

**ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL  
BIENESTAR LABORAL EN LA SEGURIDAD  
LABORAL EN LAS EMPRESAS ANDALUZAS**

**Noviembre 2018**





## Índice

	<b>Página</b>
● Fase I .....	5
1. Introducción .....	6
1.1 Antecedente y Justificación .....	7
1.2 Objetivos del estudio .....	10
2. Bibliografía .....	12
2.1 Índice bibliográfico .....	13
2.2. Resumen bibliográfico .....	20
2.3 Conceptos clave surgidos a raíz del análisis bibliográfico .....	76
2.3.1 Índice de conceptos.....	76
2.3.2 Conceptos clave.....	77
2.4 Batería de Indicadores.....	121
2.5 Identificación de los beneficios de la seguridad.....	141

	<b>Página</b>
2.6 Identificación de los beneficios del bienestar.....	144
2.7 Impacto de la seguridad y el bienestar laboral .....	148
2.8 Contribuciones de la seguridad al bienestar y viceversa	155
2.9 Conclusiones a un primer nivel de análisis bibliográfico	160
3. Metodología.....	169
3.1 Introducción.....	170
3.2 Métodos de investigación.....	172
3.3 Empresas candidatas: criterios de selección.....	184
3.4 Empresas participantes.....	188
4. Diseño de soportes.....	194
4.1 Introducción.....	195
4.2 Modelo Guía de Entrevista.....	197
4.3 Modelo Encuesta de Satisfacción.....	198
4.4 Modelo Jornada Focus Group.....	199
4.5 Modelo de documento para la recogida de BBPP (buenas prácticas).....	200

	Página
● Fase II.....	201
1. Recogida de información cualitativa. Entrevistas y Focus.....	201
2. Casos.....	203
2.1 El caso ANKLA2.....	204
2.2 El caso BASF.....	222
2.3 El caso CEPSA.....	250
2.4 El caso CORREOS.....	275
2.5 El caso FIRST QUANTUM.....	292
2.6 El caso GE HEALTHCARE.....	314
2.7 El caso HIDRALIA.....	338
2.8 El caso LANJARÓN.....	363
2.9 El caso REAL CLUB PINEDA.....	383
2.10 El caso SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA.....	401
2.11 El caso SANDETEL.....	423
2.12 El caso SÍES.....	443
2.13 El caso VOTORANTIM CIMENTOS.....	461

	Página
● Fase III.....	494
1. Presentación de gráficos y análisis de datos.....	495
2. Validación y observaciones de las empresas.....	551
3. Conclusiones y Recomendaciones.....	587
● Explotación de Resultados.....	609

## Fase I

### 1. Introducción

1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.2 OBJETIVOS

## 1. Introducción

La necesidad de un cambio de paradigma en el mundo de la prevención aparece como consecuencia de otros tantos que se vienen produciendo a nivel organizacional en las últimas décadas. Los últimos cambios tecnológicos han abierto la caja de los vientos cuestionando antiguas formas de pensar, de sentir y de hacer, llevándonos a un nuevo escenario donde es preciso cambiar para incorporar repertorios ágiles y eficientes y dejar atrás lastres del pasado.

**En el contexto de la prevención, la seguridad, la salud y el bienestar, asistimos ilusionados al nacimiento de un marco diferente que se posiciona más allá de la burocracia, la norma o el real decreto y se asienta en el concepto de la prevención como actitud innata de la propia naturaleza del ser humano, y en la PERSONA, como prioridad de cualquier actuación preventiva.**

Para conseguir trasladar este escenario de éxito a las organizaciones, se torna imprescindible **comenzar por un profundo análisis que nos permita conocer en qué momento se encuentran nuestras empresas andaluzas.** Para ello, es preciso identificar:

- Los términos relacionados con seguridad, bienestar, calidad de vida laboral, motivación, implicación, productividad, desempeño, entre otros, que permitan **acotar conceptualmente** la materia.
- Las posibles **relaciones entre indicadores de seguridad y de bienestar.**
- Si los **esfuerzos en inversiones de seguridad y de bienestar** revierten de forma efectiva en los trabajadores y negocios.
- Hasta qué punto se pueden **mantener estas iniciativas en el tiempo.**

A lo largo de las páginas que conforman esta investigación, se da respuesta a cada uno de los aspectos mencionados y ello ha sido posible gracias a un riguroso trabajo técnico por expertos prevencionistas y a la inestimable contribución de trece empresas andaluzas comprometidas con la Seguridad y el Bienestar como elementos clave en el nuevo paradigma preventivo que genera cultura de excelencia organizacional.

## 1.1 Antecedentes y Justificación

La Declaración de Luxemburgo recoge un escenario en el que el contexto **laboral está experimentando grandes cambios**, siendo esto un proceso continuo y connatural al propio devenir de los acontecimientos y proceso adaptativo de personas y organizaciones. El futuro y permanencia de las empresas en los mercados ya no solo va a depender de contar con personas trabajadoras cualificadas, sino también en gran parte, de que sea un personal que esté motivado y sano.

La **seguridad** y **salud** en el trabajo han contribuido significativamente a la **disminución** de los accidentes y a la prevención de las **enfermedades profesionales**. Sin embargo, salud y prevención siguen siendo a día de hoy un reto en el que seguir trabajando a nivel global.

De acuerdo con la definición global adoptada por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su primera reunión en 1950, y revisada en su duodécima reunión en 1995, **la finalidad de la salud en el trabajo** consiste en: *“lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos, en su empleo, contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad.”* (OT, 2003).

A pesar de las diferentes políticas y medidas de seguridad social y salud que se han formulado e implementado, no se ha podido aún garantizar el establecimiento de **contextos saludables de trabajo**, entiendo como **lugar de trabajo saludable**, según indica la OMS, *“aquel en el que trabajadores y directivos colaboran en un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo*, basándose en los siguientes aspectos:

- La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo.
- La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional.
- Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables).
- Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.

Actualmente se vive una época de transición de modelos laborales en un estado de readaptación permanente, con el impacto que esto conlleva en el **Bienestar Laboral**. Los nuevos modelos hoy en día, han de dar respuesta:

- al equilibrio entre la vida personal y laboral,
- la interdependencia entre empresas,
- la intensificación del trabajo,
- al incremento de la flexibilidad funcional – horaria y geográfica,
- al procesamiento de información,
- a los avances en el sector tecnológico y de la comunicación,
- al proceso de envejecimiento,
- a los desequilibrios de género en el empleo, entre otros aspectos.

Estos cambios que se incorporan de forma paulatina están modificando las condiciones de la exposición al trabajo de los empleados, lo que afecta directamente a la calidad de vida laboral. Por lo tanto, el **control y la prevención en salud laboral**, requieren de la misma manera, de un **cambio en la cultura organizacional** dirigido a **incrementar la calidad de vida laboral** (CVL) más allá de lo exigido por la legislación o normativas vigentes.

**Este contexto de incipiente aproximación y puesta en valor, se ve necesitado de evidencias empíricas que avalen y afiancen el nuevo enfoque y filosofía de trabajo y es donde cobra sentido el presente estudio. Se expondrá entre sus páginas:**

- la relación entre los conceptos seguridad y bienestar y viceversa, así como
- el nivel de contribución entre ambas,
- además del impacto advertido en el desempeño y productividad desde la experiencia vivida en empresas de la geografía andaluza, en los últimos años.

