que tiene el objetivo de concienciar acerca de los múltiples beneficios que produce la inversión en el bienestar físico y psíquico de los equipos humanos.

Entre los requisitos socialmente aceptados para considerar una organización plenamente integrada en el siglo XXI, destaca el hecho de que la firma se preocupe por el bienestar y la salud de sus colaboradores. De hecho, que la empresa facilite y promueva la adquisición de hábitos saludables por parte de sus miembros es una cuestión de responsabilidad.

La Guía de la Empresa Saludable es una herramienta útil para las empresas que quieran desarrollarse como organizaciones saludables.

Está claro que la compañía será mucho más eficiente, competitiva y valorada si los equipos que la componen están en plena forma física y mental, con energía suficiente para afrontar nuevas iniciativas, sumada a una capacidad de aprendizaje constante y con ganas de trabajar en equipo.



Ramon Canela i Piqué

Director general del Grupo DIR y presidente del Grupo de Trabajo, Deporte y Vida Saludable de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

1 → INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES LA EMPRESA SALUDABLE?

LA EMPRESA DEL SIGLO XXI HA CAMBIADO, Y LO HA HECHO EN RESPUESTA A LAS NUMEROSAS VARIACIONES DEL MERCADO ACTUAL, TAN COMPETITIVO Y COMPLEJO QUE EXIGE NUEVAS MIRADAS Y FORMAS ORGANIZACIONALES. LA EMPRESA SALUDABLE NACE, PUES, COMO UNA NUEVA OPORTUNIDAD DE MEJORA Y DE DIFERENCIACIÓN, TANTO PARA LA GESTIÓN INTERNA DE LAS COMPAÑÍAS COMO PARA SU IMAGEN Y PROYECCIÓN EN EL MERCADO Y ANTE LA COMPETENCIA.

La marca Empresa Saludable

En la situación económica actual y en mercados de alta competitividad, como el nuestro, es vital para las empresas encontrar nuevas oportunidades de diferenciación y de mejora que permitan no sólo su continuidad, sino también el desarrollo.

¿Qué esperamos de la empresa del siglo XXI? Pues que, más allá de cumplir todas las medidas de seguridad y prevención, que en este texto ya damos por descontadas, permita a sus trabajadores conciliar la vida laboral con la familiar, promueva horarios razonables, predique salud con el ejemplo, eduque respecto a ésta tanto a los empleados como a los grupos con los que se relaciona, facilite un buen clima laboral, haga prevalecer el trabajo en equipo y la cooperación para conseguir los hitos establecidos en alineación con los objetivos de la empresa, y anime a los trabajadores a participar en obras sociales.

La evolución hacia la empresa saludable debería hacerse, idealmente, implicando a todos los miembros de la organización desde un inicio, explicándoles hacia dónde se quiere ir y haciéndolos participar en el proyecto para que lo sientan suyo, de forma que aflore el orgullo de pertenencia a la compañía. Los trabajadores de la empresa saludable se convierten, así, en sus mejores embajadores.

Se constituye, de este modo, una marca diferenciadora que, sin lugar a dudas, confiere prestigio y dota a la empresa de una variable competitiva más, que le puede reportar muchos beneficios a corto, medio y largo plazo.

El nuevo liderazgo

En los últimos años se han vivido importantes avances en aspectos muy relevantes como la prevención y la salud laboral, y otros que han mejorado la relación de la empresa con los trabajadores y con la sociedad.

Más allá del logro de estas metas, el concepto de empresa saludable es el paso previo y necesario para avanzar hacia un concepto de compañía socialmente responsable: lo primero que debemos hacer en este sentido es velar por la salud y el bienestar de los profesionales que directa e indirectamente se relacionan con la organización.

Una de las misiones primordiales de la empresa saludable es velar por el bienestar y la salud de todos los miembros de la organización.

Las empresas pueden aportar mucho al bienestar de las personas mediante sus productos o servicios, pero también a través de la relación con sus trabajadores, sus políticas, su organización y su interacción con el entorno y la sociedad. Como ya hemos apuntado, el concepto de empresa saludable incluye, entre otros, aspectos relativos al bienestar de los trabajadores, al desarrollo personal, a los estilos y hábitos de vida saludables y al respeto por el medio ambiente.

El resultado de este nuevo liderazgo es una mayor implicación en la empresa y en el proceso productivo de trabajadores sanos y motivados, con más competencias para afrontar nuevos retos y mercados. Una empresa saludable disfrutará, además, de una mejora significativa de su imagen corporativa, que proyectará mediante los mismos trabajadores y sus productos y servicios.



Trabajo en equipo, uno de los pilares de la empresa saludable.

¿Por qué es importante ahora?

En tiempos de dificultades económicas es cuando resulta más necesario encontrar nuevas variables que nos permitan sobrevivir y competir.

Aplicar el modelo de empresa saludable ayuda a fortalecer situaciones mercantiles difíciles porque favorece la organización del trabajo y el bienestar de los trabajadores; además, se convierte en una optimización de los recursos y una mejora del proceso productivo, cruciales para la subsistencia y el desarrollo.

Este sistema de liderazgo es una decisión estratégica que proviene de la dirección, repercute en todos los componentes de la empresa y los implica en los resultados.

Es un valor que se incorpora en la misión y la visión de las organizaciones: una nueva cultura de empresa.

El modelo de empresa saludable favorece la organización del trabajo y el bienestar de los trabajadores, para ofrecer así una optimización de los recursos y una mejora del proceso productivo.

Grandes ventajas competitivas

Está claro que la empresa saludable tendría una difícil viabilidad si el hecho de serlo no se tradujera en compensaciones claras, algunas de las cuales ya hemos ido apuntando en este texto. En síntesis, ser una empresa saludable supone:

> **Una contribución directa en el beneficio para la empresa**, que conseguirá un mejor aprovechamiento de sus recursos al disminuir la rotación de profesionales, atraer a otros nuevos y obtener vínculos con la sociedad que ayudarán a un posicionamiento diferenciador.

> **Un aumento de la implicación**, el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, que se convertirán en los principales embajadores de la empresa.

> **Una clara mejora de la percepción social de la empresa**, gracias a la buena imagen de la organización que proyectarán tanto los trabajadores como el resto de agentes vinculados a la firma.

> **Una ventaja para los trabajadores**, que mejorarán su salud y el bienestar tanto físico como emocional dentro y fuera del entorno laboral.

> **Una influencia positiva en el conjunto de la sociedad** al colaborar en la mejora del estado de salud de la población y en el respeto por el medio ambiente.

2 → UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA

LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EMPRESA SALUDABLE ES UNA NUEVA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO CENTRADA EN EL BIENESTAR DE LOS PROFESIONALES Y EN LA OPTIMIZACIÓN DE TODOS LOS RECURSOS Y PROCESOS. SUPONE UNA EVOLUCIÓN IMPORTANTE EN LA CULTURA EMPRESARIAL, QUE DEBE INCORPORARSE EN LA MISIÓN, LA VISIÓN Y LOS VALORES EMPRESARIALES.

La herramienta para dirigir este cambio es el Plan Estratégico (es decir, el documento o los documentos en los que los responsables de la compañía





establecen la estrategia que se debe seguir a medio plazo, en general de una duración de entre uno y cinco años), que tiene que estar liderado por la dirección de la empresa, con la participación de todas las líneas empresariales.

Una decisión de la dirección de las empresas

La dirección es responsable de aplicar líneas estratégicas empresariales competitivas que permitan obtener los máximos beneficios, asumiendo una responsabilidad con los trabajadores y grupos de interés vinculados a la empresa.

Una dirección innovadora y competitiva debe promover con convicción los cambios necesarios para desarrollar los nuevos valores centrados en la salud y conseguir la participación activa de todos los trabajadores.

Especialmente importante es también la alineación de ciertos niveles directivos de la organización con los nuevos valores de la empresa, ya que sin una concienciación efectiva de estos agentes –que deberían predicar especialmente con el ejemplo– será más complicado que la nueva cultura empresarial se haga efectiva en todos los estadios.

Líderes transformacionales

Para promover este y cualquier otro cambio estratégico en las organizaciones, el papel de los líderes es clave. Ejerciendo un liderazgo transformacional, la consecución del éxito resulta más factible y próxima. Llamamos liderazgo transformacional al que es capaz de influir en el comportamiento y la manera de pensar de los individuos.

Una estrategia de diferenciación clave respecto de la competencia

Está claro que en la actualidad la forma tradicional de las empresas clásicas del siglo XX (es decir, las que se basaban en el taylorismo y el fordismo, teorías fundamentadas en la estricta división de los diferentes trabajos de las etapas de la producción industrial) ha dejado de ser válida. El aumento de la productividad sustentada en la destreza y especialización del trabajador, que respondía al directivo que diseñaba el trabajo sin pensar ni aportar nada nuevo, ya no responde a los retos de los nuevos tiempos.

Hoy se necesita una comprensión global y holística de la actividad que realiza la organización, un proceso del cual todos sus miembros forman parte y en el que comprenden el valor de su aportación para el producto o servicio final. Fomentar que los trabajadores opinen y participen en la mejora de los procesos y formas de trabajar de la organización es clave para conseguir un compromiso creciente de la empresa, una verdadera lealtad hacia ésta y, a la vez, una clara diferenciación respecto al resto de organizaciones del sector.

Las empresas que lleven a cabo una transformación de forma gradual y efectiva serán las que lideren el cambio y se adapten mejor a un mercado cada vez más dinámico y variable, al mismo tiempo que sabrán cómo convertir a sus trabajadores en agentes que participen y se comprometan con el cambio y el crecimiento de la compañía. Justamente el concepto de empresa saludable apunta a la diferenciación, a través de la creación de un ambiente de confianza y cooperación que consiga interesar a todos los participantes, mediante un compromiso y una responsabilidad que vayan mucho más allá de lo que se espera en los resultados previstos. Así se conseguirá lo que se llama “resultados extraordinarios” en toda la red de trabajo de la compañía, desde un mejor clima y trabajadores más motivados hasta la positiva evaluación final de los resultados.



El modelo de empresa saludable aporta beneficios importantes en todos los componentes de la firma:

- > Trabajadores más sanos, motivados y satisfechos.
- > Orgullo de pertenencia a la empresa.
- > Favorece la retención de talento.
- > Mejora el clima y la organización de la empresa.
- > Se convierte en una empresa atractiva para otros profesionales y capta nuevos talentos.
- > Reduce el absentismo y la rotación de personal.
- > Disminuye la accidentalidad, las enfermedades profesionales, los problemas y las enfermedades relacionadas con el trabajo.
- > Reduce el estrés y ayuda a conservar la energía al salir del trabajo.
- > Mejora la imagen corporativa mediante la proyección de la empresa que realizan los mismos trabajadores, los clientes y los proveedores (la mejor publicidad que se puede hacer).
- > Crea entornos saludables y seguros.
- > Se convierte en un referente en el sector y dentro de la sociedad.

Por todos los motivos citados, aplicar un modelo de empresa saludable supone una estrategia de diferenciación muy valiosa respecto a la competencia. Y es necesario que sea llevado a cabo por líderes responsables, que comprendan realmente las dimensiones de este cambio favorable para todos los miembros de la organización.

Nuevas formas organizativas

La transformación de la empresa comienza por una reestructuración de la forma de organización de la compañía. Además de algunos procesos que se han ido dando durante los últimos años, tales como la reordenación geográfica (como consecuencia directa de la globalización del mercado) y la incorporación a los hábitos productivos de las nuevas tecnologías y formas de comunicación, los líderes que gestionen este cambio deberán pensar cómo transformar el principio clásico de la unidad de mando en modos más flexibles y participativos. En este sentido, se puede afirmar que un nuevo sistema saludable ideal se basa en redes descentralizadas que cuentan con autonomía local y están bajo una coordinación central. Resulta evidente que no se trata sencillamente de añadir condiciones saludables de trabajo a una estructura arcaica, sino de entender el verdadero alcance de este modelo: la reestructuración de la organización para que sus miembros participen, se sientan parte de un todo del que quieren formar parte y, a su vez, trabajen mejor y con mayores estímulos, para así también aumentar la productividad y la compensación de la empresa.

Algunas ideas para la puesta en práctica

El personal responsable de la dirección y gestión de las organizaciones debe estar al corriente de todas las posibilidades de organización existentes, ya que nadie mejor que ellos sabe decidir cuáles de estas formas –o sus combinaciones– serán las más idóneas para su compañía. Aquí se comentan algunos de los modos que pueden ser un buen punto de partida para la transformación de la empresa en una organización saludable:

- > Los equipos autogestionados (conocidos también como equipos auto-dirigidos) son una forma interesante de trabajo en conjunto. Estos grupos, formados por 8-12 miembros, suelen estimular la motivación interna de los trabajadores, aumentan los niveles de rendimiento y el grado de satisfacción con el trabajo. Es una forma de impartir mayor horizontalidad a la organización, mediante la delegación de autoridad y responsabilidad en los escalones inferiores del organigrama de la compañía.



El modelo de empresa saludable aporta numerosos beneficios en la organización, desde una mayor motivación de sus trabajadores hasta convertirse en referente dentro del sector y de la sociedad.

> En todas las empresas funcionan formas de comunicación informal que en ocasiones resultan más efectivas que las vías formales. Si no se les da importancia, pueden generarse comentarios que afecten seriamente a la compañía. Los directivos eficaces y atentos deben reconocer la existencia de estas formas de comunicación y conocerlas tan perfectamente como se pueda, para intentar que funcionen a favor de la organización y evitar malentendidos y generación de mal clima de trabajo, que es uno de los enemigos principales de la empresa saludable.

> Cumplimiento del “contrato psicológico”: el llamado “contrato psicológico” no es un contrato escrito en sentido formal. Se trata del acuerdo tácito entre el individuo y la organización mediante el cual las costumbres, las obligaciones, los privilegios, etc., serán respetados por ambas partes. Este contrato cambia a través del tiempo, pero resulta fundamental que la organización y sus líderes lo tengan presente, ya que un buen cumplimiento del mismo aumenta el rendimiento de los empleados, su satisfacción y el nivel de desempeño.

Una de las prácticas más extendidas en los últimos tiempos –y que representa el cambio de mentalidad empresarial que se ha hecho efectivo a lo largo de estos años– es la sostenibilidad. Si bien este concepto suele identificarse sobre todo con valores ecológicos, una verdadera empresa sostenible realizará un triple balance de su actividad: económico, social y medioambiental. Este compromiso con un modelo de desarrollo sostenible puede conseguirse mediante la identidad corporativa y, evidentemente, está en profunda relación con el tipo de actividad de la compañía y su emplazamiento físico. Es decir, que el conjunto de medidas que se tomarán en este sentido deben considerar ciertamente los tres aspectos señalados. En síntesis, los principios fundamentales de la empresa sostenible se basan en el proyecto que hemos estado describiendo paso a paso, aplicando también el proceso de trabajo respecto del medio ambiente.

3 → 10 CONDICIONES DE LA EMPRESA SALUDABLE. CAMINO DE LA EXCELENCIA

UNA EMPRESA SALUDABLE INCLUYE UNA SERIE DE VALORES DIRIGIDOS A CUMPLIR CIERTOS OBJETIVOS: SALUD Y SEGURIDAD COMO VALOR Y PARTE INTEGRAL DE LA COMPAÑÍA, COMPROMISO CON LA ADQUISICIÓN Y LA MEJORA CONTINUA DE NORMAS DE SALUD Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS TRABAJADORES EN LA TOTALIDAD DE ESTOS PROCESOS. LAS ETAPAS PARA CONSTRUIR UNA EMPRESA SALUDABLE SERÁN APLICADAS EN LOS TIEMPOS QUE CADA ORGANIZACIÓN CONSIDERE CONVENIENTES, A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA QUE NO SÓLO ESTABLECERÁ UN VÍNCULO MUTUO CON LOS EMPLEADOS, SINO QUE COMPLEMENTARÁ OTRO OBJETIVO DE TODA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: LA OPTIMIZACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS Y RECURSOS.

La salud y el bienestar como valores empresariales

Los valores de una compañía definen su cultura empresarial y también la imagen que esa organización desea proyectar. Son los principios fundamentales que se transmitirán a todos sus miembros y los parámetros por los que se regirá la empresa, tanto interna como externamente. En una organización saludable, el bienestar y la salud de sus participantes deben ser una parte primordial de ese conjunto de valores, que orientará la conducta, las acciones y las decisiones en las tareas diarias de la firma. No se trata sólo de cumplir con las normas legales referentes a la salud y la seguridad laboral, sino de incluir una buena conciencia y unas prácticas adecuadas para promover, fomentar y mantener el bienestar y la salud de todos los miembros



de la compañía. Serán valores fundamentales, inculcados a través del ejemplo de líderes capaces de comunicar una nueva forma de trabajo y una nueva visión, que brindará beneficios en lo cotidiano y en los resultados finales.

Es evidente que todo plan de acción necesita hechos concretos. De acuerdo con las premisas de este primer punto, podemos llevar a cabo estas actuaciones concretas:

- > Definir y establecer claramente la salud y el bienestar como parte de la visión y la misión empresarial (en su plan estratégico, en documentos informativos, etc.).
- > Diseñar y poner en práctica programas de información y divulgación sobre la cultura y la promoción de la salud en los centros de trabajo, que impregnen las tareas diarias.



Elementos esenciales para crear y mantener una empresa saludable y rentable

Los elementos fundamentales para la gestión eficaz de una empresa saludable y rentable pueden resumirse en los siguientes pasos, que por supuesto dependerán de una puesta en marcha a cargo de dirigentes capaces y eficientes:

- > **Política de salud:** más allá del cumplimiento de las disposiciones legales, la dirección de la empresa debe definir una política de salud para la entidad, en la que se establezcan claramente los objetivos generales de salud de la organización.
- > **Planificación:** la compañía debe definir un plan de acción que incorpore los aspectos de asistencia, prevención y promoción de la salud. Aquí se debe tener en cuenta el fomento de buenas prácticas en lo cotidiano.

> **Implementación:** es la puesta en marcha de lo planificado. Se deben tener en cuenta los aspectos que detallamos debajo de cada categoría.

> **Evaluación:** consiste en el análisis de los resultados y en la propuesta de nuevas mejoras.

> Salud laboral

La salud de los trabajadores debe considerarse en sentido amplio, no centrada sólo en las actividades de vigilancia de salud como las revisiones médicas periódicas o los primeros auxilios, sino también en las actividades dirigidas a prevenir los accidentes y las enfermedades laborales y a proteger a los trabajadores frente a los riesgos físicos y mentales que su puesto de trabajo les pueda presentar.

> Prevención

Son las medidas dirigidas a disminuir el riesgo de aparición de enfermedades y accidentes en el puesto de trabajo y a reducir las consecuencias en caso de que aparezcan. En este sentido, se tendrán en cuenta: la ergonomía, el ambiente de trabajo, los tóxicos, los equipos de protección individuales y colectivos, etc. También se fomentará un mejor clima organizacional, se buscará una gestión idónea del estrés y se tendrán en cuenta aspectos sobre vacunación, seguridad en el trabajo y consejos y actividades preventivas sobre enfermedades

La prevención y promoción de la salud y el buen clima laboral son dos aspectos primordiales de la empresa saludable.

> Promoción

Es el proceso que permite a los miembros de la organización incrementar el control sobre su salud, con el objetivo de mejorarla,

de manera que se brindará comunicación e información, educación sanitaria sobre estilos de vida saludable y autocuidado de la salud y hasta programas dirigidos al entorno de los trabajadores.

En este caso, las actuaciones prácticas podrán ser:

> **Definir planes de prevención**, asistencia y promoción de la salud a partir de las necesidades y opiniones de los mismos trabajadores y de los sectores de riesgo laborales o no laborales.

Es interesante fomentar estilos de vida saludables como promover la actividad física y la alimentación saludable dentro del entorno laboral, con acciones concretas como aumentar la utilización de las escaleras o facilitar el acceso a una alimentación saludable en el contenido de las máquinas expendedoras de alimentos y bebidas o en los aperitivos y comidas de empresa.

Conciliación de la vida laboral con la personal

Toda empresa está interesada en atraer y retener a los mejores profesionales. La conciliación de la vida laboral con la personal ha demostrado ser uno de los puntos más eficaces en este sentido. El verdadero desafío consiste aquí no en trabajar menos, sino en hacerlo mejor, y corresponde a los directivos pensar, diseñar y ofrecer todo un rango de soluciones que permitan la mejor convivencia posible entre las responsabilidades laborales y las privadas o familiares. Para esto, habrá que tener en cuenta los distintos cambios que se han producido en los últimos años en las estructuras familiares y sociales, para generar opciones que satisfagan realmente las necesidades de los trabajadores de la compañía. Las medidas tendrán que partir de un buen conocimiento de la plantilla, para así poder proponer las opciones más adecuadas, que pueden ir desde un límite horario claro –para evitar las extenuantes prolongaciones de la jornada de trabajo, que suelen ser infructuosas–, horario flexible para no perder todo un día

de trabajo por causas o trámites personales, permisos de maternidad y paternidad con pautas claras (por ejemplo, en relación con la acumulación de vacaciones), mayor flexibilidad de horarios para familias monoparentales, etc.

Todo esto, además, contribuirá a la creación de valor para los trabajadores, lo cual favorecerá su creciente compromiso con la empresa, que a su vez mejorará su imagen externa al tratarse de una organización atractiva para sus actuales y posibles empleados.

Las acciones que deben llevarse a cabo podrán basarse en:

> **Impulsar medidas originales y flexibles para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.** Estas medidas partirán del conocimiento de la propia plantilla, pero podrán incluir el trabajo desde el domicilio del trabajador, horarios especiales para madres y padres con niños pequeños, horarios flexibles dependiendo del cumplimiento de objetivos designados, etc.

Predicando con el ejemplo

Uno de los factores más importantes para que una empresa logre la excelencia en todos los ámbitos –y en especial, si se trata de una empresa saludable– es que los líderes cumplan con las tareas y actitudes que proponen. Una de las cualidades que más se destacan en los mandos inmediatos e intermedios es la integridad, y es que los aspectos éticos son muy importantes en los trabajadores con empleados a su cargo. Por lo tanto, habrá que predicar con el ejemplo: no sólo se trata de tener toda la información y poder brindarla cuando sea requerida, sino de mantener una actitud cotidiana de fomento de actitudes saludables. Esto incluye el estímulo de un buen clima laboral y la motivación de equipos de trabajo a través de la coherencia entre



Debe existir un buen grado de conciliación entre la vida laboral y la personal.

lo que se dice y se hace; la capacidad de transmitir confianza, seguridad y apoyo a los miembros del equipo; mantener comportamiento ético; tener una buena capacidad de diálogo; confiar en los trabajadores y delegar responsabilidades; mostrar una clara habilidad y capacidad de organización.

Las actuaciones para predicar con el ejemplo son claras para los líderes flexibles y experimentados:

> **Los líderes y directivos serán los primeros en informar**, difundir y promover la consecución de los planes y objetivos saludables, por ejemplo, participando en las actividades físicas que fomenta la empresa, haciendo comidas saludables, respetando horarios razonables de trabajo, etc.

Los líderes comprometidos con su organización son los que predicar con el ejemplo delante de sus trabajadores.

Impartir educación sanitaria y promover hábitos saludables entre los empleados y otros grupos con los que la entidad se relaciona

Existen diversas enfermedades y riesgos para la salud que pueden prevenirse a través de la información y prevención dentro de la empresa. Pero educar no es sólo ofrecer una cantidad de datos aislados, sino ponerlos en práctica a través de acciones palpables y cercanas. Fomentar conductas saludables reporta beneficios sociales, familiares, económicos y productivos, tanto para los trabajadores como para las empresas. Por ejemplo, el consumo de tabaco y la exposición al aire contaminado por el humo de aquél se ha reducido mucho con la aplicación de medidas legislativas que prohíben fumar en el entorno laboral. En el cumplimiento de la ley influye mucho la implicación activa de la propia empresa, desde la dirección hasta los servicios de prevención y los representantes de los trabajadores. La firma también puede impulsar una serie de medidas para



mejorar la salud de sus trabajadores, entre las cuales tienen un papel importante los programas de ayuda para dejar de fumar. Cabe recordar que el tabaquismo es una de las principales causas evitables de muerte en el mundo, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS) –sólo en Cataluña origina aproximadamente 9.000 muertes cada año– y es una fuente muy importante de enfermedad y, por lo tanto, de absentismo laboral. Varias experiencias tanto en Cataluña como a nivel estatal e internacional –algunas llevadas a cabo por los servicios de prevención laboral, y otras por diversas mutuas laborales– han mostrado que los programas para dejar de fumar en el entorno laboral son efectivos y están bien valorados por los trabajadores.



Prohibit fumar

Llei 28/2005, de 26 de desembre
(BOE de 27 de desembre)

Los programas de prevención y tratamiento del tabaquismo en el entorno laboral producen beneficios para la empresa y para los trabajadores:

> **De salud pública:** mejora de la salud de todos los trabajadores sean o no fumadores.

> **Sociales:** facilitación de la convivencia entre fumadores y no fumadores en el medio laboral.

> **Económicos:** mejora del rendimiento y disminución del absentismo y, en consecuencia, de los gastos generales. Además de reducción de gastos en limpieza, deterioro del mobiliario y riesgo de incendio.

> **Legales:** garantía de espacios sin humo para cumplir las normativas de higiene y seguridad en el trabajo.



Una forma sencilla y efectiva de aumentar la actividad física es ir a trabajar en bicicleta o andando.

Además, son prácticas aptas para la mayoría de las edades y los estados físicos.

Puede prevenirse y combatirse más allá de la prohibición legal de fumar en el puesto de trabajo. Además de brindar información y asesoramiento a quienes lo soliciten –o incluso a todos los trabajadores–, pueden llevarse a cabo iniciativas como por ejemplo un día sin tabaco en toda la compañía. También puede trabajarse con los seguros de salud que la mayoría de las empresas saludables ofrecen a sus trabajadores, para brindar planes de información y prevención sobre malestares y enfermedades típicas de las diversas áreas laborales: problemas musculares, estrés, enfermedades cardiovasculares, etc.

Por otro lado, ofrecer un menú saludable en el comedor de la empresa o la información para la elaboración de alimentos beneficiosos para la salud también es un modo de prevenir los trastornos alimentarios y los problemas derivados de la obesidad.

Fomentar estilos de vida saludables en alimentación y actividad física ayudará a promover y mantener la salud.

La educación sanitaria comprende un amplio abanico de temas. Uno de estos asuntos es la promoción de una alimentación saludable y una dieta equilibrada. En este sentido, se podrá:

- > Ofrecer menús saludables en el comedor de las empresas.
- > Fomentar el consumo de desayunos saludables (por ejemplo, colocando máquinas que ofrezcan no únicamente bollería industrial y café, sino también zumos, frutas, galletas integrales, etc.).
- > Contar con dispensadores de agua fresca para el consumo de los trabajadores que estén ubicados en lugares próximos para todos.
- > En la organización de reuniones de trabajo, ofrecer fruta, zumos y agua en vez de pastas, bollería y café.

> Promover acuerdos con los bares y restaurantes próximos para que ofrezcan más de una variante saludable del menú diario.

> Concienciar y promover la reducción del consumo de bebidas alcohólicas.



El Departamento de Salud desarrolla múltiples acciones en diversos ámbitos: comunitario, sanitario, educativo y laboral. El objetivo es promover la alimentación saludable y la actividad física entre la población que vive en Cataluña.

La estrategia del PAAS (que se suma a las del NAOS, del Ministerio de Sanidad y Política Social, y a las de la Organización Mundial de la Salud [OMS]) señala que se luche contra la creciente tendencia a la obesidad y el alarmante aumento de enfermedades crónicas en las sociedades desarrolladas. Uno de los principales ámbitos de actuación es la buena alimentación en el entorno laboral, ya que todo trabajador pasa muchas horas en su puesto de trabajo y comer adecuadamente fuera de casa ayuda a mantener la oportuna variabilidad y el equilibrio alimentario.



El Departamento de Salud recomienda la práctica de un mínimo de treinta minutos diarios de actividad física moderada: dentro de las acciones del PAAS en el ámbito laboral, destaca la campaña “Haced salud, subid por las escaleras”, que quiere fomentar la incorporación de hábitos –que no impliquen una inversión adicional de tiempo o dinero– en el ritmo cotidiano para mantener la buena salud. Subir las escaleras es una forma fácil y efectiva de aumentar la actividad física diaria con los medios existentes.

Otro aspecto que tener en cuenta es la promoción del deporte y la actividad física en el ámbito de la organización. Las acciones prácticas en este ámbito podrían ser:

- > **Fomentar el estilo de vida activo** dentro y fuera del ámbito de trabajo (por ejemplo, ir y volver a pie o en bicicleta, subir las escaleras en lugar de coger el ascensor, etc.);
- > **Habilitar espacios para practicar actividades deportivas** o gimnasios dentro de los centros de trabajo;
- > **Organizar actividades**, actos o competiciones deportivas, que además fomentarán el trabajo en equipo y la competencia saludable;
- > **Participar en actividades** o competiciones entre diferentes empresas.
- > **Patrocinar** actos deportivos.
- > **Establecer convenios con gimnasios o instalaciones deportivas externas**, que ofrezcan planes y gastos favorables o bonos de descuento a los trabajadores de la compañía.

> **La información** sobre las numerosas ventajas de la actividad física se puede acompañar de la oferta de espacios, instalaciones para la práctica de esta actividad en el mismo edificio de la empresa, o de proporcionar cuotas reducidas en equipamientos deportivos fuera del puesto de trabajo.