El estudio que se presenta entronca y se alinea desde su génesis, con objetivos de la **Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud 2017-2022**, como seguidamente se expone:

- Objetivo I: sobre las condiciones de seguridad y salud, en su Ámbito 4º de Mejorar la Salud Psicosocial de las personas trabajadoras considerando las nuevas fórmulas de organización del trabajo y en el Eje 2;I.2.3 la promoción de Hábitos Saludables.
- Objetivo II: Mejorar la Gestión Preventiva de las Empresas Andaluzas: Eje 1; II.1.3. Recopilar buenas prácticas en la Cultura Preventiva y ponerlas a disposición de las empresas andaluzas.

Como conclusión de este apartado, hacer hincapié sobre la idea de que la salud, la seguridad y el bienestar son conceptos clave tanto para el individuo en lo personal y profesional, como para la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las propias empresas y, por ende, para las economías de los países.

Nos acercamos a un **modelo de mercado** que **necesita que las empresas cuiden la salud y el bienestar de sus trabajadores** si está entre sus objetivos aumentar su capacidad competitiva desde la continua adaptación y mejora continua, conformando **Cultura de Excelencia Organizacional**. Y este enfoque debe ser asumido desde la concepción misma de los productos y los procesos productivos que desarrollan, ofreciendo una **visión integrada de la prevención, la salud y el bienestar**.

## 1.2 Objetivos del Estudio

El origen del Estudio que nos ocupa se centra **ofrecer argumentos contrastados que motiven la promoción de condiciones de trabajo seguras y saludables en la práctica y empresas más productivas**. Evidenciar la estrecha relación entre la seguridad y el bienestar y viceversa y sus diferentes niveles de contribución aporta una información de elevado valor para las empresas andaluzas que estén dispuestas a incluir en su política y estrategia de Seguridad Laboral, iniciativas relacionadas con el Bienestar Laboral. Por ello, se ha definido como **objetivo general**:

*“Identificar y analizar la relación existente entre el Bienestar Laboral de los trabajadores y trabajadoras en las empresas andaluzas y la Seguridad Laboral imperante en la misma, así como los argumentos que contribuyen al establecimiento de dicha relación.”*

En la consecución del mismo, se hace necesario desgranar en objetivos específicos que permitan aterrizar en mayor medida en aspectos concretos. Así, se configura un tejido de hitos coherentes entrelazados que ayudan en la definición de un itinerario de actuaciones a tal fin. Los objetivos denominados **específicos y operativos** se exponen seguidamente.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Acotar los conceptos de Bienestar Laboral y Seguridad Laboral e identificar los elementos e indicadores asociados a ambos conceptos.
- Analizar las posibles relaciones entre los parámetros e indicadores asociados a estos.

- Analizar si los esfuerzos en inversiones realizados en ambas materias revierten en el negocio y sus trabajadores y trabajadoras, y constatar hasta qué punto son sostenibles en el tiempo.

## OBJETIVOS OPERATIVOS

- Contrastar la validez de los indicadores asociados a los conceptos de Bienestar Laboral y Seguridad laboral.
- Identificar o diseñar una metodología específica para la extracción de datos asociados a dichos indicadores.
- Estudiar las correlaciones asociadas a la conexión entre los conceptos.

Cada uno de los enunciados descritos se transforma en acciones que se despliegan en profundidad a lo largo del mismo y que a su vez dan lugar a las fases del proyecto. Así se asegura que el documento responde a los hitos considerados como objetivos.

Se muestra seguidamente el esquema de actuaciones que ha servido de “hoja de ruta” a lo largo de la ejecución del mismo.



## 2. Bibliografía

2.1. INTRODUCCIÓN

2.2. ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

2.3. RESUMEN BIBLIOGRÁFICO

2.4 CONCEPTOS CLAVES SURGIDOS A RAÍZ DEL ANÁLISIS  
BIBLIOGRÁFICO

2.4.1 Índice de conceptos

2.4.2 Conceptos claves

2.5 BATERÍA DE INDICADORES

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA SEGURIDAD

2.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DEL BIENESTAR

2.8 VINCULACIONES ENTRE LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR

2.9 CONTRIBUCIONES DE LA SEGURIDAD AL BIENESTAR Y  
VICEVERSA

2.10 CONCLUSIONES A UN PRIMER NIVEL

## 2. Bibliografía

### *2.1 Índice bibliográfico*

Las fuentes de las que se ha nutrido este apartado, provienen de organismos de reconocido prestigio, Instituciones nacionales e internacionales, Consejos, Comisiones y Universidad que atesoran dilatada experiencia en el contexto objeto de estudio, Bienestar Laboral y Seguridad Laboral que se han organizado en los siguientes bloques temáticos:

- **BLOQUE 1: El Bienestar en las Empresas de Hoy.** Ha permitido obtener una visión general sobre la materia, mostrando hasta qué punto el nuevo paradigma sobre la seguridad y el bienestar está calando en las organizaciones a nivel nacional e internacional.
- **BLOQUE 2: Cómo el bienestar laboral repercute en la satisfacción del trabajador y los efectos que ello conlleva en la mejora de seguridad laboral y la salud.** Ha posibilitado la identificación de ciertos indicadores que permiten observar el impacto del bienestar en la seguridad, comprobando así el retorno de inversiones y esfuerzos por parte de entidades y organizaciones que las ejecutan.
- **BLOQUE 3: Cómo la seguridad laboral implica mayor bienestar.** Ha facilitado una batería de estudios en el ámbito internacional en gran parte, en los que se produce un acercamiento a nivel cuantitativo y cualitativo sobre el impacto de la seguridad en el bienestar.

- **BLOQUE 4: Bienestar, implicación del trabajador y productividad.** Se han identificado un conjunto de publicaciones que hablan sobre la repercusión de políticas de bienestar en aspectos intangibles como la implicación y tangibles como la productividad.

Así mismo, se ha considerado imprescindible presentar:

- **Glosario de Conceptos clave** que permitiera recoger palabras y conceptos con la finalidad de acotar términos y evitar la dispersión del lector.
- **Batería de indicadores** recogidos por organismos investigadores de prestigio sobre: productividad, de satisfacción laboral, de gestión de la prevención de riesgos laborales, de compromiso con la salud, de bienestar, entre otros.
- Compendio de **prácticas beneficiosas en el contexto de la seguridad y del bienestar**, extraído de experiencias directas de organizaciones consideradas líderes y ejemplares en la materia.

## 2.1 Índice bibliográfico

### ▼ El Bienestar en las Empresas de Hoy

- **Guía Práctica para Implantar un Programa de Promoción de la Salud en el Trabajo en las Organizaciones “Organizaciones Saludables”.** Cristina De Rosa Torner Servicio de Organizaciones Saludables y Bienestar Laboral Invassat. Silvia Nebot García Departamento de Prevención de Umivale.

- **Productividad y empresa saludable.** Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO) IESE Business School. Pilar García Lombardía, Investigadora IRCO-IESE, Andreu Peiró Barra, Asistente Investigación, IESE Business School.
- **Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO.** Hedy Acosta, Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova and Susana Llorens Universitat Jaume I (Received 3 June 2013; accepted 12 June 2014).
- **Buenas Prácticas para Mejorar el Bienestar Laboral en las Empresas.** Ibermutuamur
- **Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable.** Ibermutuamur.
- **Cinco claves para lugares de trabajo saludables.** Organización mundial de la salud (OMS).
- **Relaciones bienestar laboral cultura organizacional: los modelos asumidos.** Calderón Hernández, Gregorio, Murillo Galvis, Sandra Milena, Torres Narváez, Karen Yohana, Cultura organizacional y bienestar laboral.
- **La importancia de la comunicación en la cultura del bienestar y en la prevención de riesgos laborales.** Estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid, dirigida por Javier Fernández del Moral, departamento de periodismo.
- **Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar.** Jesús María de Miguel Calvo, Inge Schweiger Gallo, Oscar de las Mozas Majano y José Manuel Hernández López.