Otra acción en este sentido sería promover planes de concienciación y prevención sobre enfermedades, factores de riesgo y comportamientos poco saludables, como establecer planes prácticos para dejar de fumar (a través del diseño de un proyecto que no únicamente cumpla la ley, sino que ayude a los trabajadores fumadores a conocer los verdaderos riesgos de este hábito y los ayude a disminuirlo y a dejarlo completamente a través de apoyo, actividades, charlas, etc.).

Todas estas ideas dependerán de las iniciativas, características y posibilidades de cada organización, pero toda empresa saludable debe trabajar sobre un plan estratégico de educación sanitaria y prácticas beneficiosas para la salud, que será el punto central para todos sus integrantes. Además, ayudará a consolidar la imagen corporativa como referencia de salud, lo cual convertirá a la empresa en un sitio atractivo tanto para los actuales como para los futuros trabajadores.

Promoción de horarios razonables

Además de la adaptación de los horarios de trabajo de acuerdo con la realidad personal, también se pueden desarrollar distintas medidas con respecto al cumplimiento de horarios que favorecerán tanto el bienestar de los trabajadores como la consecución de los objetivos globales de la organización. Por ejemplo, establecer en ocho horas reales la jornada de trabajo, con posibilidades de diferentes horarios de entrada y salida, para que se cumplan sin problemas.

En este sentido, también es importante el respeto de horarios y tiempos de reuniones, que en ocasiones son numerosas y extenuantes y sólo consiguen cansar a los participantes, sin que se logre nada concreto. Lo prin-



El tiempo es un valor muy importante en la actualidad.

Una gestión eficaz y flexible aumentará el rendimiento laboral.

cial es dar prioridad a lo importante, que debería ocupar mayor tiempo que lo urgente; es un desafío que parece casi imposible, pero que puede alcanzarse con una buena organización y mediante la práctica diaria. Una vez convocada la reunión, habrá que ser muy disciplinados con respecto al tiempo de duración de las mismas, tener pautas claras acerca del uso del teléfono y el correo electrónico, orientar las actividades hacia resultados y no tareas y evitar la interrupción innecesaria del trabajo de los demás.

La flexibilidad horaria bien gestionada aumenta el rendimiento y el entusiasmo de los trabajadores en sus actividades diarias.

Existen empresas que –sobre todo en las grandes ciudades– brindan a sus empleados la posibilidad de trabajar desde su domicilio, cumpliendo el horario habitual, pero evitando las largas horas de desplazamiento entre el puesto de trabajo y su vivienda.

Las acciones para este punto estarán en profunda relación con las que se lleven a cabo para conciliar la vida laboral con la personal. Se tratará de:

- > **Poner en marcha** (a partir de una cuidadosa observación a cargo de los líderes) técnicas de organización personal del trabajo y de la planificación, y control del tiempo.

Un buen clima laboral

Una de las formas más eficaces a la hora de crear y mantener un buen clima laboral es la comunicación adecuada, de modo que se eviten los rumores y malentendidos que generan incertidumbre, dudas y competencias sin sentido. Un buen líder comunica claramente y mantiene la fluidez en la comunicación interna y externa de su organización. Es evidente, además, que unos trabajadores que disfrutan con su trabajo y se sienten reconocidos por su buen rendimiento favorecerán un ambiente saludable, en buena convivencia con el resto de sus compañeros.

El buen clima laboral se logra cuando coinciden las metas individuales con las del grupo y la organización, y el líder desempeña un papel estratégico fundamental en la obtención de esta coincidencia. Un líder integrador y cercano a sus empleados llevará a cabo actuaciones necesarias para obtener un buen clima, que pueden resumirse en:

- > **Mantener abiertos todos los canales de comunicación** y actuar sobre las barreras que pudieran existir en los procesos comunicacionales, para eliminarlas.
- > **Fomentar y facilitar la participación** de los miembros de la organización, solicitando sus opiniones para la toma de decisiones y estimulando la creatividad de los equipos de trabajo para encontrar soluciones a situaciones complicadas y dificultades.
- > **Establecer un sistema de retribuciones** que sea percibido como suficiente y justo, adaptado a las aportaciones de cada persona.
- > **Instaurar un sistema de promoción** sobre la base de las capacidades de los integrantes del equipo y la posibilidad de crecimiento personal mediante el trabajo.
- > **Facilitar las relaciones** entre los miembros de la organización y trabajar para lograr relaciones cordiales, sin actitudes agresivas ni violentas.
- > **Potenciar las buenas relaciones** con los compañeros de trabajo y el desarrollo personal.
- > **Fomentar el trabajo en equipo**, la colaboración e intercambio profesional entre los trabajadores.
- > **Adaptar los trabajos al tiempo** y favorecer la autogestión.



Un buen clima laboral es clave en la empresa saludable.



Animar a los empleados a participar en obras sociales

En los últimos años, el compromiso implícito de la empresa con la sociedad –en el sentido de que se trata de una institución necesaria para la misma, ya que es un verdadero motor de desarrollo económico y, por lo tanto, una importante protagonista del desarrollo social– se ha convertido en un elemento más del negocio, que además cuenta con una importancia o estatus especial. Dentro del planteamiento actual de los planes estratégicos se incluyen políticas de acción –tanto en el ámbito interno como externo– que llevará a cabo la propia empresa. Esta tarea (que recibe diferentes nombres: “responsabilidad social empresarial”; “mercadotecnia social corporativa”; “mecenazgo social”; “patrocinio”; etc.) comienza a ser bastante habitual en las organizaciones de diferentes dimensiones.

El fomento del trabajo en obras sociales aumenta el compromiso con los valores saludables y solidarios de la empresa.

La creación de esta imagen de “empresa responsable” –a través de acciones específicas o de la asociación con entidades sin fines de lucro con reconocimiento social– tiene una serie de resultados positivos desde el punto de vista de la mercadotecnia: la diferenciación positiva de la empresa (y por lo tanto de los productos o servicios ofrecidos por la misma) frente a compañías de la competencia que no realicen actuaciones similares.

Resulta evidente que el equipo gestor del proyecto elegido debe estar formado por profesionales eficientes, entre los que se destaque el director del mismo como la figura prominente. Una vez que el proyecto esté en marcha, resulta muy interesante establecer modelos de voluntariado

corporativo, en los que podrán participar los miembros de la plantilla, fomentando así la buena conciencia que favorecerá y mantendrá un mejor clima laboral, en el que se comparten intereses diversos y de acción social, más allá de los meros vínculos laborales. La participación de los empleados puede variar de acuerdo con las características de cada organización, pero se pueden establecer tres formas básicas, que se adaptarán a las necesidades concretas de la compañía:

- > **Empresas centradas en informar** y animar a sus trabajadores para que se vinculen voluntariamente a diferentes actividades sociales (que finalmente beneficien a sus entornos o comunidades).
- > **Compañías que negocian con sus empleados** una cantidad de horas laborables para ser destinadas a tareas solidarias.
- > **Organizaciones que llevan a cabo un modelo mixto** entre las dos formas anteriores.

Las acciones concretas consistirán en:

- > **Invitar a los trabajadores a participar** en instituciones solidarias que tienen acuerdos con la empresa, cediéndoles parte de su jornada laboral.
- > **Estimular a los miembros de la organización para** que generen y aporten ideas para crear un entorno saludable en la empresa y incluso fuera de ella, a través de actividades, encuentros deportivos, etc.
- > **En caso de no tenerla, promover la creación de una fundación** u organización similar de la misma empresa, que tenga unos fines sociales, sanitarios y comunitarios en los que podrán participar todos los trabajadores.



El trabajo en equipo es más creativo y enriquecedor.

Promover más el trabajo en equipo que la competitividad para favorecer las relaciones internas y externas

Las formas de trabajo han ido evolucionando a través del tiempo, y por ello la más idónea para el desarrollo responsable y eficaz de una empresa saludable es el trabajo en equipo; es decir, un grupo de personas que trabajan de una manera coordinada para lograr la correcta ejecución de un proyecto. Como ya hemos comentado anteriormente, las compañías que estimulan un ambiente armónico entre sus trabajadores obtienen resultados beneficiosos: para la empresa conseguirán avances en su eficacia y para los empleados, mejoras en las relaciones sociolaborales.

Para implicar a los trabajadores, y así promover y mantener buenas relaciones entre ellos, debe tenerse en cuenta que el trabajo en equipo es mucho más que la suma de los aportes individuales. Es el equipo el que

responde por el resultado obtenido y no cada uno de sus integrantes en forma independiente, aunque debe existir un responsable que lidere el grupo.

El verdadero compañerismo se logra cuando hay un clima agradable que permita trabajar sin mayores dificultades: la integración y cohesión de un grupo se expresan en la solidaridad y el sentido de pertenencia al mismo. Si se logra un alto nivel de cohesión, será muy probable que los miembros del equipo compartan actitudes, valores y normas de conducta. Esto aumentará el grado de sociabilidad y de satisfacción y estimulará el respeto por las ideas de los demás.

Fomentar este tipo de trabajo y evitar la competencia exagerada, con el propósito de mejorar las relaciones de los trabajadores y lograr el objetivo perseguido, ofrece nuevas oportunidades de diferenciación y mejora en el desarrollo del plan estratégico de la compañía.

Para conseguirlo, se procurará:

> **Ante trabajos concretos, fomentar la reflexión** y los mejores sistemas de trabajo en equipo para resolverlos de manera eficiente, de modo que todos los trabajadores implicados sientan que han colaborado en ello.

> **En *workshops* o reuniones similares**, trabajar los diferentes enfoques de un problema (individualmente o en equipo) y contrastarlo para que los empleados vean claramente las ventajas de la colaboración con los compañeros.

“Trabajo saludable”, un concepto presente en su misión

Desde el punto de vista de los empleados, la empresa mejor valorada para trabajar en ella es la que no se orienta sólo en los resultados, sino también hacia las personas, tanto trabajadores como clientes. Por supuesto, esto no significa que la compañía se olvide de los beneficios y de la restitución del capital, pero no serán su único objetivo. En este sentido, se pueden diferenciar tres clases de valores corporativos: los de gestión (eficacia, seriedad, calidad de la gestión, buen gobierno); los éticos (es decir, que una empresa reputada no engaña a sus clientes) y los de responsabilidad (una adecuada política de salud, contribución al desarrollo social, etc.).

Resulta evidente cuáles son los valores de diferenciación para una empresa saludable que persiga la excelencia: los llamados “de responsabilidad”, que se incorporarán a la misión y, por lo tanto, al plan estratégico de la organización, buscando el bienestar tanto de quienes forman parte de ella como de la comunidad, e incluso el de los destinatarios de las posibles acciones sociales.

Orientar la organización hacia las personas –trabajadores, proveedores, clientes– es el punto de partida para conseguir los objetivos de toda empresa saludable.



En estos tiempos complicados para muchos trabajadores, en los que muchos sufren alteraciones en su salud mental por las condiciones inestables del mercado laboral, ofrecer un entorno agradable de trabajo, con una comunicación clara y líderes dispuestos a escuchar y reconocer a sus equipos, no sólo reportará beneficios a los empleados, sino que reforzará la imagen de la compañía como un lugar en el que el concepto de “trabajo saludable” sea uno de los valores corporativos fundamentales.

Según este concepto, las actuaciones se enfocarán a:

> **Orientar todos los planes y acciones de salud** para que la empresa se convierta en un entorno de promoción de distintas actividades y hábitos dirigidos a conseguir una mayor productividad y salud.

Una actitud positiva generada por el buen clima laboral aumentará el rendimiento en el trabajo.

Los empleados se comprometerán verdaderamente con la empresa

Este último punto desafía la creatividad de los líderes del equipo, ya que se trata de un trabajo de integración global que parte del conocimiento de los trabajadores, sus interacciones y las posibilidades reales de implantación de buenas prácticas. Este aspecto es muy importante para obtener el éxito en las acciones, porque en numerosas ocasiones sucede que se diseñan planes abstractos que después fracasan en la realidad por no adaptarse a las condiciones características de la empresa y su grupo humano.

Todos estos planes promocionales de la salud refuerzan además las relaciones entre la empresa y la sociedad; eso se convierte en un punto diferencial frente a la competencia, y en un punto atractivo para los trabajadores actuales y potenciales. Por su parte, la empresa conseguirá no sólo la mejora de los hábitos, sino una mayor productividad tanto individual como grupal.

4 → AUTODIAGNÓSTICO: ¿DÓNDE ESTAMOS? ¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA MI EMPRESA?

RESULTA EVIDENTE QUE ANTES DE COMENZAR CON LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL PROYECTO DE EMPRESA SALUDABLE SE DEBERÁ REALIZAR UN DIAGNÓSTICO PARA CONOCER EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA NUESTRA ORGANIZACIÓN EN ESTE MOMENTO. DESARROLLAR ACCIONES SIN UNA JUSTIFICACIÓN PREVIA Y SIMPLEMENTE PARA CUMPLIR OBJETIVOS AISLADOS NO LLEVARÁ AL ÉXITO EN ESTE PROCESO, Y POR ELLO EL AUTODIAGNÓSTICO SE CONVIERTE EN EL PUNTO DE PARTIDA BÁSICO PARA SABER QUÉ Y CÓMO DEFINIR ESTE MODELO DE ENTIDAD Y ASÍ DISEÑAR CORRECTAMENTE SU PLAN ESTRATÉGICO.

El autodiagnóstico consiste en un examen global y sistemático de las actividades y los resultados de la organización, para luego compararlos con un modelo de excelencia empresarial. Está claro que en este caso el modelo de excelencia se definirá de acuerdo con las variables importantes para lograr una exitosa empresa saludable.

El proceso de autodiagnóstico y autoevaluación ayuda a las compañías a detectar los puntos fuertes y las áreas en las que se necesitan mejoras, para luego llevar a cabo esas acciones de mejora de acuerdo con una planificación previa y, por último, efectuar el seguimiento del progreso realizado.

Forma sistemática y continuada

Al comenzar un proceso de transformación de una empresa en una organización saludable, se realizará un primer diagnóstico global con respecto a los nuevos criterios. Pero no hay que olvidar que para que la autoevaluación funcione, debe llevarse a cabo con regularidad; es decir, de forma sistemática y continuada, para conseguir progresivamente un mayor grado

de eficacia. Debe convertirse en un proceso de gestión, para poder medir el camino y las acciones de la organización rumbo a obtener su excelencia

Las políticas saludables de una empresa se pueden entender como el conjunto de normas o actuaciones que tienen un impacto en la salud de los miembros de la organización.

Características de la empresa saludable

El objetivo de toda empresa saludable es ofrecer diversas opciones para que las personas que forman parte de ella disfruten de una mejor calidad de vida no sólo en el ámbito laboral, sino en los espacios que se extienden más allá del mismo. La empresa es una organización de personas y, por lo tanto, existen líderes encargados de establecer y gestionar las políticas y acciones para un funcionamiento correcto de la misma, que se dirija a la excelencia. Estas acciones o políticas saludables pueden entenderse como el conjunto de normas y actuaciones que tienen una importante influencia en la salud de los miembros de la organización. Es evidente que esta influencia se traslada al ámbito personal y familiar y también a la comunidad en la que la empresa desarrolla su actividad. De esta manera, se tomarán las precauciones necesarias, se preservará la salud y se reducirán –e incluso eliminarán– los riesgos de enfermedades.