- **Presentación del estudio: “Valoración socioeconómica de un Programa de Actividad Física para los Trabajadores de una Empresa”.** Consejo Superior de Deportes.
- **General regulations governing the selection process of the european sport and healthy company award.** Organización Internacional de Directivos de capital humano.
- **Modelo HERO. Intervenciones Positivas en las organizaciones: Mindfulness e Indagación Apreciativa.** Investigación realizada por la Universidad Miguel Hernández. Desarrollada por el profesor Rafael Ramos Muñoz y Carolina Sena de Haro.
- **Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social.** Adriana Aguilera Castro y Doria Patricia Puerto Becerra.
- **La flexibilidad laboral y el salario emocional. Labor flexibility and emotional salary Ps. MSC.** Patricia Llano Restrepo.
- **Tomar conciencia de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones.** Arantxa González, Gerente de Proyectos de Meta4.
- **Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores.** Arias Montoya Leonel; Portilla Liliana Margarita; Castaño Benjumea, Juan Carlos.

▼ **Cómo el bienestar laboral repercute en la satisfacción del trabajador y los efectos que ello conlleva en la mejora de seguridad laboral y la salud**

- **Quality of the working environment and productivity (AESST, 2004).** Marc De Greef, Prevent, Belgium. Karla Van den Broek, Prevent, Belgium. European Agency for Safety and Health at Work.
- **Integración de la SST en la gestión de las empresas. Resumen de un informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.** Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.
- **Estudio sobre la Promoción de la Salud y la Cultura del Bienestar en las empresas del IBEX35.** Bienestar Corporativo.
- **The willis health and productivity. Survey report | 2015.** WILLIS
- **Informe trabajadores sanos en empresas saludables.** European Network for workplace health promotion (ENWHP).
- **Cuestionario de satisfacción laboral S20/23.** J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998).
- **VII Encuesta Adecco sobre felicidad en el trabajo.** Adecco.
- **The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?** Sonja Lyubomirsky. University of California, Riverside; Laura King. University of Missouri—Columbia.
- **La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.** Virginia García Sanz.

- **Effect Chains – A Method for Analysing Qualitative Effects in Occupational Health and Safety at Work.** Martin Schmauder.  
Hanka Hoffmann.

### ▼ Cómo la seguridad laboral implica mayor bienestar

- **Mejorar la calidad y la productividad en el trabajo: estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo (2007-2012).** Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social y al comité de las regiones.
- **Cuadernos de trabajo del participante SOLVE. Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo.** Oficina internacional del trabajo, Ginebra.
- **El informe “Mainstreaming OSH into business management”** AESST, 2010
- **ANSI Z10--A New American National Standard for Management Systems in Occupational Safety and Health.** John Palassis
- **Evaluaciones de riesgos. Las 10 deficiencias principales y consejos para mejorar.** Bruce K. Lyon y Bruce Hollcroft.
- **Estrés y riesgos psicosociales en el puesto de trabajo.** Observatorio europeo de riesgos.
- **Plan de implementación de un sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional en la empresa Consorcio Danton.** Ing. Robinson Portilla Flores

- **Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales.** Organización Mundial de la Salud y Organización Panamericana de la Salud.

#### ▼ Bienestar, implicación del trabajador y productividad

- **Actuaciones preventivas y productividad: una aproximación desde el ámbito científico y profesional.** Cvida, asociación para el cuidado de la calidad de vida.
- **Staying@Work: Estrategias de salud y productividad en el lugar de trabajo.** Willis Towers Watson.
- **The Bigger Picture of Employee Well-Being: Its Role for Individuals, Families and Societies.** Seth Kaplan Richard P. DeShon Lois E. Tetrick. Department of Psychology Department of Psychology Department of Psychology . George Mason University Michigan State University George Mason University .
- **The Wellness Imperative. Creating More Effective Organizations.** World economic Forum 2010.
- **Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies.** Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. J Appl Psychol. 2002 Apr; 87(2):268-79.

## 2.2 Resumen bibliográfico

### ■ El Bienestar en las Empresas de Hoy

**Título:** Guía Práctica para Implantar un Programa de Promoción de la Salud en el Trabajo en las Organizaciones “Organizaciones Saludables”

**Autor/es:** Cristina De Rosa Torner Servicio de Organizaciones Saludables y Bienestar Laboral Invassat. Silvia Nebot García Departamento de Prevención de Umivale.

**Fuente:**

<http://www.invassat.gva.es/documents/161660384/161741765/GUIA+DE+PST/e6dc950d-5ad6-43ec-94f1-e55a2777dc21?platform=hootsuite>

**Páginas de referencia:** 5-8; 10; 13; 15-17; 18; 22

**Resumen:**

Hemos avanzado y superado la mera prevención del accidente laboral y nos encaminamos a empresas saludables, pero, ¿qué hace falta para que una empresa sea saludable? Este estudio expone qué es una organización saludable y los distintos modelos actuales a seguir para poder certificarse como empresa saludable. Se presenta la *Red española de empresas saludables* y la declaración de Luxemburgo, “un documento de consenso entre todos los países miembros de la Red en el que se configuraba el marco de referencia y los principios que debían guiar la actuación de la Red. La declaración de Luxemburgo señala que “la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo tiene por objetivo aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo.”

Algunos de los beneficios que ostentan las empresas saludables:

- › Reducción de la accidentabilidad y las enfermedades.
- › Aumento de la productividad empresarial y, correlativamente, disminución del absentismo y del presentismo. Por cada euro invertido en programas de PST se genera un ROI de entre 2,5 a 4,8 euros en absentismo y 2,3 a 5,9 euros en costes de enfermedad (Datos informe Trabajadores sanos en Empresas Saludables de la ENWHP).
- › Mejora del clima laboral, la motivación y la participación.
- › Mejora la identificación con los valores de la empresa, la retención de talento y la disminución de la rotación.
- › Mejora la reputación de las empresas y para la comunidad donde éstas se ubican.
- › “Disminuye los costes sociales sanitarios (hasta un 26%), de seguridad social y 14/34 de seguros, y contribuye a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.”
- › Mejora el medio ambiente, la contaminación, la accesibilidad a transportes y polígonos, etc.

Asimismo, se presentan algunos indicadores para medir los objetivos de bienestar agrupándolos en indicadores de eficiencia (numéricos) e indicadores de eficacia (calidad).

**Título:** Productividad y empresa saludable. Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO) IESE Business School.

**Autor/es:** Pilar García Lombardía, Investigadora IRCO-IESE, Andreu Peiró Barra, Asistente Investigación, IESE Business School.

**Fuente:**

<http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/01DC7022.pdf>

**Páginas de Referencia:** 6,10.

**Resumen:**

La empresa saludable es aquella que tiene entre sus objetivos ayudar a sus miembros a mantener un cuerpo y mente sanos, siendo prácticas que a medio y largo plazo aumentan la productividad de los empleados. Esta política no puede ser una política aislada sino integrada en otras que se refieren al bienestar de las personas como la responsabilidad social corporativa o la de conciliación, los programas de seguridad e higiene en el trabajo, los beneficios sociales y la formación o desarrollo de carreras. Ahora son políticas que pueden parecer sofisticadas, sin embargo, son las que hacen que las empresas lleguen fuertes a periodos de crisis y no necesiten terapias quirúrgicas.

Este estudio analiza a nivel internacional y nacional las prácticas para convertir las empresas en saludables. Empresas que favorecen y orientan: el ejercicio físico, la nutrición sana y el descanso reparador de sus empleados.

En el trabajo se muestran ejemplos de cómo empresas variadas se han acercado a este fenómeno. Lo que descubre este estudio es que el objetivo de empresa saludable no está reñido con generar riqueza y ganar dinero, es más, ambas, la productividad y la empresa saludable, son sinérgicas. Desde este enfoque se trabaja para que la empresa cumpla con su función como célula de vanguardia de la sociedad actual. Se analizan casos de empresas conocidas internacionalmente como Cartepillar, Johnson & Johnson, IBM, Union Pacific, GE Energy, NASA, 3M.

**Título:** Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO Hedy Acosta.

**Autor/es:** Valeria Cruz-Ortiz, Marisa Salanova and Susana Llorens Universitat Jaume I (Received 3 June 2013; accepted 12 June 2014).

**Fuente:**

<http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/166591/67321%20%20%28e spa%C3%B1ol%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

**Páginas de referencia:** 1

**Resumen:**

“El objetivo del estudio es analizar el significado del concepto de Organización Saludable desde una aproximación empírica - teórica basándonos en el Modelo HERO (HEalthy & Resilient Organizations; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012). Cuatro jueces independientes analizaron 14 entrevistas llevadas a cabo a 14 agentes clave (gerentes o responsables de recursos humanos) de 14 organizaciones españolas mediante análisis de contenido. Los resultados cualitativos mostraron:

1. Una coincidencia ‘parcial’ en las categorías propuestas por la definición teórica de organización saludable (Índice de Concordancia, Kappa de Cohen, CCI).
2. La “salud psicosocial” de los trabajadores resultó ser el elemento clave que definía una organización saludable. Finalmente, un árbol categorial evidencia subcategorías que emanan de los elementos clave que componen una organización saludable. Se discuten los resultados, así como las implicaciones teóricas y prácticas del estudio de acuerdo al Modelo HERO.

**Título:** Buenas Prácticas para Mejorar el Bienestar Laboral en las Empresas.

**Autor/es:** Ibermutuamur

**Fuente:**

[https://www.ibermutuamur.es/wpcontent/uploads/2015/04/Dossier\\_Bienestar\\_Laboral\\_06.pdf](https://www.ibermutuamur.es/wpcontent/uploads/2015/04/Dossier_Bienestar_Laboral_06.pdf)

**Páginas de Referencia:** 1 - 3, 7, 23, 37.

**Resumen:**

La reciente Adhesión de Ibermutuamur a la Declaración de Luxemburgo, comprometiéndose a incorporar la Promoción de la Salud en el Trabajo en la gestión de la salud de sus empleados, le hace ejemplo de su compromiso con los trabajadores protegidos. Las estrategias más efectivas son aquellas que alinean los objetivos de salud y bienestar laboral con los de productividad en la empresa. Esta publicación se desarrolla dando respuesta, a tres preguntas básicas:

- › “¿el concepto de “empresa saludable” puede contribuir a alcanzar las estrategias de gestión?”
- › “¿en qué consisten los programas de bienestar laboral?”
- › “¿cómo crear empresas saludables?”

**La empresa saludable como estrategia de gestión.** “El bienestar laboral implica que el trabajo se organiza pensando en las personas, lo cual reporta beneficios tanto para los trabajadores como para las empresas que, además de cumplir con un imperativo ético, mejoran su productividad, reducen el absentismo y optimizan la gestión de los recursos personales”.

**Programas de bienestar laboral: buenas prácticas.** Las principales compañías internacionales aplican programas de bienestar laboral con el fin de reducir las bajas por enfermedad, mejorar la productividad y mejorar el compromiso de las personas trabajadoras. Las estrategias más efectivas son aquellas que alinean los objetivos de salud y bienestar con los de productividad.

**Cómo crear empresas saludables.** Aunque no hay una receta única para desarrollar entornos laborales saludables, existen modelos que pueden servirnos de referencia, como el de la OMS adoptado por AENOR. Además de herramientas prácticas para el desarrollo de estrategias de bienestar laboral como las que propone el Centro para la Promoción de la Salud en el Trabajo (CPH-NEW).

**Título:** Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable.

***Autor/es:*** Ibermutuamur

***Fuente:***

[https://www.ibermutuamur.es/wpcontent/uploads/2016/06/Guia\\_herramientas\\_ES\\_IBMM\\_06.pdf](https://www.ibermutuamur.es/wpcontent/uploads/2016/06/Guia_herramientas_ES_IBMM_06.pdf)

***Páginas de Referencia:*** 1-5.

***Resumen:***

Para conseguir una buena gestión de la salud en el trabajo hay que combinar de manera dinámica, simultánea y complementaria dos formas de actuación: la reducción de los factores de riesgo y el desarrollo del bienestar físico, mental y social. Esto supone la protección y la promoción de la salud de las personas trabajadoras a través del esfuerzo y la coordinación tanto de empresarios como de trabajadores y la participación y compromiso de todos.

“La empresa se considera como un escenario idóneo para la promoción de la salud de los trabajadores (PST) por las siguientes razones:

- › La empresa posee estructuras de gestión de la salud y la seguridad que pueden utilizarse fácilmente para actividades de promoción de la salud en el trabajo.
- › El lugar de trabajo permite llegar con información y asistencia para la promoción de la salud a un gran número de personas, algunas de las cuales serían de difícil acceso fuera del medio laboral.
- › Las organizaciones avanzadas reconocen que la gestión de su capital humano es tanto o más importante que la gestión de sus recursos financieros, por lo que la salud de los trabajadores se convierte en factor clave de eficacia, competitividad y productividad.
- › La promoción de la salud en el trabajo responde a un interés común tanto de los empresarios como de los trabajadores. No tiene sentido aplicar un programa de PST sin ofrecer al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y sin riesgos.
- › La PST se basa en una cultura de la salud que requiere, en primer lugar, una adecuada gestión de los riesgos laborales. Esta promoción de la salud sólo puede tener éxito si se integra como un componente permanente en todos los procesos empresariales de gestión. Además, exige el compromiso activo de las partes: la dirección, con la oferta de unas condiciones organizativas y medioambientales saludables, y los empleados, que deberán implicarse activamente y participar en el desarrollo de los programas”.

Según la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP), la promoción de salud en el trabajo consiste en: “Aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”. Ello supone la integración de la promoción de la salud en las intervenciones de prevención de riesgos laborales, el establecimiento de un marco conceptual que ayude a organizar y emprender programas de salud en la empresa que consideren actuaciones a todos los niveles (individual, entorno y organización) y la búsqueda de la participación y

colaboración de todos los implicados (administraciones competentes, expertos, empresarios y trabajadores).

La ENWHP ha demostrado que la promoción de la salud en el trabajo mejora el ambiente laboral y es beneficioso para la empresa, los trabajadores y la sociedad. “En su informe “Trabajadores sanos en empresas saludables” la ENWHP sostiene que hay tres factores principales para promover la PST:

- › “Los valores corporativos que reconocen la relevancia social y económica de una cultura de trabajo participativa.
- › Las tendencias sociales y demográficas, como la incorporación de la mujer al trabajo o el envejecimiento de la población activa, que tienen un impacto significativo en el funcionamiento del mercado de trabajo.
- › El impacto positivo de las inversiones en PST sobre la cadena trabajador-cliente-beneficio, que pone de relieve la importancia de estas inversiones para mejorar los resultados”.

Si la empresa está convencida de que la salud de los trabajadores es un valor a defender y un activo a tener en cuenta para mejorar su productividad y competitividad, les será mucho más fácil el implicarse en los programas de bienestar y salud entendiéndolos como parte de la filosofía global de la empresa. Los pasos fundamentales a seguir en caso de querer instaurar en la organización las pautas de empresa saludable son:

- 1 “Elaborar un diagnóstico de necesidades: ¿cuáles son nuestros problemas de salud y cómo los estamos abordando?
- 2 Generar ideas, mediante mecanismos de consulta y participación, sobre cómo podemos mejorar la salud y el bienestar en el trabajo a partir de las necesidades detectadas.