El objetivo primordial de una organización saludable es lograr el máximo bienestar posible de los individuos, de su familia y, por lo tanto, de toda la empresa.

Definición de criterios

Una vez comprendidos los objetivos y las características de la empresa saludable, se deberán definir los criterios básicos para evaluar nuestra compañía. Está claro que estos criterios deben incluir también la búsqueda del objetivo final de toda organización económica, es decir, la genera-

ción de beneficios. Como punto de partida para organizar estos criterios, se podrá tener en cuenta:

- > El cuidado de los recursos humanos como un capital fundamental para el buen funcionamiento de la organización;
- > El fortalecimiento del individuo para que así tolere mejor los cambios, las enfermedades y el estrés, además de tener una mejor disposición, energía y rendimiento tanto en el ámbito laboral como personal.
- > La identificación de la relación hombre/empresa como un equipo.
- > La diferenciación de la competencia.
- > La disminución de la pérdida de energía y de horas de trabajo.

Por supuesto, esta lista no es exhaustiva; sólo pretende guiar a los responsables que, a través del conocimiento profundo de la propia organización, elaborarán y pondrán en práctica la autoevaluación de acuerdo con los criterios más adecuados en cada caso. Un responsable o un equipo de liderazgo que conozca a fondo su organización se convertirá en el ejecutor idóneo de la autoevaluación, sobre criterios reales, concretos y tangibles para ese caso en particular.

Enfermedades crónicas y factores de riesgo más frecuentes

Otros asuntos que tener en cuenta en la definición de los criterios de autoevaluación de la empresa saludable son las enfermedades crónicas y los factores de riesgo:

- > Hipertensión arterial, hiperlipidemia, hiperglucemia
- > Sobrepeso y obesidad



Luchar contra el sobrepeso y la obesidad es uno de los objetivos de la empresa saludable.

> Tabaquismo

> Sedentarismo

Nuevamente, está claro que todo líder que conozca su compañía a fondo, debe saber en qué grado este tipo de patologías influyen con respecto a las características de la actividad que se realiza.

Fines y ventajas del autodiagnóstico

Sobre la base del conocimiento de la empresa, sus recursos humanos, sus actividades y riesgos para la salud, se elaborarán los criterios del autodiagnóstico, que como ya se ha comentado, se contrastarán con un plan estratégico saludable orientado a lograr la excelencia. Es muy importante que los encargados de diseñar los criterios del diagnóstico recuerden que:

> Se trata de encontrar y definir un enfoque riguroso y estructurado de trabajo, que se dirija a la mejora de la empresa y funcione como un instrumento para dar coherencia a los pasos que se debe seguir y obtener consenso sobre las acciones que se realizarán.

> El diagnóstico y la evaluación deben estar basados en hechos y nunca en opiniones o percepciones personales.

> El diagnóstico debe realizarse de tal modo que sea una evaluación objetiva con respecto a criterios aceptados a nivel organizacional, nacional y europeo.

> Se debe definir una metodología que sirva para diagnosticar y evaluar todos los niveles de la organización, desde las unidades de negocio en forma individual hasta la empresa como conjunto.

> Se deben establecer criterios desde la perspectiva de una verdadera empresa saludable, teniendo en cuenta los valores y prioridades de una organización con tales características.

Sólo así se logrará una eficaz y potente herramienta de diagnóstico, que permitirá ver claramente en qué punto se encuentra nuestra firma, y a partir de allí, establecer las pautas que se debe seguir, involucrando al personal en el proceso de mejora, suscitando su entusiasmo a partir de este nuevo impulso de búsqueda de la excelencia empresarial.

Diseño de una herramienta para autodiagnosticar a la empresa saludable

Una vez comprendidos todos los aspectos teóricos del autodiagnóstico, habrá que diseñar la herramienta estratégica que permita llevarlos a cabo. Si bien se tratará de diferentes instrumentos de acuerdo con cada compañía, aquí se ha elaborado un ejemplo de conjunto para que cada líder o equipo lo adapte de acuerdo con las necesidades específicas de cada organización. Se trata de un cuestionario base, que además podrá complementarse con otros espacios de debate e intercambio de ideas, tales como reuniones, *workshops*, distintas estrategias de comunicación, etc. Los temas que deberán incluirse en esta herramienta son:

> **Ética empresarial:** es decir, la forma en la que la organización integra en su labor y prácticas diarias una serie de valores propios de una empresa saludable, en relación con los grupos de interés internos y externos.

> **Calidad de vida:** se trata de la calidad y existencia de las políticas de recursos humanos. En una empresa saludable, éstas se destinarán especialmente a promover, mantener y mejorar el bienestar de todos los trabajadores tanto en el ámbito laboral como más allá del mismo (a través de planes que integren a las familias, campañas para erradicar enfermedades como el tabaquismo, conciliación entre la vida laboral

y personal, información sobre distintas enfermedades, propuestas de alimentación saludable, etc.)

> **Marketing responsable:** actuaciones y políticas de la organización relacionadas con la calidad de su producto, las campañas y la publicidad y la atención al cliente.

Los asuntos serán abordados a través de la siguiente encuesta:



El marketing responsable es uno de los aspectos que tiene en cuenta la empresa saludable.

Se consideran cuatro opciones de respuesta, que marcan un nivel específico de ejecución, así se podrá ubicar fácilmente la empresa en esta escala. Es decir, la organización que esté identificada con la primera casilla, será la que se ajusta a las mínimas normativas legales, pero no dispone de medidas saludables. Por el contrario, la última casilla servirá para indicar que se trata de una empresa con un alto nivel de madurez, cosa que incluye una integración llena de actuaciones saludables en su gestión.

Las respuestas indicarán el grado de compromiso y el nivel de ejecución de la compañía respecto a los elementos fundamentales de una empresa saludable. Se trata de un resultado orientativo, que no determina estándares de calidad oficiales, sino que aporta una observación global para saber hacia dónde debe dirigirse la entidad.

Ética empresarial

Además de determinar los criterios, se deberán definir los validadores; es decir, la documentación existente que permita comprobar y justificar las respuestas. Por ejemplo, podrán ser los códigos de ética, de conducta o buen gobierno, los documentos que expliquen la misión y la visión de la empresa (el

mismo plan estratégico puede resultar útil aquí), informes sobre el resultado de acciones saludables, etc.

Los validadores son los documentos que permiten comprobar y justificar las respuestas de la empresa en el test de audiodiagnóstico.

Calidad de vida

Este será el punto más importante de todos, ya que es aquí donde realmente se evalúa la visión, la misión y las prácticas saludables dentro de la empresa, en sus más diversos aspectos. Es evidente que la creciente competencia –nacional e internacional– requiere compañías innovadoras y flexibles. Dentro de esta nueva identidad, el ambiente de trabajo adquiere un papel fundamental: debe ser justo, potenciador y productivo. Como hemos comentado, la calidad de vida se relaciona con las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los trabajadores: beneficios y compensaciones, salud, bienestar, seguridad laboral, conciliación entre el trabajo y la vida personal, etc.

Los validadores en este caso podrán ser:

- > Los documentos internos que establezcan políticas de igualdad (de sexo, religiosa, racial, de edad, etc.) y el respeto (e incluso la valoración) de la diversidad.
- > Los reglamentos que indiquen los pasos que se debe seguir en casos de diferentes tipos de acosos o abusos laborales.
- > Documentos que describan la participación de los trabajadores en la gestión, toma de decisiones y/o distribución de los beneficios.
- > Documentos que describan el apoyo brindado a personas jubiladas o desvinculadas de la organización.



Una buena distribución de la información es clave para asegurar la buena comunicación interna.

Esta buena comunicación garantizará una marketing adecuada a los objetivos.

> Manuales y documentos de prevención de riesgos de trabajo, salud, higiene y/o seguridad.

> Evaluaciones de seguridad y salud ocupacional.

Marketing responsable

El área de marketing se ha transformado junto con las empresas. Podríamos afirmar que se ha operado un cambio en el consumidor, ya que ahora tiene un comportamiento más “ético” mediante el cual no sólo busca buenos productos, una buena relación calidad-precio o empresas con larga trayectoria. El consumidor del siglo XXI busca productos y servicios con nuevos atributos: los que sean ofrecidos por empresas con ética publicitaria: excelencia en la atención a sus clientes, pero también en la gestión y cuidado de los trabajadores; calidad y seguridad de lo que se ofrezca, y un marketing con “causas sociales y medioambientales”.

Validadores

> Manuales o documentos alrededor de las políticas publicitarias y de venta de la empresa.

> Manuales, reglas y observaciones escritas sobre la atención al cliente.

> Estudios e informes sobre riesgos y daños de sus productos y servicios.

> Estudios de impacto, evaluación y funcionamiento de las estrategias comunicativas, las campañas publicitarias y de marketing.

¿Hasta qué punto es saludable su empresa?

¿Cuáles son los valores y principios éticos de la empresa?

Seleccione la respuesta más acertada

- Los valores promovidos por la organización no están explícitos ni escritos. Cada miembro de la compañía tiene una idea personal y propia sobre los principios que deben regir su conducta y aplicación en el trabajo.
- Los valores están expresados fundamentalmente por escrito, aunque no han sido difundidos. Por lo tanto, su verdadero impacto en las conductas y procesos es aún muy escaso.
- Los valores han sido ampliamente difundidos. Los miembros de la organización creen que impactan en los comportamientos y procesos de la compañía. Se trata de valores que estimulan la creación y el fomento de actitudes saludables.
- La organización ha elaborado un código de ética basándose en principios saludables, que describen cómo se aplican sus valores en situaciones reales y concretas. Este código es aceptado y aplicado por ejecutivos y empleados de la empresa y además se controla que así sea. Se crea un grupo de mejora y existe un sistema de indicadores para comprobar su nivel de cumplimiento.

Se puede realizar el autodiagnóstico de forma interactiva en el CD que acompaña esta Guía.

Ética empresarial

Desarrollo de principios éticos

1) ¿Cuáles son los valores y principios éticos de la empresa?

- Los valores promovidos por la organización no están explícitos ni escritos. Cada miembro de la entidad tiene una idea personal y propia sobre los principios que deben regir su conducta y aplicación en el trabajo.
- Los valores están expresados fundamentalmente por escrito, aunque no han sido difundidos. Por lo tanto, su verdadero impacto en las conductas y procesos es aún muy escaso.
- Los valores han sido ampliamente difundidos. Los miembros de la organización creen que impactan en los comportamientos y procesos de la compañía. Se trata de valores que estimulan la creación y el fomento de actitudes saludables.

- La organización ha elaborado un código de ética basándose en principios saludables, que describen cómo se aplican sus valores en situaciones reales y concretas. Este código es aceptado y aplicado por ejecutivos y empleados de la empresa y además se controla que así sea. Se crea un grupo de mejora y existe un sistema de indicadores para comprobar su nivel de cumplimiento.

2) ¿Cuál es el grado de desarrollo de los valores y principios éticos en los que se apoya la empresa?

- La misión y visión de la empresa evidencian la perspectiva de una organización saludable.
- Los valores y principios definidos por la empresa hacen referencia explícita a su relación con la mayoría de las partes interesadas (trabajadores, proveedores, consumidores/clientes, comunidad, gobierno y/o accionistas minoritarios).
- Además de lo anterior, los valores y principios se elaboran mediante la participación de empleados y proveedores.
- Además de las opciones anteriores, los valores y la misión son explícitos con referencia al manejo de la confidencialidad de la información utilizada en el ámbito laboral y se revisan periódicamente (cada tres a cinco años).

Calidad de vida

Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo

3) Con respecto a las condiciones de trabajo, salud y seguridad, la compañía:

- Cumple con la legislación (en materia de salud, seguridad y condiciones de trabajo) que se establecen para las empresas de su sector.

- Está orientada al desarrollo de modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo, a través del cumplimiento de objetivos y fines explícitos.
- Además, desarrolla campañas regulares de educación, promoción y prevención en cuestiones de salud y seguridad.
- Adicionalmente, mide el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, tomando en consideración las zonas críticas. Realiza reuniones en las cuales los trabajadores exponen sus necesidades prioritarias.

4) Con respecto a la salud y seguridad, la compañía:

- Cuenta con medidas preventivas para los procesos que pueden representar un daño potencial a la salud y seguridad de su personal.
- Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de sus trabajadores (jornada parcial o reducida, teletrabajo, flexibilidad horaria, etc.).
- Aparte de las opciones anteriores, ofrece programas de información, prevención y tratamiento para enfermedades y factores de riesgo.
- Además, realiza exámenes y controles médicos al menos una vez por año a todos los trabajadores y les proporciona asistencia sanitaria.

5) Con respecto a la alimentación cotidiana de sus trabajadores, la empresa:

- No facilita información o consejos sobre alimentación.





- En alguna ocasión ha realizado alguna campaña o acción para informar sobre alimentación saludable.
- Ofrece sistemáticamente información sobre hábitos de alimentación saludable.
- Además, la empresa asesora a través de planes de promoción de la salud o seguros médicos, en casos concretos de trastornos alimentarios.

6) En relación con la oferta de alimentos en la empresa

- La empresa no valora o participa en la elección de qué bebidas o alimentos se ofrecen.
- La empresa ha intentado sustituir alimentos poco saludables de las máquinas de autoservicio o de otros lugares donde se pueden consumir.
- Existe una política clara de elección de alimentos saludables en las máquinas de autoservicio y en otros lugares de la empresa.
- Además de todo lo anterior, la empresa ofrece menús diarios saludables tanto en su comedor propio como a través de acuerdos con bares y restaurantes de la zona.

7) En relación con la promoción y el fomento de actividad física, la compañía:

- Cuenta con medidas informativas y de promoción de la actividad física.
- Ofrece planes favorables para que los empleados se asocien a gimnasios, clubes, etc.

- Aparte de las opciones anteriores, organiza eventos de actividad física/deporte dentro de la empresa o con otras compañías del sector.
- Además, ofrece asesoramiento personalizado a los empleados sobre las necesidades específicas de actividad física en relación con su puesto de trabajo.

8) Respecto a la realización de actividad física:

- La empresa no informa ni promociona la realización de actividad física.
- La empresa ofrece información sobre las ventajas de la actividad física a todos sus empleados.
- Existe una política de información y promoción de la actividad física de acuerdo con cada puesto de trabajo.
- Además, la empresa ha desarrollado acuerdos favorables con gimnasios o clubes próximos, o dispone de instalaciones deportivas en el mismo puesto de trabajo.