- 3 Analizar las ideas generadas y reflexionarlas de forma sistemática para determinar prioridades, seleccionando los temas sobre los que vamos a actuar.
- 4 Planificar las actuaciones buscando los apoyos necesarios y asignando recursos, responsabilidades y plazos.
- 5 Evaluar los resultados y proponer acciones de mejora continua.”

El resto de la publicación está orientada a desarrollar las pautas y pasos exactos para iniciar el camino hacia una empresa saludable.

**Título:** Cinco claves para lugares de trabajo saludables. Organización mundial de la salud (OMS)

**Autor/es:** Organización mundial de la salud (OMS).

**Fuente:**

[http://www.who.int/phe/publications/healthy\\_workplaces/es/](http://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/)

**Páginas de Referencia:** 1-4

**Resumen:**

Se espera cada vez más que las empresas no sólo cumplan con las obligaciones legales, sino que "vayan más allá de la exigencia legal" a través de una actuación responsable. Una de las maneras en que las empresas pueden cumplir con estas crecientes expectativas es creando lugares de trabajo que son saludables para sus trabajadores y que previenen enfermedades y dolencias causadas por el trabajo, al mismo tiempo que mejoran la productividad y la competitividad.

Con el fin de proporcionar a las empresas un plan para facilitar la incorporación de prácticas saludables, la Organización Mundial de la Salud (OMS), basándose en el Plan Global de Acción de Salud en el Trabajo, 2008-2017, lanza el Marco Global de Lugares de Trabajo Saludables en abril de 2010. Se trata de una

recopilación de buenas prácticas y herramientas adecuadas que se ajusten al Marco de la OMS de Lugares de Trabajo Saludables para su aplicación práctica.

Se proponen 5 claves:

- › Clave Nº 1: Participación y compromiso de la dirección
- › Clave Nº 2: Involucrar a los trabajadores y sus representantes.
- › Clave Nº 3: Ética y legalidad empresarial
- › Clave Nº 4: Uso de un proceso sistemático e integral para asegurar la mejora continua y la eficacia.
- › Clave Nº 5: Sostenibilidad e integración

Para que estas claves puedan implementarse y funcionen es necesaria la implicación y el compromiso tanto de trabajadores como de directivos, colaborando en un proceso de mejora continua para promover y proteger la seguridad, la salud, el bienestar y la sostenibilidad en el lugar de trabajo basándose en los siguientes aspectos:

- › La salud y seguridad en el entorno físico de trabajo.
- › La salud y seguridad en el entorno psicosocial.
- › Recursos personales de salud en el trabajo apoyando y estimulando estilos de vida saludables.
- › Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y la comunidad.

***Título:*** Relaciones bienestar laboral cultura organizacional: los modelos asumidos.

***Autor/es:*** Calderón Hernández, Gregorio, Murillo Galvis, Sandra Milena, Torres Narváez, Karen Yohana, Cultura organizacional y bienestar laboral.

***Fuente:***

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>> ISSN 0120-3592

***Páginas de Referencia:*** 12, 121, 123, 125,127, 129.

***Resumen:***

Esta investigación analiza las posibles relaciones entre la cultura organizacional y el bienestar laboral. Para conseguir dicho bienestar laboral un elemento fundamental es la satisfacción de los trabajadores, por cuanto influye en los resultados económicos empresariales, el manejo de conflictos, la satisfacción de los clientes y el logro de eficiencia organizacional. Además, si se desea superar los meros programas asistencialistas y llegar realmente al bienestar de las personas, es necesario introducir la variable sociocultural, para lo que se necesita un trabajo de conocimiento y concienciación de los líderes de dichas organizaciones. Para contrastar la mencionada relación el estudio realiza un análisis cualitativo y cuantitativo, a través de 14 entrevistas en profundidad y 204 encuestas a trabajadores de distintas categorías profesionales de 7 empresas distintas.

Los nexos hallados demuestran que las empresas con las orientaciones culturales mencionadas ofrecen mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, mayor autonomía y reconocimiento, mayores oportunidades de aprendizaje y formación y promoción, condiciones más favorables para el ajuste persona-organización y tienen canales específicos de comunicación. En este modelo de empresa el trabajador percibe que es posible la participación, que sus opiniones son importantes y son tenidas en cuenta, que puede integrar su proyecto de vida con los intereses organizacionales y siente que su trabajo se torna un reto personal.

Son factores críticos la percepción frente a las oportunidades de promoción, la posibilidad de involucrarse y participar en aspectos específicos de su trabajo y los incentivos y el reconocimiento.

**Título:** La importancia de la comunicación en la cultura del bienestar y en la prevención de riesgos laborales.

Estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid, dirigida por Javier Fernández del Moral, departamento de periodismo.

***Fuente:***

<http://eprints.ucm.es/46445/1/T39587.pdf>

***Páginas de Referencia:*** 138-165; 223-241; 242-264; 334-347; 363-377

***Resumen:***

Las estrategias de Prevención de Riesgos Laborales planteadas como disciplina para mejorar la seguridad y salud de los trabajadores contribuyen a mejorar el rendimiento y la calidad de vida de los empleados, refuerza el orgullo de pertenencia y contribuye a la retención del talento y la imagen de la compañía. En la actualidad este tipo de planteamiento de la PRL no puede obtener óptimos resultados sin una buena comunicación. La comunicación se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda organización empresarial e institucional que busca una imagen bien posicionada en su mercado o entorno, por lo que la comunicación en Prevención de Riesgos Laborales (PRL) no debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa o institución.

El objetivo principal en este trabajo de investigación es sentar las bases de conocimiento en la relación existente entre la Comunicación Organizacional y la Prevención de Riesgos Laborales analizando las estrategias y planes de comunicación en las organizaciones empresariales e institucionales españolas e internacionales.

Para ello, se parte del supuesto principal de que la comunicación de las organizaciones empresariales e institucionales juega un papel fundamental como elementos de difusión en la Prevención de Riesgos Laborales, lo que permite establecer un diálogo con sus públicos de interés (interno y externo). A partir del interés por incorporar el carácter informativo y comunicativo en el manejo de la Prevención de los Riesgos Laborales, es necesario propiciar la participación y elevar a los sujetos del riesgo a actores con capacidad de decisión.

**Título:** Efecto del ejercicio físico en la productividad laboral y el bienestar.

**Autor/es:** Jesús María de Miguel Calvo, Inge Schweiger Gallo, Oscar de las Mozas Majano y José Manuel Hernández López.

**Fuente:**

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/825-2677-1-PB.pdf>

**Páginas de Referencia:** 591, 595, 597, 599, 600

**Resumen:**

El avance tecnológico ha propiciado una profunda transformación del empleo y ha supuesto el cambio en la preponderancia de los trabajos que implicaban un mayor esfuerzo físico a otros que favorecen el sedentarismo. Los trabajos sedentarios han favorecido un incremento de patologías tales como osteoporosis, diabetes tipo II o distintos tipos de cáncer. Por otro lado, la actividad física ayuda a disminuir el riesgo cardiovascular, el cáncer de colon, la depresión y la ansiedad “En vista de estos hechos, la Organización Mundial de la Salud señaló la

necesidad de incrementar los niveles de actividad física, dentro de la Estrategia Global de Actividad Física y Nutrición de mayo de 2004 (Bauman y Craig, 2005)".