9) Con respecto a las prácticas de capacitación y desarrollo profesional del personal:

- No se desarrollan acciones de capacitación para todos los empleados. Sólo los niveles gerenciales acceden a clases de idiomas o cursos fundamentales.
- Se llevan a cabo actividades de capacitación para todo el personal. En general se dictan cursos sobre temas en los que está involucrada la empresa, que apuntan a lograr una mejora en el desempeño de los empleados.



- Se desarrollan sistemáticamente actividades de capacitación, sobre diversos temas, que impactan positivamente en la calificación de los empleados, más allá de la inmediata aplicabilidad de los nuevos conocimientos en sus funciones actuales.
- Se ofrecen becas de estudio para que los empleados se capaciten (fuera de la empresa, pero dentro de su horario de trabajo). Se promueve activamente que todos sus empleados tengan educación secundaria, como mínimo, procurando que lleguen a la terciaria y universitaria.

10) Respecto al puesto de trabajo y al desarrollo profesional, la empresa:

- Realiza reuniones personales anuales para controlar el cumplimiento de los objetivos.
- Define junto a cada trabajador su plan personal de carrera dentro de la compañía.
- Informa de forma regular sobre los cursos subvencionados para trabajadores en activo y los utiliza.
- Aparte de las opciones anteriores, indaga en las necesidades de formación de su sector, a través de la observación externa e incorporando la opinión de sus trabajadores, para así fomentar la formación más adecuada.

11) Respecto a la evaluación continua de trabajo de cada uno de sus miembros, la empresa:

- Ofrece a todos los empleados la misma posibilidad de participar aportando sugerencias e ideas, que se tienen en cuenta.

- Posee un programa para estimular y reconocer sugerencias de los trabajadores orientadas hacia la mejora de los procesos internos.
- Además de las opciones anteriores, realiza periódicamente evaluaciones de desempeño en las que gerentes, jefes y superiores son evaluados por sus subordinados.
- Además de las opciones anteriores, pone en práctica y fomenta vías de comunicación para que los trabajadores sugieran formas de mejora del trabajo, tanto en su entorno como en el resto de ámbitos de la empresa, y estas sugerencias son consideradas por la dirección.

Políticas de remuneración y distribución de los beneficios de la empresa

12) En su política de remuneración y beneficios, la empresa:

- No tiene sistemas de participación de los empleados en los resultados y/o beneficios.
- Existen sistemas de objetivos y beneficios para los empleados. Realiza estudios para medir la satisfacción de los trabajadores en relación con las políticas de remuneración y beneficios.
- Cuenta con un sistema que premia el desempeño individual y/o colectivo. Este sistema funciona de acuerdo con criterios y procedimientos objetivos, en cuya definición pueden participar los empleados.
- Ha establecido metas y objetivos para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa.

13) Respecto a las políticas de salarios fijos y variables, la empresa:

- Ha aumentado en los últimos años la brecha entre el menor salario de la empresa y el salario mínimo vigente.
- Los trabajadores participan como accionistas de la empresa.
- Además de las opciones anteriores, acepta y estimula propuestas para acciones saludables, para ser retribuidas con bonos adicionales.
- Además, ofrece a los empleados bonos adicionales a partir del cumplimiento de objetivos asociados a la acción social, de salud y ambiental.

Estrategia a favor de la diversidad

14) En relación con el valor y el respeto que la compañía otorga a la diversidad e igualdad entre los sexos:

- Se declara en contra de la discriminación, pero no posee reglamentos o normas para prohibir las prácticas discriminatorias.
- Posee normas escritas que prohíben y sancionan las prácticas discriminatorias en la admisión y promoción interna (ya sean sobre los sexos, edad, raza, capacidades especiales, etc.).
- Sumado a lo anterior, lleva a cabo controles y auditorías para identificar problemas de discriminación.
- Además, informa y capacita a su personal sobre la importancia del respeto a la diversidad y sobre cómo potenciar las diferencias en los equipos de trabajo.

15) La empresa:

- Ofrece formas y jornadas de trabajo flexibles para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de los hijos; otorga beneficios adicionales a los exigidos por la ley que faciliten la protección y el cuidado de las mujeres empleadas embarazadas.
- Posee normas escritas que combaten situaciones de acoso (sexual, laboral, etc.) y existe equidad entre hombres y mujeres en el acceso a cargos gerenciales y superiores.
- Aparte de las opciones anteriores, paga salarios equitativos y cuenta con beneficios idénticos para los hombres y las mujeres que ejerzan la misma función en cualquier nivel jerárquico.
- Además, dispone de programas de oportunidades de trabajo orientados para alguno de estos grupos: discapacitados, excarcelarios, mayores de cuarenta y cinco años y desocupados durante más de dos años.

Jubilación y despidos

16) Frente a la necesidad de reducción de personal y ante las situaciones de jubilación:

- Las jubilaciones y desvinculaciones en la empresa se desarrollan estrictamente de acuerdo con la ley.
- La compañía orienta y ofrece asesoramiento sobre modificaciones en la legislación, alternativas y procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación y para los casos de despido.



- Además, ofrece asesoramiento psicológico, focalizado en la búsqueda de nuevas alternativas de inserción ocupacional.
- Además, asesora y se encarga de la recolocación del personal desvinculado y de los jubilados promoviendo su inserción en programas sociales.

17) La empresa:

- Mantiene un programa de previsión complementario a la jubilación.
- Frente a la obligación de reducir costes de personal, consulta la opinión de los representantes de los trabajadores.
- Además de las opciones anteriores, analiza la situación socioeconómica de los empleados en el momento de definir su desvinculación.
- Además de las opciones anteriores, busca soluciones y apoyo del gobierno local, especialistas, ONG y organizaciones sindicales, para reducir el impacto del cierre de unidades de negocio, plantas o recortes de personal.

Marketing responsable

Estrategia de marketing, ventas y comunicación

18) Con respecto a la influencia de la política de comunicación comercial de la compañía en la creación de una imagen de credibilidad y confianza:

- Las estrategias dan prioridad a criterios asociados al volumen y los resultados financieros a corto plazo.

- Además de mencionar las ventajas de precio y calidad, las comunicaciones incorporan los valores y principios de la empresa.
- Además, la organización busca aclarar aspectos innovadores o controvertidos de sus productos o servicios y alertar de los posibles efectos perjudiciales y cuidados necesarios para su uso. Se considera la intimidad del consumidor como uno de los valores fundamentales que se debe respetar.
- Sumado a lo anterior, la compañía se asocia con proveedores y representantes del consumidor para promover en cámaras y asociaciones la transparencia y veracidad en las comunicaciones y el respeto a los derechos de los consumidores.

19) Respecto a la ejecución de sus campañas de marketing, comunicación y publicidad, la empresa:

- Promueve valores humanos y saludables a través de su política de marketing y comunicación (por ejemplo, “cuando beba no conduzca”, “piense en positivo”, “conduzca con cuidado”).
- Tiene una política formal contra las estrategias de comunicación y publicitarias que coloquen a niños, adolescentes, minorías, mujeres o cualquier individuo en situación prejuiciosa, denigrante, irrespetuosa o de riesgo.
- Realiza un análisis previo de los elementos publicitarios y de comunicación para comprobar la conformidad con sus valores éticos empresariales y con la legislación de defensa del consumidor. También tiene una estrategia o política formal de protección a la intimidad del consumidor, del cliente y del usuario.
- Permite a los consumidores, clientes o usuarios la exclusión de sus datos del banco de informaciones de la empresa mediante un mecanismo sencillo, claro y sin “letra pequeña”.



20) La cultura organizativa de la empresa (la actividad cotidiana, el modo de actuar y relacionarse con los trabajadores, proveedores, etc.) coincide con lo que la organización vende como misión y valores.

- Coincide en algunos aspectos, pero la realidad dista bastante de lo que se vende como valores y misión de la organización.
- Coincide con las líneas básicas, pero hay aspectos de clima y organización empresarial que muestran que la realidad diaria deja de lado algunos aspectos de la empresa saludable.
- Coincide con la mayoría de puntos de la misión y los valores que publicita la empresa.
- Se adecua totalmente a los valores y la misión de la organización. Es una empresa transparente, en este sentido.

21) Los clientes y grupos de interés en general valoran el hecho de que seamos una empresa saludable.

- No lo valoran mucho, sino que dan prioridad a otros aspectos que consideran más pragmáticos, como los beneficios o la eficiencia.
- Lo tienen en cuenta, si bien no es el principal punto de mira de sus intereses.
- Lo tienen realmente en cuenta; de hecho, este es uno de los puntos fuertes de nuestra relación.
- Hemos percibido una mejora de las relaciones y más proactividad hacia nosotros, y sabemos que el hecho de ser considerados una empresa saludable tiene mucho que ver con ello.

5 → PLAN DE ACCIÓN: CÓMO CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA SALUDABLE

PARA REALIZAR EL CAMBIO DEBEREMOS TENER PREPARADO UN PLAN DE ACCIÓN. PARA ELLO ES NECESARIO QUE PLANTEEMOS UNOS OBJETIVOS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO Y QUE ESTABLEZCAMOS LAS FASES QUE SE DEBE SEGUIR. SI QUEREMOS QUE EL PROCESO DE CAMBIO SEA EXITOSO, TENDREMOS QUE CREAR, ENTRE OTROS, UN SENTIMIENTO DE URGENCIA O NECESIDAD DE AQUÉL Y DESIGNAR UN GRUPO LÍDER PARA LLEVARLO ADELANTE.

a. Cómo comenzar

Como ya hemos comentado en el punto anterior, el inicio es el autodiagnóstico para saber en qué etapa nos encontramos. A partir de ahí, y con los criterios de excelencia claramente definidos, podremos contrastar el estado de nuestra compañía frente a la empresa ideal que deseamos tener. Es evidente que después de conocer las características actuales de nuestra organización deberemos diseñar las acciones prácticas que nos permitirán efectuar el cambio de una manera gradual y progresiva. No se trata sólo de establecer dichas prácticas, sino en hacerlo de un modo coherente y aplicable en la organización específica; una vez más, el líder capaz y atento a su equipo conocerá e implantará el mejor modo de llevarlo a cabo.

b. Implantación

A partir del autodiagnóstico, conoceremos los puntos fuertes y débiles de la organización. Entonces se diseñará una serie de actuaciones dirigidas al fomento de hábitos de vida saludable en el ámbito empresarial. Estas prácticas también intentarán reducir los riesgos para la salud que provienen de ciertas adicciones, trastornos o enfermedades. En el momento de la implantación es cuando debemos pensar no en características abstractas y generales, sino en ejemplos concretos y prácticos



El autodiagnóstico es el punto de partida para un plan de acción eficaz.

Los puntos fuertes y débiles de la empresa indicarán el camino que hay que seguir.



La evaluación deberá contrastarse con los objetivos que se quiera conseguir, que a su vez corresponderán a los resultados del autodiagnóstico.

que ayuden a la promoción de la buena salud. En este sentido, es fundamental recordar que una verdadera empresa saludable no se limita a actuaciones aisladas, sino que se ocupa continuamente de fomentar buenas prácticas de prevención y promoción de la salud.

c. Evaluación

Toda evaluación dentro de una empresa tiene que contrastarse con los objetivos que se desea conseguir, y la organización saludable no es una excepción. Por lo tanto, deberemos establecer los objetivos que se quiere conseguir, que tendrán que corresponder con los derivados del autodiagnóstico; por supuesto, esto se llevará a cabo de una manera progresiva, por lo que dichas metas deberán ser distribuidas entre las que son alcanzables a corto, medio o largo plazo. Resulta interesante, por lo tanto, establecer los objetivos a corto y medio plazo, y cada evaluación responderá a la etapa en que la realicemos, hasta lograr el cumplimiento de los objetivos ideales de la organización.

Para definir los fines de la evaluación, los líderes a cargo de la misma deberán considerar que dicho proceso es un examen global y sistemático de las propias formas de actuar, para luego compararlas con los criterios que hayamos establecido (en la organización, con respecto a otras empresas, a escala nacional o europeo, etc., según la etapa de evaluación de la que se trate). En este sentido, puede ser interesante contar con un modelo de evaluación si la propia compañía no cuenta con uno. Existen diferentes modelos disponibles, que se adaptan a distintos tipos de empresas y actividades, como por ejemplo el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, conocido como Modelo EFQM, entre otros. No se trata de tomar ni de aplicar un modelo completo, sino de observar cómo funcionan distintos esquemas y planes dirigidos a conseguir la excelencia en calidad y responsabilidad empresarial, para aplicar criterios similares dentro de la propia organización.

El examen global de evaluación incluirá:

- > La reflexión en equipo sobre las actividades, prácticas y resultados de la compañía.
- > El descubrimiento de los puntos fuertes y las áreas que se debe mejorar con la participación de todos los trabajadores.
- > La prioridad a las áreas que se desea mejorar y la elaboración de un plan de acción dirigido a la mejora continua.

La actitud correcta para llevar a cabo una evaluación cuyos resultados sean útiles para la mejora continua y la reflexión sobre las áreas que se quiere mejorar consiste en desarrollar una autocrítica amplia y consciente, que evite las justificaciones fáciles y paternalistas.

Propuesta de pasos a seguir para la evaluación

Llegado el momento de llevar a la práctica la evaluación, habrá que seguir ciertos pasos que permitirán realizarla de un modo sistemático y ordenado. Una vez más, se trata de una lista de ideas y sugerencias que los encargados de esta tarea adaptarán a su propio entorno:

Actividades previas:

- > Conseguir el compromiso del equipo directivo (punto fundamental para que la evaluación tenga sentido).
- > Seleccionar o diseñar un modelo de evaluación.
- > Planificar las tareas y acciones de acuerdo con el modelo elegido y con la participación de los trabajadores.



El plan de acción se definirá como consecuencia de la información, el debate y el establecimiento de los criterios necesarios.

A partir de aquí se decidirán las actuaciones.

> Comunicar eficazmente a la organización el alcance, los fines y la repercusión del proyecto que va a llevarse a cabo.

Primera fase:

- > Información y formación.
- > Reflexión (de acuerdo con los criterios propuestos).
- > Recogida de datos y evidencias sobre el desarrollo de las actividades y los resultados obtenidos.

Segunda fase:

- > Definición y designación del equipo evaluador.
- > Definición de criterios de puntuación y evaluación.

Tercera fase:

- > Debate y establecimiento de prioridades.
- > Selección de mejora.

Existen otras dos fases que se llevarán a cabo a partir de los resultados de la evaluación, y que consisten en lo siguiente:

Cuarta fase:

- > Definición del plan de mejora.
- > Planificación de la actuación.

> Asignación de objetivos y responsables, fechas y recursos.

> Aprobación del plan de mejora.

Quinta fase:

- > Revisión del plan y seguimiento para la evaluación de la eficacia.
- > Comunicación de los resultados (los detalles están expuestos más adelante).

d. Impacto económico

Para evaluar el impacto económico de las actuaciones en favor de la conversión de nuestra organización en una empresa saludable, resultará útil llevar a cabo un análisis coste-beneficio (que es una técnica adecuada para la evaluación general de políticas de gasto, al posibilitar el contraste de todas las posibles ganancias y costes de un proyecto en términos monetarios, lo cual permitirá a su vez la comparación de distintas alternativas para elegir la más conveniente). Esta herramienta puede ser útil tanto si se aplica para las estimaciones previas como si se utiliza para evaluar los resultados y determinar así su éxito o fracaso.

Además de la estimación de costes y resultados, también puede ser interesante conocer las subvenciones y ventajas fiscales para las empresas saludables que existen en la comunidad en la que opera la compañía. Esto puede ser de gran ayuda para evitar ciertos gastos derivados de la realización de las nuevas prácticas.

Si bien el análisis coste-beneficio es conocido, recordamos sus principales pasos en esta lista para no olvidar los puntos fundamentales en el momento de evaluar la puesta en práctica de las nuevas actuaciones saludables:



Para examinar el impacto económico de las actuaciones que ponemos en marcha será útil realizar un análisis coste-beneficio.



Algunos indicadores básicos que se pueden utilizar en el análisis del impacto económico son el TIR (tasa interna de rentabilidad) y el VAN (valor actual neto de la inversión).

- > Definir clara y detallada de los cambios que se debe llevar a cabo.
- > Identificar los costes y los beneficios esperados.
- > Decidir cuál será el año de referencia del análisis, el del período inicial y el del período final.
- > Definir si se usarán valores constantes (incluyendo la inflación) o nominales.
- > Estimar los valores de cada variable para cada período.
- > Decidir qué tasa de descuento se tomará como referencia.
- > Estimar algunos indicadores básicos del análisis coste-beneficio (por ejemplo, TIR –tasa interna de rentabilidad–; VAN –valor actual neto–; cociente entre beneficios y costes; primer período de retorno de la inversión).
- > Realizar un análisis de sensibilidad sobre la base de las decisiones principales y las variables utilizadas.

e. Comunicación de los resultados

I. Interna

Una vez formulado el nuevo proyecto en una forma clara y unívoca, habrá que comunicarlo a los trabajadores de la empresa. Es importante recordar que la comunicación eficaz del nuevo proyecto de la compañía –sea global o bien consista en una serie de actuaciones para un ámbito determinado– es la condición previa y fundamental para que los miembros de la organización se identifiquen con él y lo consideren propio. Una difusión cercana, directa y sencilla del nuevo plan favorecerá su rápida aceptación.

La eficacia de la comunicación del proyecto estará basada en el grado de implicación que produzca entre los trabajadores. Si los miembros de

la organización identifican claramente su papel para la consecución de las nuevas prácticas saludables, se sentirán (y encontrarán) mucho más cerca del proyecto que si sólo lo comprenden en forma general.

Por lo tanto, será fundamental descender la influencia y la participación de cada departamento (o equipo, o individuo) desde las altas cúpulas hacia la base de la organización. Esta eficacia en el proceso de comunicación es el objetivo de toda acción comunicativa llevada a cabo, cuyas formas y aplicaciones pueden variar de acuerdo con cada organización. En principio, toda práctica es válida (desde reuniones, memorias, correos electrónicos informativos, carteles, dinámicas de grupo para descubrir el proyecto, *workshops*, etc.), pero como en todo proceso de cambio orientado a la excelencia empresarial, los líderes encargados del asunto deberán desarrollar los métodos más adecuados.

II. Externa

La manera más eficaz de comunicar externamente la nueva imagen de empresa saludable es la reputación que se transmita desde los propios trabajadores. La sensación de estar en una empresa saludable, de la cual el trabajador se sienta orgulloso, lleva a un reconocimiento individual, interno y luego social-externo. Trabajar cotidianamente para mantener estas buenas prácticas y un buen clima laboral será la clave para este efecto comunicativo.

Otra estrategia de comunicación es el patrocinio de actos culturales, deportivos, sociales, etc., que destaquen los valores saludables que son parte de la visión corporativa de la propia empresa. Se trata de una promoción mejor aceptada socialmente que la publicidad tradicional, ya que se basa en valores compartidos por la empresa, el evento y la sociedad.

Formar parte de asociaciones empresariales que defiendan y promuevan las acciones saludables dentro de las compañías es otra manera de estar presente en la sociedad como una organización que se preocupa por promocionar y mantener la buena salud de sus empleados y, por lo tanto, de la sociedad en la que desarrolla sus actividades.



En la fase de comunicación de los resultados es necesario utilizar todos los medios al alcance e involucrar al máximo de departamentos.



ANEXO

Alimentación



- > Ofrecer menús saludables en el comedor de las empresas.
- > Fomentar el consumo de desayunos saludables (colocando máquinas que no dispongan sólo de bollería industrial y café, sino también de zumos, fruta, galletas integrales, etc.).
- > Contar con dispensadores de agua fresca para el consumo de los trabajadores.
- > En las reuniones de trabajo, ofrecer fruta, zumos y agua.
- > Promover acuerdos con los bares y restaurantes próximos para que ofrezcan más de una variante saludable del menú diario.

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL EQUILIBRIO NATURAL DE DESAYUNOS, APERITIVOS Y COMIDAS. La alimentación saludable en el entorno laboral. Generalitat de Catalunya. Departamento de Salud.

Para mejorar el equilibrio nutricional dentro del ámbito laboral, conviene potenciar preferentemente los alimentos más característicos de la alimentación mediterránea: verduras, hortalizas y legumbres, fruta fresca, fruta seca, diferentes tipos de pan (cereales, semillas) y aceite de oliva.

Asimismo, cabe dar prioridad a técnicas culinarias o preparaciones suaves que favorezcan la digestión y faciliten la continuidad de la jornada laboral.

Sugerencias para los desayunos

- > Bocadillos pequeños con diferentes rellenos (queso, jamón, atún, opciones vegetales con algún pan integral y/o con semillas).
- > Fruta pelada y troceada (macedonias, pinchos de frutas o bien piezas pequeñas y lavadas que se puedan comer directamente).
- > Fruta seca: almendras, nueces, avellanas, pistachos, anacardos, etc.

- > Fruta seca dulce: ciruelas, pasas, orellanas, etc.
- > Lácteos enteros y desnatados: leche y yogures.
- > Zumos de fruta, agua, leche, café y té, infusiones, etc.

Sugerencias para los aperitivos

- Incrementar la presencia de:
- > Fruta seca y/o fruta fresca preparada y troceada.

- > Verduras y hortalizas.
- > Pequeñas porciones de cocas, pizzas o pan con tomate con diferentes rellenos.
- > Agua, zumos de frutas, zumos de verduras (tomate, gazpacho, etc.), caldos calientes.

Sugerencias para las comidas

- > Ensaladas variadas (con pasta, arroz o legumbres).
- > Verduras al vapor, salteadas, al horno o a la parrilla.
- > Caldos o cremas ligeras.
- > Gazpachos o sopas frías.
- > Raciones pequeñas de carnes magras y/o pescado.
- > Postres, preferentemente a base de fruta fresca, sorbetes, etc.

Recomendaciones sobre el contenido de las máquinas expendedoras de alimentos y bebidas

En la oferta de estas máquinas cabe dar prioridad a productos que contribuyan a una alimentación saludable en lugar de los que tengan un contenido elevado en sal, azúcares y/o grasas.



En las bebidas, cabe potenciar y dar prioridad a:

- > Agua, aguas con sabores (sin endulzar).
- > Leche, yogures, yogures líquidos.
- > Zumos naturales de frutas, zumos de tomate, zanahoria y otras hortalizas.
- > Bebidas refrescantes sin azúcares, bebidas isotónicas.

Respecto a las máquinas expendedoras de café y otras bebidas calientes, es conveniente que se opte por lácteos desnatados, café descafeinado y bebidas sin azúcares añadidos.

En los alimentos sólidos (snacks), cabe potenciar y dar prioridad a:

- > Bocadillos, sándwiches (diferentes opciones).
- > Galletas en general, galletas integrales, de arroz.
- > Barritas de cereales, cereales de desayuno.
- > Bastoncillos de pan, pan variado y semillas, etc.
- > Frutas secas de todas las variedades (almendras, cacahuetes, nueces, avellanas orellanas, pasas, mezclas, etc.).
- > Fruta fresca, fruta fresca envasada.



Actividad física



- > Fomentar el estilo de vida activo dentro y fuera del ámbito de trabajo, ir y volver a pie o en bicicleta (aparcamiento de bicicletas), subir las escaleras en lugar de coger el ascensor, etc.
- > Habilitar espacios para practicar actividades deportivas o instalar gimnasios dentro de los centros de trabajo.
- > Organizar actividades, actos o competiciones deportivas, que además fomentarán el trabajo en equipo y la competencia saludable.
- > Participar en actividades o competiciones entre diferentes empresas.
- > Patrocinar actos deportivos.
- > Subvención de la práctica de ejercicio físico o la cuota del gimnasio.
- > Convenios con gimnasios o instalaciones deportivas externas.

PROMOVER EL USO DE LAS ESCALERAS EN EL LUGAR DE TRABAJO

El Departamento de Salud promueve la actividad física y la alimentación saludable mediante el PAAS (Plan Integral para la Promoción de la Salud Mediante la Actividad Física y la Alimentación Saludable), que incluye acciones en el ámbito educativo, comunitario, sanitario y laboral. Entre las acciones de ámbito laboral se encuentra la elaboración de un dossier para promover el uso de las escaleras en el lugar de trabajo.



El dossier contiene carteles de señalización (adhesivos circulares y frontales para escaleras, y móviles de pared con sugerencias de colocación) y un CD que incluye cuatro modelos diferentes de carteles para imprimir, la presentación de la iniciativa a la plantilla y el manual *Cómo hacer de la empresa un generador de salud por medio de la actividad física*, dirigido a los profesionales sanitarios de la empresa. Se puede acceder gratuitamente a todos estos contenidos a través de la web del Departamento de Salud www.gencat.cat/salut

¿Por qué promover el uso de escaleras en el trabajo?

- Es efectivo
 - > Mejora la salud.
- Es fácil
 - > No son necesarias infraestructuras ni equipamientos especiales. Subir y bajar escaleras no supone un gran gasto de tiempo.
- Es barato
 - > Intervención de bajo coste.

- > Proporciona una imagen positiva de la empresa.

¿Cómo desarrollar acciones para promover el uso de las escaleras en el ámbito laboral?

- El conjunto mínimo de acciones que tener en cuenta es:
- > Implicación de la dirección.
 - > Sesión informativa a los trabajadores, en intranet y en el boletín de la empresa.
 - > Edición y colocación de la rotulación.

Reducción de hábitos poco saludables



- > Promover planes de toma de conciencia y prevención sobre enfermedades y hábitos nocivos, como establecer prácticas para dejar de fumar.
- > Concienciar y promover la reducción en el consumo de bebidas alcohólicas.

Promoción de horarios razonables y un buen clima laboral



- > Poner en marcha técnicas de organización personal del trabajo y planificación y control del tiempo.
- > Potenciar las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y el desarrollo personal.
- > Fomentar el trabajo en equipo, la colocación y el intercambio profesional entre los trabajadores.

→ EMPRESAS SALUDABLES



“Tenemos en cuenta tres elementos clave en nuestra política saludable: estar sano, seguro y tranquilo.”

Dr. Jesús Acebillo, presidente del Grupo Novartis en España



NOMBRE DE LA EMPRESA

Novartis

QUIÉNES SOMOS

Novartis se creó en 1997 con la fusión de Ciba-Geigy y Sandoz. Nuestro nombre, que deriva del latín *novae artes*, significa “nuevas habilidades” y refleja nuestro compromiso de ofrecer nuevos productos sanitarios a los pacientes y a los médicos de todo el mundo.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

La misión de Novartis es descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores destinados a curar y prevenir enfermedades, aligerar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida de las personas. Novartis, como compañía líder en el cuidado de la salud y comprometida con la RSC, dedica una especial atención a la salud y seguridad de sus empleados. Todos nosotros hacemos frente diariamente a muchos retos que amenazan nuestra salud. De hecho, muchos factores de riesgo influyen en nuestro bienestar físico y emocional, lo cual puede originarnos incluso el desarrollo de algunas enfermedades. Consciente de esta realidad, Novartis ofrece a sus empleados diversos programas e iniciativas alrededor de la salud que les permitan disfrutar de un estilo de vida más saludable, tanto dentro como fuera del trabajo.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

Desde disponer de un gimnasio para todos los empleados en nuestras instalaciones hasta clases de taichí y yoga, masajes, una cantina con un semáforo en los menús que indica las calorías de cada alimento, y a la celebración interna del Día Mundial de la Hipertensión, del Cáncer de Mama, de la Diabetes, etc. Con todo ello, mediante diferentes iniciativas intentamos concienciar a nuestros empleados sobre la importancia de llevar una vida con hábitos saludables.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Novartis tiene en cuenta tres elementos clave en su política saludable: estar sano, seguro y tranquilo. La seguridad comprende un enfoque sistemático para lograr mejorar los comportamientos en casa y en el trabajo a través de campañas de seguridad, formación y asunción del concepto de “comportamiento seguro”.

La parte de estar sano se basa en iniciativas de prevención y detección precoz, centradas especialmente en enfermedades cardiovasculares, así como patologías comunes. Finalmente, los proyectos de reducción de estrés, los programas de asistencia a empleados y familiares y conseguir un equilibrio entre la vida laboral y la familiar son los que centran el elemento clave de estar tranquilo. El plan de promoción de la salud, en definitiva, forma parte intrínseca del compromiso de la compañía con sus empleados.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

La conciliación ha sido siempre un asunto muy importante para Novartis. Trabajamos básicamente en cuatro áreas: Flexibilidad y mejora (teletrabajo, horario flexible, jornada intensiva, mejora de los permisos legales por paternidad, posibilidad de ampliar días de vacaciones, ayudas para guarderías...). Recursos y servicios de ayuda (gimnasio en las instalaciones, taichí, masajes, ADSL en el domicilio de los empleados, etc.). Aumento de la eficacia y reducción de la burocracia (invertimos en formación para asegurar que las reuniones sean efectivas, que el correo electrónico se utiliza de forma eficiente). Actitud positiva (cursos de asertividad, desconexión). Hay horario flexible todo el año, jornada intensiva en verano, ampliación del período legal de baja por maternidad, teletrabajo, posibilidad de pedir excedencias, años sabáticos y días de vacaciones extras.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Anualmente se efectúa una encuesta de clima laboral y, de acuerdo con los resultados, se conforma un plan de acción del cual se informa a todos los empleados. El índice de participación en estas encuestas es particularmente positivo: el 85%. Además, existen varios programas de reconocimiento y celebración en los que se incluyen muchos empleados.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Nuestra cultura se distingue por el fomento del trabajo en equipo y la innovación. Consideramos estos dos elementos clave en la generación de un ambiente propicio para el éxito. Por ejemplo, acabamos de inaugurar tres salas en nuestra sede central: las de prototyping, brainstorming e inspiration, donde se busca el trabajo en equipo, la generación de ideas y el intercambio de información.