Partiendo de la evidencia mostrada de la importancia del ejercicio físico para la mejora de la salud física y psicológica de los trabajadores y, como consecuencia de ello, el aumento del rendimiento y la productividad en las organizaciones, este trabajo tiene por objetivo el diseño, aplicación y evaluación de un programa estructurado de ejercicio físico en el ámbito empresarial. Se presentan los resultados de la implantación del proyecto "Programa de Desarrollo Personal". El Programa se articula en 3 áreas:

- › Mejora de la condición física y salud.
- › Creación de equipos de alto rendimiento.
- › La posible implementación de estas iniciativas en otras empresas.

El estudio sugiere que el seguimiento de un programa de ejercicio físico sistematizado y controlado tiene una influencia positiva sobre la productividad y satisfacción laboral y el bienestar. La inclusión del deporte en el ámbito empresarial debe realizarse a través un programa regular, sistematizado y controlado. Los resultados sugieren la conveniencia de desarrollar programas de ejercicio físico controlados por un profesional y adaptados a cada persona y su puesto de trabajo.

**Título:** Presentación del estudio: “Valoración socioeconómica de un Programa de Actividad Física para los Trabajadores de una Empresa”.

**Autor/es:** Consejo Superior de Deportes.

**Fuente:**

<http://www.csd.gob.es/csd/salud/cursos-jornadas-y-seminarios/presentacion-del-estudio-201cvaloracion-socioeconomica-de-un-programa-de-actividad-fisica-para-los-trabajadores-de-una-empresa201d>

**Páginas de Referencia:** íntegro

**Resumen:**

Se presentan las conclusiones de un estudio que ha analizado el programa de actividad física denominado “A tu salud”, impulsado desde hace más de una década por la empresa Mahou-San Miguel y dirigido a las personas trabajadoras de la misma.

Los indicadores de salud de las personas que participaron en dicho programa de actividad física son considerablemente mejores que los del resto de la plantilla y su perfil cardio-saludable también es mejor.

En el estudio también se ha realizado un riguroso análisis del coste-beneficio, por lo que puede considerarse punto de arranque de investigaciones similares en este sector y experiencia piloto extrapolable a otras empresas españolas. El consejo superior de deportes lo considera un excelente ejemplo y cree que su difusión es imprescindible.

Las conclusiones apuntan a que iniciativas como estas consiguen trabajadores más motivados, productivos e implicados con la compañía.

**Título:** General regulations governing the selection process of the european sport and healthy company award.

**Autor/es:** Organización internacional de directivos de capital humano.

**Fuente:**

<http://aceseurope.eu/wp-content/uploads/2017/07/COMPANY-AWARD-ENGLISHReglamento-Empresa-Europea-del-Deporte.pdf>

**Páginas de Referencia:** 3-7

**Resumen:**

El deporte es un conductor importante de valores humanos como el espíritu de equipo, la tolerancia, la solidaridad y la lealtad.

En el año 2000, el Consejo de Europa reconoció la importancia de deporte en la sociedad europea y el valor de diseñar una política común aplicable a todos los ciudadanos de la Unión Europea.

La organización internacional Directivos de Capital Humano, como una organización Profesional de Directores de Recursos Humanos, proporciona a los Directores de departamentos de Recursos Humanos un entorno donde ellos pueden intercambiar experiencias.

En este contexto, la organización internacional Directivos de Capital Humano, lanza conjuntamente con ASES Europa, una iniciativa para la localización y distinción de empresas comprometidas con los valores de la salud y el deporte, considerándolos como pilares básicos para el progreso y el desarrollo tanto personal como profesional.

Una empresa puede ser candidata para “Empresa deportiva y saludable europea” si reúne los siguientes requisitos:

- › Debe tener un compromiso claro de promover la actividad física y la salud de sus empleados.

- › Debe ofrecer facilidades para la práctica del deporte.
- › Debe pertenecer a la unión europea.

Las empresas candidatas recibirán una visita del Comité experto regulador y entrarán en un proceso de selección entre las diferentes candidaturas.

**Título: Modelo HERO. Intervenciones Positivas en las organizaciones: Mindfulness e Indagación Appreciativa.** Investigación realizada por la Universidad Miguel Hernández. Desarrollada por el profesor Rafael Ramos Muñoz y Carolina Sena de Haro.

**Autor/es:** Ángela Sánchez Jiménez - 70819453-S

**Fuente:**

[http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/136905/TFG\\_2014\\_S%C3%A1nchezJim%C3%A9nezA.pdf;sequence=1](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/136905/TFG_2014_S%C3%A1nchezJim%C3%A9nezA.pdf;sequence=1)

**Páginas de referencia:** 4, 5, 8, 12

**Resumen:**

La psicología positiva está orientada al estudio de las emociones positivas, los rasgos positivos y las organizaciones positivas. Estas últimas son organizaciones que llevan a cabo prácticas de intervención positivas para mejorar la salud de sus empleados, de los procesos que realizan y de los resultados empresariales. En este trabajo se analizan intervenciones positivas en este sentido, concretamente dentro del modelo HERO.

“En 2008, Salanova desarrolla el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations), supone un punto de vista más global al considerar que una organización saludable, no sólo abarca la salud del trabajador en su ambiente de trabajo, sino también fuera de su ambiente de trabajo, afectando a la comunidad (Acosta, Ruiz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015). El Modelo HERO surge con el

objetivo de fomentar la salud de los empleados, los equipos y las organizaciones, fue propuesto hace siete años (Salanova, 2008) y validado científicamente hace tres años (Salanova et al., 2012) y ha permitido numerosos avances a la hora de conocer las organizaciones resilientes, su relevancia a nivel práctico y las intervenciones que se llevan a cabo en ellas.”

“Las HERO constituyen un elemento imprescindible de la psicología organizacional positiva. Salanova et al. (2012) las definen como “organizaciones que llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados tanto de los empleados como de la organización como un todo”. Haciendo hincapié en que, además, son organizaciones “resilientes” ya que se caracterizan por mantener un ajuste positivo, salir fortalecidas en situaciones adversas y obtener resultados favorables ante condiciones de trabajo bajo presión.

En la misma línea, Minolli (2005) define empresas resilientes como aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, sin que por ello se vea afectada su rentabilidad, además se caracterizan por ser flexibles, muy adaptables y obtener beneficios de situaciones adversas o imprevistas.”

“Salanova et al, (2012) manifiestan que los esfuerzos llevados a cabo por las HERO van enfocados a mejorar la salud psicosocial y financiera de la organización, mediante prácticas saludables. Existen una serie de características que definen a las organizaciones saludables: ambiente físico seguro, ambiente social inspirador, engagement en el trabajo, productos y servicios saludables, buenas relaciones con la comunidad, salud sostenible como valor estratégico y resiliencia.”

El modelo HERO está formado por tres elementos que interaccionan entre sí:

- › Recursos y prácticas organizacionales saludables
- › Empleados saludables
- › Resultados organizacionales saludables (Salanova et al., 2012).

Se exponen técnicas de intervención positiva: a nivel individual, el mindfulness (págs. 14 y 15) y a nivel grupal la indagación apreciativa (págs. 169)

**Título:** Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social.

**Autor/es:** Adriana Aguilera Castro y Doria Patricia Puerto Becerra

**Fuente:**

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762012000100002&script=sci_arttext&lng=en)

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

“En este artículo se plantea que la responsabilidad social empresarial actúa como un agente clave que impulsa el crecimiento de la empresa. El crecimiento empresarial es una variable que depende de numerosos factores; la responsabilidad social empresarial es uno de ellos, ya que favorece toda iniciativa que se origina en la empresa, facilitando el posicionamiento de su marca, renovando la imagen corporativa, capturando la preferencia y la lealtad de los clientes y promoviendo la perfecta armonía entre la empresa y la comunidad en la que opera. En este contexto, la responsabilidad social empresarial activa el crecimiento de la empresa, debido a que mejora ostensiblemente la reputación y la credibilidad, y con ello logra el reconocimiento ante sus grupos de interés (stakeholder), especialmente cuando el compromiso con el desarrollo de la estrategia de responsabilidad social es percibido como reflexivo, ético y espontáneo.”