“Desde el año 2005 el Hospital ha desarrollado un Plan de Mejoras Sociales para nuestros trabajadores.”

Sra. Anna Jover, coordinadora de Responsabilidad Social



NOMBRE DE LA EMPRESA

Hospital Plató

QUIÉNES SOMOS

El año 1925 se creó el Hospital Plató. El año 1992 la entidad se constituyó en fundación con la finalidad de facilitar el trabajo en equipo de los profesionales y de proporcionar la mejor asistencia posible a los clientes. A partir de 1999 se tomó la decisión estratégica de reestructurar nuestra organización para profundizar en una gestión enfocada a dos objetivos fundamentales: a) la excelencia asistencial, b) la sostenibilidad social y económica.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

Valores:
1. Transparencia y compromiso ético.
2. Trato humano y personalizado.
3. Vocación de excelencia.
4. Solidaridad con las personas y su entorno.

Misión:
Diagnosticar, tratar y cuidar la salud de nuestros enfermos.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

> Jornadas de salud (de ámbito interno/externo): controles neumológicos, de hipertensión arterial y audiometrías.
> Jornadas de educación y salud (de ámbito externo): cursos de higiene postural, cursos de RCP.
> Plantación de árboles (en relación con el CO2 consumido por el hospital), campañas de ahorro de energía, agua, transporte, etc.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

> Plan de Ética.
> Plan de Colaboración con la Sociedad.
> Plan de Mejoras Sociales.
> Plan de Medio Ambiente y Sostenibilidad.

> Plan de Auditorias.

> Plan de Responsabilidad Social.

Dentro de la estrategia esencial que supone la sostenibilidad social, económica y de calidad, se han realizado estos planes para llevarla a cabo y desarrollar las políticas pertinentes.

Los directivos se implican con el despliegue de las políticas y las líneas estratégicas participando en los diferentes actos que se realizan.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

Desde el año 2005 el Hospital ha desarrollado un Plan de Mejoras Sociales para nuestros trabajadores, en el que se recogen diferentes acciones con el fin de ayudarles a conciliar la vida laboral y la personal.

Asimismo, este año se está realizando el Plan de Igualdad.

Por el tipo de organización (actividad de 365 días x 24 horas), esa conciliación es difícil; aun así se facilitan los cambios de turno en los ámbitos asistenciales. En el sector administrativo se promueve que los responsables de cada unidad gestionen con las personas las diferentes posibilidades.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

> Cambiando la forma de liderazgo; con el organigrama jerárquico; comunicación descendente, ascendente, transversal.

> Plan de Mejoras Sociales.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

> Jornadas estratégicas.

> Implantación en la organización de la metodología de procesos.

> Grupos de mejora continua.



“Tenemos un blog que promueve un estilo de vida saludable, y un catering que contiene alimentos poco calóricos.”

Sra. Sílvia Vilchez, directora del Departamento de Personal



NOMBRE DE LA EMPRESA

MRW

QUIÉNES SOMOS

MRW se creó en 1977. Desde entonces hemos desarrollado y creado a partir de nuestra actividad principal, el transporte urgente de mercancías, nuevas prestaciones y servicios para satisfacer las necesidades de la entidad.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

Se comunica la importancia de tener un estilo y unos hábitos de vida saludables, desde la dirección hasta los niveles más operativos de la organización.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

- > Desayunos diarios en los que hay más fruta, zumos y bocadillos que bollería.
- > Disponemos de un catering donde se halla más comida sana que calórica.
- > En las máquinas de *vending* se pueden encontrar bocadillos y fruta.
- > Tenemos gimnasio porque consideramos importante que se haga deporte y se tenga una vida poco sedentaria.
- > Disponemos de monitora de *fitness*.
- > Disponemos de solárium.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Revisión bianual a los trabajadores con la ayuda de nuestra Mutua de Accidentes de Trabajo. Coordinado y gestionado por el departamento de Prevención de Riesgos, tenemos un blog en el portal que promueve un estilo de vida saludable y un catering en el que se pueden encontrar alimentos poco calóricos.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

A partir de diferentes medidas que tenemos implementadas desde hace años y que forman parte de nuestra política de RSC (políticas de calidad en el empleo, de flexibilidad laboral, de apoyo profesional y a la familia, de apoyo e integración, igualdad de oportunidades e instalaciones flexibles). Algunos ejemplos concretos son los siguientes: contratos indefinidos como práctica habitual, horario de 8.00 a 16.00 horas como el más frecuente en servicios centrales, jornada de 38 horas semanales de trabajo efectivo, ampliación del período de lactancia 30 minutos más, y envío gratuito al mes para todos los empleados, entre otras medidas.

Tenemos flexibilidad horaria en la entrada y salida laboral, posibilidad de adecuar el horario por circunstancias personales y de teletrabajar estudiando, una vez analizada la viabilidad de cada caso concreto.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Cada año elaboramos una Encuesta de Satisfacción del Empleado, participamos en el Great Place to Work y en el Merco Personas. Los resultados en los últimos cuatro años siempre han sido notables porque nos indican que lo estamos haciendo bien, así como nos aporta información acerca de lo que podemos mejorar o dónde debemos actuar.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Tenemos una cultura que promueve el trabajo en equipo y la comunicación inter e intradepartamental. Además, tenemos jornadas de comunicación transversal y diferentes grupos de trabajo de prevención de riesgos, EFR (Empresa Familiarmente Responsable) y RS (Responsabilidad Social), por ejemplo.



“Consideramos prioritario el respeto al tiempo y a las necesidades de nuestros trabajadores.”

Sr. Javier Ibars, director de RRHH de Arbora & Ausonia



Arbora & Ausonia

NOMBRE DE LA EMPRESA

Arbora&Ausonia

QUIÉNES SOMOS

Arbora & Ausonia cuenta con más de mil nombres propios que destinan su talento a ofrecer productos para la higiene personal. De esta manera, ayudan a mejorar la vida de millones de personas y, más concretamente, la de los consumidores, que han convertido a esta empresa en líder del sector, ya que confían en su calidad y su innovación. A&A existe y trabaja gracias a estas personas, para ellas y con ellas, y se preocupa por su bienestar.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

El éxito de Arbora & Ausonia se construye gracias al compromiso, el talento y el trabajo en equipo de las personas que construimos la empresa. Por eso, nos esforzamos continuamente para hacer de Arbora & Ausonia un lugar de trabajo cada día mejor, basándonos en un modelo de gestión centrado en cada una de las personas que formamos parte de la firma.
La seguridad y la salud de nuestros trabajadores forma parte de los valores y principios de la compañía y, por eso, nos preocupamos por proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos, que vaya más allá del cumplimiento legal.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

Desfibriladores semiautomáticos con conexión directa al 112 y empleados entrenados para utilizarlos en todos los centros de trabajo, en los que hay un médico y una enfermera que velan por la salud de todos los trabajadores; página web sobre la salud (está disponible a la intranet y expuesta en los tableros de comunicación); una nueva iniciativa denominada *Ponte en forma*, destinada a la promoción de buenas prácticas de salud; campaña anual y gratuita de vacunaciones. Fórum A&A, una iniciativa formativa en la que participan profesionales de diferentes sectores con el objetivo de fomentar el intercambio de experiencias y la búsqueda de sinergias. Programa de deshabituación del tabaquismo y reducción de peso, y descuentos y tarifas especiales en gimnasios y centros de salud para todos los trabajadores de Arbora & Ausonia. A través de nuestra colaboración con la Asociación Española contra el Cáncer (AECC), ofrecemos newsletters, documentos e información sobre la prevención

del cáncer a todos nuestros trabajadores. Seguro médico para todos a través de CIGNA. Programa de Asistencia Integral al empleado (y a sus padres, pareja e hijos).

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Disponemos de protocolos de seguimiento de la salud que llevamos a cabo a través de reconocimientos específicos en función del puesto de trabajo de cada uno, analizamos de inmediato todos los incidentes que se producen para evitar que se transformen en accidentes, y todos los empleados disponen de formación y calificación adecuada en temas de seguridad y salud.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

Consideramos prioritario el respeto al tiempo y a las necesidades de nuestros trabajadores. Algunas iniciativas que llevamos a cabo en beneficio de la conciliación son: posibilidad de disfrutar ocasionalmente de permisos por causas personales más allá de la legislación vigente; Programa de Asistencia al Trabajador que proporciona cobertura familiar (al empleado, los padres, el cónyuge y/o los hijos) en todo el territorio español; posibilidad de acogerse a una baja por riesgo en caso de embarazo que permita suspender temporalmente el contrato y percibir el 75% del salario hasta el día del parto; regalos por el nacimiento de los hijos de todos los trabajadores; planes de jubilación; bonos para las guarderías; ayuda escolar.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Jornadas de puertas abiertas para las familias, celebración de la Castanyada y de Sant Jordi, comida de Navidad, etc. Los resultados de nuestra Encuesta Corporativa 2009 reflejan que el 81% de los trabajadores considera que Arbora & Ausonia es un buen sitio de trabajo y el 78% se siente orgulloso de trabajar aquí.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Muchos procesos de trabajo en nuestra empresa se gestionan mediante equipos. Por ello, nos esforzamos por organizar dinámicas de grupo que fomenten la cohesión entre los grupos. En este sentido, programamos cursos corporativos para optimizar el trabajo en equipo; por ejemplo, las formaciones que ofrecemos en: equipos efectivos de trabajo, trabajo en equipo en entornos complejos, relaciones interpersonales, facilitación de grupos y liderazgo situacional de grupos, entre otros.



“Nuestra misión como empresa del sector farmacéutico siempre ha sido la de trabajar para impulsar el bienestar de la sociedad.”

Sr. Gabriel Monllau, director de RRHH del Grupo Ferrer



NOMBRE DE LA EMPRESA

Grupo Ferrer

QUIÉNES SOMOS

Ferrer ofrece productos de alto nivel científico, orientados a las necesidades de los clientes, acompañados de programas de formación sanitaria –que faciliten un puntual conocimiento de los constantes avances en el campo de la medicina y de la farmacología–, y en contacto directo con profesionales sanitarios, pacientes y población en general.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

Nuestra misión como empresa del sector farmacéutico siempre ha sido la de trabajar para impulsar el bienestar de la sociedad. En consonancia con ésta, podemos encontrar que los valores que definen nuestra organización son: compromiso, conciencia ecológica, confianza, convicción, diversidad, empatía, humildad, integridad, audacia y pasión.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

Este año hemos implantado el programa “*Ferrer: Empresa saludable*”, que incluye un conjunto de iniciativas para mejorar el bienestar físico y psíquico de nuestros colaboradores potenciando la actividad física y los hábitos saludables. Por otra parte, en el departamento de Seguridad y Salud ya hace años que trabajamos, a través de la prevención y la formación, muchos asuntos relacionados con la mejora de la calidad de vida de nuestros trabajadores (revisiones médicas anuales, conferencias sobre lesiones musculoesqueléticas, enfermedades cardiovasculares, formación de primeros auxilios, etc.). También tenemos horario flexible en la mayoría de centros de trabajo para facilitar la conciliación laboral y familiar.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

La seguridad y la salud de nuestros trabajadores son algunos de nuestros objetivos permanentes y fundamentales, de la misma manera que lo son la calidad, el respeto al medio ambiente y la productividad. Por este motivo, nuestros compromisos son:

- > Estar implicados en la salud de nuestros trabajadores más allá del marco normativo y del ámbito laboral.
- > Integrar la gestión de la prevención en el conjunto de políticas de la empresa, sensibilizando a todos los que la conforman y le aportan recursos.
- > Realizar nuestra actividad empresarial sin comprometer los aspectos de seguridad y salud por consideraciones económicas o de productividad.
- > Facilitar información y formación para promover la adopción de comportamientos seguros y hábitos de conducta saludables.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

Los centros en los que las necesidades organizativas lo permiten, tienen horario flexible de entrada y salida, y el viernes por la tarde no se trabaja. Además, se dispone de dos medias jornadas para cuestiones personales.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Se consigue a través de medidas de desarrollo organizativo (por ejemplo, mejora de la comunicación interna, el trabajo en equipo, etc.), medidas de desarrollo individual (formación específica, formación en idiomas, etc.), horarios flexibles y beneficios sociales (empresa saludable, seguro de vida, etc.).

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Durante el año 2008 se llevaron a cabo diferentes comunicaciones y formaciones para sensibilizar y potenciar el trabajo en equipo dentro de la organización, pues siempre ha sido considerado uno de los valores irrenunciables de Ferrer.



“Nestlé promueve el trabajo en red, que tiene como consecuencia el desarrollo del trabajo en equipo.”

Sr. Bernard Meunier, director general de Nestlé



NOMBRE DE LA EMPRESA

Nestlé España

QUIÉNES SOMOS

El Grupo Nestlé tiene más de cien años. Hoy está presente en distintos sectores de la alimentación: alimentos infantiles, lácteos, chocolates, cafés y bebidas a base de cereales, culinarios, cereales para el desayuno, helados, ultracongelados, refrigerados, aguas embotelladas y especialidades de nutrición clínica. También tiene una importante presencia en el mercado de alimentos para mascotas.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

La misión de Nestlé es ofrecer productos saludables, prácticos y sabrosos para satisfacer las necesidades alimentarias de todas las personas, ayudándolas a seguir una dieta más sana, nutritiva y equilibrada. De hecho, el lema de la compañía es, a escala mundial, “*Good Food, Good life*”, que se traduciría como “*Nutrición de calidad para una vida de calidad*”.

Esta misión se basa en diferentes valores: todos los trabajadores de la compañía son responsables de llevar a cabo esta misión haciendo todo lo posible por escuchar los deseos de los consumidores adaptándose a ellos. Por eso es de obligado cumplimiento contar con unos conocimientos sobre nutrición y empezar predicando con el ejemplo. Trabajamos la salud en diferentes niveles: conseguir productos saludables y equilibrados desde el punto de vista nutricional; proporcionar al consumidor una información nutricional transparente y comprensible de nuestros productos, así como una comunicación responsable de sus propiedades nutricionales; apoyar actividades de educación nutricional; sensibilizar al personal de que ésta es tarea de todos los miembros de la organización; potenciar la ciencia y la investigación nutricional para aplicarla a los mismos productos.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

- > Se realizan campañas periódicas para todo el personal sobre buenos hábitos saludables.
- > En el comedor de la oficina central se ofrece diariamente un menú (el menú Wellness) saludable y equilibrado desde el punto de vista nutricional, y hay a disposición de todos un bufé de ensaladas.
- > Se promueven campañas internas que invitan a caminar.