***Título:*** La flexibilidad laboral y el salario emocional. Labor flexibility and emotional salary Ps. MSC.

***Autor/es:*** Patricia Llano Restrepo.

***Fuente:***

[revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/700/545](http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/700/545)

***Páginas de referencia:*** íntegro.

***Resumen:***

Numerosos estudios han señalado que la flexibilidad laboral afecta la calidad de vida de los trabajadores. Por ello, resulta indispensable replantearse la necesidad de flexibilizar las jornadas de trabajo, de tal modo que los trabajadores puedan conciliar mejor su vida laboral con su vida personal, garantizando un mejor salario emocional que, indudablemente, mejorará su motivación, concentración y rendimiento y, por ende, facilitará la productividad y la rentabilidad. Este artículo aborda la historia de la jornada laboral, explora las características de la flexibilidad laboral y, finalmente analiza sus efectos sobre la calidad de vida, de tal modo que pueda considerarse como un factor de salario emocional.

**Título:** Tomar conciencia de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones.

**Autor/es:** Arantxa González, Gerente de Proyectos de Meta4.

**Fuente:**

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/3e7bb58978bf79d896e041e3c115b019.pdf>

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

Se parte de la definición de Carmen Povedano, directora de consultoría de capital humano en Watson Wyatt sobre qué es el salario emocional: “La retribución es importante para cualquier persona, pero también lo es que cada vez más personas, incluidos los ejecutivos, cuando sus necesidades vitales están cubiertas, prefieren renunciar a incrementos salariales (incluso a promociones) por mantener un adecuado equilibrio entre su vida profesional y familiar, y hay empresas que están perdiendo talento por no reconocer este hecho”.

A raíz de aquí se realiza un estudio de los posibles ítems aplicables como retribución emocional en las organizaciones y estos se clasifican en cuatro posibles conceptos de retribución:

- › La retribución estándar, que engloba todas las áreas que forman parte de nuestro paquete retributivo más allá del salario bruto y que algunas compañías ofrecen en situaciones concretas como nacimientos, matrimonios, etc. con ciertos beneficios fiscales.
- › Las retribuciones por beneficios sociales, que benefician a la plantilla y que supone un coste a cargo de la empresa. Los más habituales son aquellos relacionados con la salud, pólizas de seguro, apoyos a la formación de los empleados a ayudas en la educación de los hijos.

- › Las retribuciones de conciliación, que cada vez son más demandadas y valoradas y que apuntan directamente a la mejora de los resultados emocionales de las personas trabajadoras. Son aquellos que ofrecen las compañías para conciliar la vida profesional y la personal y contemplan la flexibilidad de horarios, jornadas reducidas o teletrabajo.
- › Por último, el bloque denominado retribución emocional, donde recaen los beneficios que las empresas ponen a disposición de sus empleados y que implican un alto impacto en el valor del salario emocional: la motivación, el ambiente trabajo o relación con los jefes (valores más difíciles de cuantificar), o elementos más tangibles como el transporte gratuito, el gimnasio, las guarderías o el parking.

No todos los conceptos son aplicables a todas las organizaciones, pero una adecuada campaña de comunicación será la diferencia para no solo incorporar, sino potenciar y poner en valor el salario emocional con éxito.

**Título:** Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores.

***Autor/es:*** Arias Montoya Leonel; Portilla Liliana Margarita; Castaño Benjumea, Juan Carlos.

***Fuente:***

<http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3223>

***Páginas de referencia:*** íntegro

***Resumen:***

El principal propósito de este artículo es identificar la relación existente entre lo humano y la remuneración, así como la necesidad de que junto a los sistemas de reconocimiento y recompensa exista un plan de implementación de características estratégicas eficientes tanto para los trabajadores como para las

empresas. Se quiere además mostrar propuestas alternativas en cuanto a remuneración, que ayuden a la creación de organizaciones más acordes con la estructura actual y a la vez que satisfagan las condiciones del trabajador y lleven al éxito global del negocio.

El éxito de las empresas se constituirá mediante la formulación de planteamientos claros de sus objetivos y políticas, y teniendo en ellos presentes el diseño de un sistema de compensación salarial.

Los trabajadores requieren un reconocimiento justo, lo cual se puede lograr a través de una eficiente y objetiva evaluación. Por lo tanto, el eje principal de la propuesta incide en un adecuado sistema de evaluación de desempeño en el que se identifique de manera continuada a los trabajadores que desempeñan bien sus funciones y aquellos que se caracterizan por una productividad decreciente, diseñando un sistema de remuneración acorde con los resultados obtenidos.

Romper los esquemas anteriores, no es tarea fácil, implica implementar estrategias de remuneración, teniendo en cuenta la calidad de profesionales que existen en el mercado, pero ello también supondrá una valiosa herramienta para atraer y retener a los mejores colaboradores.

▼ **Cómo el bienestar laboral repercute en la satisfacción del trabajador y los efectos que ello conlleva en la mejora de seguridad laboral y la salud**

**Título:** Quality of the working environment and productivity (AESST, 2004).

**Autor/es:** Marc De Greef, Prevent, Belgium. Karla Van den Broek, Prevent, Belgium. European Agency for Safety and Health at Work.

**Fuente:**

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/reports/211>

**Páginas de referencia:** 23-53.

**Resumen:**

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre un buen entorno de trabajo y la productividad. Una mejor comprensión de los efectos positivos de un buen entorno de trabajo apoyaría la puesta en práctica de políticas de seguridad y salud eficaces y el establecimiento de la misma como un objetivo intrínseco y necesario empresarialmente. Las empresas tienen que tener evidencias de que incorporar estas iniciativas en su política organizacional vale la pena. Este estudio intenta hacer una contribución en este sentido apuntando sobre todo a la relación entre buen entorno y productividad y contribuir a la discusión de nuevas perspectivas y enfoques.

Sin embargo, el acercamiento económico a la salud y la seguridad en el nivel de empresa no puede sustituir el valor de las exigencias humanas. La salud y la seguridad son la parte del papel social y ético de una empresa. La política de la compañía no puede basarse exclusivamente en parámetros económicos. Es difícil o aún imposible evaluar gastos cualitativos como el sufrimiento, la reducción en calidad de la vida, problemas de familia, disminución de vida útil, etcétera, en términos monetarios.

La estrategia comunitaria sobre la salud y seguridad en el trabajo, 2002-06, de la Comisión Europea, declara que es necesario establecer iniciativas de “desarrollo del conocimiento” y “el coste de no calidad”, por ejemplo, los gastos económicos y sociales que provienen de accidentes profesionales y enfermedades.

**Título:** Integración de la SST en la gestión de las empresas. Resumen de un informe de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

***Autor/es:*** Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

***Fuente:***

<https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/92>

***Páginas de referencia:*** íntegro

***Resumen:***

Este análisis ofrece una visión general a partir de la documentación existente que demuestra que la seguridad y salud en el trabajo se puede gestionar de forma eficaz e integrarse en la gestión global de la organización y de la estructura empresarial. Además, se analiza cómo se puede relacionar la seguridad y salud en el trabajo (SST) con los programas de gestión de la calidad y de salud laboral (por ejemplo, promoción de la salud en el lugar de trabajo).