- > Se subvencionan la matrícula y las cuotas de gimnasios y otros centros deportivos.
- > En el plan de formación para los trabajadores, se incluyen cursos y seminarios sobre nutrición y alimentación saludable.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Para conseguir los objetivos y la misión de la compañía, se trabaja diariamente para mejorar el perfil nutricional de los productos Nestlé a la vez que se mantiene su sabor. Por ello, Nestlé desarrolla la estrategia 60/40+, que asegura que los productos Nestlé son preferidos como mínimo por el 60% de los consumidores, en cuanto a preferencia organoléptica, y que tienen un perfil nutricional equilibrado (valores correctos de sal, azúcar y grasas). Por otra parte, Nestlé está adherida al código PAOS, con el que se asume el código de autorregulación de la publicidad y la mercadotecnia dirigidas a niños.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

En las oficinas hay un horario flexible de entrada y salida. Existe la posibilidad de obtener permisos personalizados para cuestiones privadas y las vacaciones se pueden dividir y disfrutar en diferentes momentos del año. Además, las horas extraordinarias se pueden cambiar por días de vacaciones y se ofrece la reducción de jornada laboral adaptada a las necesidades de cada trabajador.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Nestlé realiza periódicamente encuestas de clima laboral a todo el colectivo de trabajadores, con la finalidad de adaptarse a sus necesidades y mejorar el entorno de trabajo.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

En su política de recursos humanos, Nestlé promueve el trabajo en red, cuya consecuencia es el desarrollo del trabajo en equipo. De hecho, la mayoría de proyectos implican la participación de miembros de diferentes áreas de la empresa para conseguir los objetivos empresariales.



“La conciliación es actualmente uno de los ejes principales de nuestras políticas para las personas.”

Sr. Ferran Raurich, director de RRHH de Schneider



NOMBRE DE LA EMPRESA

Schneider Electric

QUIÉNES SOMOS

Schneider Electric, como especialista global en gestión de la energía y con operaciones en más de 100 países, ofrece soluciones integrales para diferentes segmentos de mercado, en los que ostenta posiciones de liderazgo en energía e infraestructuras, industria, edificios y centros de datos, así como una amplia presencia en el sector residencial. Su compromiso es ayudar a las personas y a las organizaciones a maximizar el uso de la energía de manera más segura, más fiable y más eficiente.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

Ayudar a obtener el máximo rendimiento de la energía es nuestra misión empresarial, y lo hacemos basándonos en el respeto por el medio ambiente y el compromiso con la sociedad por el desarrollo sostenible del planeta. Queremos que las personas que forman Schneider Electric sean apasionadas, abiertas, íntegras y eficientes, que representen los valores de nuestra empresa y que se ayuden a obtener un buen nivel de vida saludable.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

La salud es un eje de actitudes tanto internas como externas: nuestros productos deben garantizar la seguridad y salud de las personas en el uso de la energía, además de no incluir materias peligrosas. Internamente, el área de Seguridad y Salud Laboral vela por la creación de un entorno de trabajo seguro y saludable, y acompaña al resto de funciones y departamentos por medio de formaciones, acciones de sensibilización, creación de políticas, protocolos médicos, además de fijarse un objetivo prioritario de cero accidentes. Por otra parte, la empresa promueve la realización de deporte con varias iniciativas: participación en juegos interempresas, organización de eventos deportivos internos, patrocinio de entidades deportivas y acuerdos corporativos con entidades promotoras de salud. Nuestro objetivo es que nuestros empleados obtengan beneficios al combatir el estrés y la fatiga, desarrollen relaciones sociales y mejoren su condición física.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la Política Global de Seguridad y Salud Laboral se integran diferentes protocolos: reconocimientos médicos, vacunación gripal estacionaria, servicio médico de atención directa en todos los centros, jornadas de sensibilización (tabaco, alimentación, colesterol, etc.), higiene de la postura.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

La conciliación es actualmente uno de los ejes principales de nuestras políticas para las personas. Ofrecemos horarios flexibles de entrada y salida, calendarios laborales especiales para algunos colectivos, permisos retribuidos, vacaciones adicionales, jornadas de libre disponibilidad, posibilidad de flexibilizar la retribución para dar respuesta a necesidades familiares, servicio médico en el centro de trabajo, etc. Con vistas al futuro trabajamos para incrementar este tipo de medidas y en incorporar otras como el teletrabajo o acuerdos corporativos con proveedores externos de servicios.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Anualmente se mide nuestro clima laboral en todos los centros, y se diferencia por distintos colectivos. A partir de su resultado se desarrollan diferentes planes de acción para incidir en los ejes de mejora detectados, que son pilotados directamente por managers de cada área. Se hace un seguimiento público de los mismos y su consecución también se integra como objetivo de cumplimiento anual de los managers. En el desarrollo de estos planes participan activamente los empleados.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

En nuestro sistema de evaluación de competencias, el trabajo en equipo tiene un papel predominante en todos los lugares de la organización. Es una competencia cuya importancia es aún mayor si tenemos en cuenta nuestro tipo de organización matricial, en el que las relaciones funcionales prevalecen sobre las jerarquías en todos los niveles y, por lo tanto, la colaboración es indispensable para conseguir los objetivos. La formación de equipos de trabajo multidepartamentales es un eje de estimulación. Finalmente, el deseo de trabajar en equipo es uno de los conceptos mejor valorados en nuestras encuestas de clima laboral.



“El respeto a los derechos de las personas, basado en la igualdad, enmarca nuestra filosofía de empresa.”

Sr. Ricardo Alfaro, director de RRHH de Asepeyo



NOMBRE DE LA EMPRESA

Asepeyo (Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social número 151).

QUIÉNES SOMOS

Fundada en 1915, Asepeyo es una mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social, cuya misión es también la ayuda para crear una cultura preventiva en el ámbito laboral facilitando pautas de seguridad, salud e higiene.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

Los valores no difieren de los principios básicos que son el marco de referencia de nuestra actuación diaria:

1. Voluntad constante de mejora de nuestros servicios, buscando la proximidad a los usuarios y la satisfacción de sus necesidades.
2. Respeto escrupuloso a los derechos de las personas, basado en la igualdad de todas ellas, que impregna el trato a los empleados y el de éstos a los usuarios.
3. Eficiencia en la administración de recursos.

Asepeyo considera que el puesto de trabajo debe constituir un entorno siempre favorable al trabajador; por eso, el Servicio de Prevención Propio (SPP) lleva a cabo actuaciones dirigidas a promocionar la salud global, personal y laboral. Queremos conseguir conductas saludables para defender la salud del trabajador, reforzándola para evitar que ésta se pierda, y con la finalidad de que los mismos trabajadores sean los propios gestores.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

Asepeyo se avanzó un año a la normativa que declaraba los puestos de trabajo como espacios libres del humo del tabaco, con la implantación en 2005 del programa “*Exfuma’t!*”, que contribuyó a que el 30% de los fumadores dejase de fumar. Se aplican criterios de alimentación saludable en los comedores de nuestros hospitales y en todas las máquinas expendedoras de bebidas y alimentos de los centros de Asepeyo desde la implantación del programa “*Comer bien, vivir mejor*” en 2006.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Principalmente, con las diferentes campañas de promoción de la salud elaboradas, implementadas y evaluadas por el Servicio de Prevención Propio, tomando como base el análisis epidemiológico de los datos agregados de salud del ejercicio anterior. Período 2008-2009: “*Actividad física en Asepeyo... además, saludable!*”; 2007: “*El sol da vida, con medida!*”; 2006: “*Comer bien, vivir mejor!*”; 2005: “*Exfuma’t!*”. Vacunación de la gripe estacional para toda la plantilla desde 2003, etc.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

Implantación reciente del Plan de Igualdad Asepeyo-Monalisa; entre los diferentes puntos que propone, respecto a este asunto podríamos destacar: formación en horario laboral; permisos con reserva del puesto de trabajo para adopciones; no convocatoria de reuniones después de las 17.30. Posibilidad de solicitar cambios temporales de tipo de jornada en caso de enfermedad grave propia, o del cónyuge, o de la pareja de hecho; de familiares en primer grado; para atención a los hijos en procesos de separación o divorcio, etc. También las mujeres que se incorporan después de un permiso por maternidad tienen la posibilidad de reducir la jornada y/o adaptar los horarios, etc. Además, se van proponiendo nuevas iniciativas en este sentido; por ejemplo, la instauración de la jornada intensiva en período estival en las oficinas centrales de la mutua.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

El respeto escrupuloso a los derechos de las personas, basados en la igualdad, es un principio fundamental que enmarca nuestra filosofía de empresa. Por poner algún ejemplo, como elemento fundamental de la política de Responsabilidad Social Corporativa Interna, la Dirección General suscribió la declaración programática sobre el acoso y todos los empleados disponemos de un procedimiento conciliatorio y de investigación para los casos de resolución de problemas laborales con intimidación. El SPP ha hecho evaluaciones específicas de riesgos psicosociales y la empresa está desarrollando las medidas preventivas recomendadas.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Creación, ante los proyectos, de comités multidisciplinares formados por miembros de la Organización Territorial y de las diferentes direcciones funcionales de la mutua, de distintos niveles, como el Comité de Calidad y el Comité de Responsabilidad Corporativa, entre otros.



“Nuestro programa Nutrisalud promueve un estilo de vida saludable entre los empleados y sus familiares.”

Sr. Martín Barreiro, director de RRHH de Danone



NOMBRE DE LA EMPRESA

Danone, S.A.

QUIÉNES SOMOS

Fundado en Barcelona en 1919, el Groupe Danone es, hoy en día, líder en la industria de la alimentación, con el objetivo principal de cuidar la salud de sus consumidores. Para ello trabaja desde siempre para conseguir los productos más saludables, con los mejores sabores y la mejor variedad posible.

CUÁLES SON NUESTROS VALORES Y LA MISIÓN QUE DEFINE NUESTRA ORGANIZACIÓN, CON REFERENCIA A LA SALUD

Nuestra misión: “*Aportar salud a través de la alimentación al mayor nombre posible de personas*”. Nuestros valores: Humanismo: “*El eje de nuestras decisiones es la atención a la persona*”. Apertura: “*La diversidad es una fuente de riqueza y el cambio ofrece siempre nuevas oportunidades*”. Proximidad: “*Saber cómo estar cerca de todas las personas en todo el mundo, convirtiéndonos en parte de su vida cotidiana*”. Entusiasmo: “*Los límites no existen, sólo hay obstáculos que debemos superar*”.

EJEMPLOS EN LA ACTIVIDAD COTIDIANA QUE INTEGRAN ACTITUDES SALUDABLES

En 2008 se lanzó el programa Nutrisalud, con el objetivo de promover de forma activa un estilo de vida saludable entre los empleados y sus familiares

- > Acceso de todos los trabajadores a un seguro médico privado financiado al cien por cien por la compañía.
- > Convenios con gimnasios y polideportivos para los empleados.
- > Todos los centros de trabajo disponen de máquinas de zumo de naranja natural, subvencionadas parcialmente por la empresa, y frigoríficos con productos Danone.
- > Gestión inteligente de la jornada laboral, bajo el proyecto *Freshworking*.

PROYECTOS E INICIATIVAS SALUDABLES DESARROLLADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Externamente:

- > A través de su inversión constante en investigación con sus centros de I+D.
- > Invirtiendo en la sociedad con el Instituto Danone. Bajo el lema “*Saber y hacer saber*”, sus objetivos son: 1) la promoción y difusión de la investigación, otorgando becas y permisos, y 2) el establecimiento de un nexo entre profesionales de la alimentación, la dietética y la nutrición y los dedicados a la sanidad y la educación, que persiguen una mejor calidad de vida de los ciudadanos a través de los hábitos alimentarios saludables.
- > Divulgando los beneficios de una vida sana por medio de charlas de nutrición en todo el país y, diariamente, en el espacio Danone Barcelona.

Internamente:

- > La prevención de riesgos laborales es un elemento clave: un servicio de prevención propio y una organización muy capilarizada que nos permite llegar a todos los empleados, así como una evaluación de los riesgos psicosociales que nos ha llevado desde efectuar una auditoría de nuestra forma de trabajar hasta poner en marcha planes de acción.
- > Proyecto Nutrisalud, ya comentado.
- > Proyectos sociales llevados a cabo por la organización.
- > Danone desarrolla sus proyectos de sostenibilidad en tres ejes: económico, social y medioambiental. El Comité de Sostenibilidad es el foro de innovación social de Danone. En el eje social, la empresa participa en distintos proyectos tanto de forma económica como mediante el voluntariado de trabajadores.

CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y LA PERSONAL / PROMOCIÓN DE HORARIOS RAZONABLES

En 2008 se creó el programa “*FreshWorking: trabajar mejor para vivir mejor*”.

Objetivos:

- > Comunicar mejor todas las medidas ya existentes: horario laboral flexible, semana laboral comprimida para quien la solicite, jornada reducida los viernes, compensación en tiempo libre, permisos retribuidos, etc.
- > Aportar nuevas medidas que permitan a los empleados mejorar la gestión de su tiempo: jornada intensiva durante los meses de julio y agosto, limitación de la convocatoria de reuniones, que nunca comenzarán antes de las 9.30 horas, y que no terminarán después de las 18.30, breves formaciones específicas en gestión del tiempo y gestión de las reuniones.

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DEL BUEN CLIMA LABORAL

Según la opinión de los trabajadores, a través de la encuesta Great Place to Work, Danone es una empresa excelente para trabajar (lo piensa el 80% de los encuestados). Mediante esta encuesta y la encuesta interna Danone People Survey, se realiza un análisis del clima laboral. En función de los resultados, se ponen en marcha acciones correctivas que nos permiten trabajar en las áreas susceptibles de mejora detectadas. Además, Danone cuenta con políticas sociales comunicadas y difundidas: políticas salariales, políticas de formación y desarrollo, etc.

ESTÍMULO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Danone es consciente de la importancia que tiene el trabajo en equipo para poder seguir mejorando cada día. Por eso se trabaja siempre por proyectos, con equipos transversales que implican a los diferentes departamentos y funciones dentro de la compañía.

➔ BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

Barranco Saiz, Francisco Javier, [Marketing Social Corporativo, La acción social de la empresa](#), Pirámide, Madrid, 2005.

Silva González, María del Mar; Santos Durán, José Luis; Rodríguez Jiménez, Elena; Hernando Rojo, César, [Las relaciones humanas en la empresa](#), Paraninfo-Cengage Learning, Madrid, 2008.

Villafañe, Justo, [Quiero trabajar aquí, Las seis claves de la reputación interna](#), Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2006.

<http://www.gencat.cat/salut>

<http://www.enwhp.int>

<http://www.scsmt.org>

<http://www.mtas.es/insht>

<http://www.aulafacil.com>

<http://www.cincodias.com>

<http://www.datummedicina.com.ar>

<http://www.deres.org.uy>

<http://www.guiadelacalidad.com/>

<http://www.ibnorca.org>

<http://www.juntadeandalucia.es>

<http://www.marcelobrosky.com.ar>

<http://www.map.es>

<http://www.programaempresa.com>

<http://www.uab.es>

<http://www.upo.es>