“Existe un consenso general en la investigación respecto a que la gestión de la SST debe considerarse como parte de la estructura global de gestión y no como un proceso empresarial independiente. Se cree que cuanto más se integre la SST en las principales actividades de una organización mejor será su rendimiento en momentos de cambio organizativo (debido, por ejemplo, a problemas económicos, fusiones, reducciones de plantilla o el ritmo de innovación tecnológica). Sin embargo, un posible problema relacionado con una plena integración es que la SST puede ser menos prioritaria que otras cuestiones”.

**Título:** I Estudio sobre la Promoción de la Salud y la Cultura del Bienestar en las empresas del IBEX35. Bienestar Corporativo.

***Autor/es:***

***Fuente:***

<https://es.scribd.com/document/362233553/I-ESTUDIO-PROMOCION-SALUD-Y-BIENESTAR-IBEX35-pdf>

***Páginas de referencia:*** íntegro

***Resumen:***

Bienestar Corporativo en colaboración con la revista Capital Humano, ha elaborado este informe acerca de cómo se está implantando en estas organizaciones empresariales una cultura del bienestar a través de la promoción de la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.

“A la vista de los resultados obtenidos podemos elevar las siguientes conclusiones”:

- › “Las empresas consideran importante promocionar la salud y el bienestar entre sus empleados por lo que hacen menciones específicas en sus valores corporativos y política de Recursos Humanos, Responsabilidad Social Corporativa y/o Prevención de Riesgos Laborales”.
- › “La principal forma de transmitir estos valores a su organización, es a través de la Intranet concretamente mediante el portal del empleado”.
- › “A pesar de la buena predisposición de las compañías, es una asignatura pendiente la inclusión de la promoción de la salud y el bienestar en el Plan Estratégico Corporativo”.

- › “Las empresas realizan gran cantidad de estudios y auditorías internas y externas para conocer el estado de sus empleados y cómo perciben ellos a la empresa. En cambio, no se ha generalizado la realización de estudios que permitan valorar cómo mejora la productividad del empleado tras haber participado éstos en programas de salud y bienestar. En el mismo sentido acontece en relación al estudio de la rentabilidad y ahorro de costes que estos programas suponen para la empresa”.
- › “En cualquier caso y a pesar del mayor o menor grado de implantación de estos programas, las empresas consideran importante ser reconocidas como “organizaciones saludables” de cara a sus empleados y comunidad”.
- › “Las empresas dirigen sus programas de salud y bienestar a la totalidad de la plantilla, aunque inevitablemente, es en las sedes centrales de estas organizaciones donde los empleados perciben más beneficios. La promoción de la actividad física y mejora en los hábitos de alimentación, son áreas donde se está haciendo mayor incidencia facilitándose de una manera activa la participación al liberar parte de la jornada laboral para estas actividades”.
- › “Los programas de salud y bienestar se recogen en un plan operativo que facilita la planificación y ejecución, aunque parece no haberse generalizado la asignación presupuestaria para estas actividades de manera clara si excluimos la parte destinada a prevención de riesgos laborales que está mucho más regulada”.
- › “En general las empresas registran la satisfacción de sus empleados tras haber participado en las actividades de salud y bienestar. Como forma de incentivar la participación, se buscan fórmulas de co-pago muy ventajosas para el empleado y en muchos, casos la gratuidad total en muchas actividades”.

- › “Son los departamentos de Recursos Humanos los principales responsables de definir y aprobar los programas de salud y bienestar de sus compañías, como responsable último ante la Dirección de la compañía. En la su elaboración participan distintas áreas en lo que hemos llamado equipo multidisciplinar donde la figura de los Servicios Médicos y Responsabilidad Social Corporativa, es muy importante, y en menor medida Comunicación Interna.”

**Título:** The willis health and productivity. survey report | 2015.

***Autor/es:*** WILLIS

***Fuente:***

[https://www.willis.com/Documents/publications/Services/Employee\\_Benefits/FOCUS\\_2015/14562\\_Health\\_Productivity.pdf](https://www.willis.com/Documents/publications/Services/Employee_Benefits/FOCUS_2015/14562_Health_Productivity.pdf)

***Páginas de referencia:*** íntegro

***Resumen:***

Willis lleva a cabo este estudio anual sobre Salud y Productividad de mayo a junio de 2015. El estudio preguntó a los empleados de distintas organizaciones sobre los programas de salud y bienestar: desafíos, prioridades, incentivos, costes médicos, salud y programas de evaluación. Las empresas participantes eran organizaciones de todos los Estados Unidos que tuvieran entre 100 y 10.000 empleados. Se incluyeron distintos sectores industriales y distintas regiones. Alguna de las conclusiones a las que se llega es que el año 2015 será recordado como un año de líneas divisorias en la implantación de programas de bienestar patrocinados por las empresas. Las organizaciones siguen evaluando la necesidad de poner en práctica y/o realzar la salud de las personas trabajadoras y cada vez crece más la demanda de este tipo de programas en las organizaciones. En años anteriores, las organizaciones se enfocaban en el retorno de la inversión por cada dólar gastado en bienestar. En 2015 surgen actitudes distintas que se acercan a la medición del éxito de

este tipo de iniciativas de forma muy distinta. Las compañías que apostaron por una visión global del bienestar encuentran una rentabilidad a largo plazo y un mejor posicionamiento. En 2015, los resultados de estudio indican por primera vez que cada vez hay más organizaciones que enfocan el bienestar desde el valor de inversión (VOI). Los empresarios reconocen que hay que dar valor al hecho de tener una mano de obra más sana más allá del valor de la reducción de gastos médicos por persona trabajadora. Las organizaciones enfocadas al valor de la inversión contemplan un abanico más amplio que incluye: absentismo, moral de trabajador, volumen de ventas de empleado, presentismo, compensación de trabajadores, inhabilitados a largo plazo, lealtad del empleado y tenencia.

**Título:** Informe trabajadores sanos en empresas saludables.

***Autor/es:*** European Network for workplace health promotion (ENWHP)

***Fuente:***

[http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/7th\\_Initiative\\_MoveEU/Factsheet\\_Move\\_englisch.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/7th_Initiative_MoveEU/Factsheet_Move_englisch.pdf)

***Páginas de referencia:*** 1

***Resumen:***

La Red europea de promoción de la salud en el trabajo (ENWHP) ha demostrado que la promoción de la salud en el trabajo (PST) mejora el ambiente laboral y es beneficioso para empresa, trabajadores y sociedad. El informe Trabajadores sanos en empresas saludables de la ENWHP reveló que hay tres factores principales para promover la promoción de la salud en el trabajo:

- › Los valores corporativos que reconocen la relevancia social y económica de una cultura de trabajo participativa.

- › Las tendencias sociales y demográficas con un impacto significativo en el mercado de trabajo.
- › El impacto de las inversiones en PST en la cadena trabajador-cliente-beneficio, que pone de relieve la importancia de estas inversiones para mejorar los beneficios. Por consiguiente, invertir en la promoción de la salud en el trabajo es rentable para todos, porque:
- › Reduce la accidentabilidad y las enfermedades, especialmente las crónicas, lo que disminuye la inversión para el cuidado de las mismas.
- › Cada euro invertido en programas de PST genera un retorno la de inversión de entre 2,5 y 4,8 euros en absentismo y de entre 2,3 y 5,9 euros en costes de enfermedad.
- › Reduce el presentismo, es decir, el hecho de acudir al trabajo enfermo y de no rendir como cuando se está sano, que puede llegar a ser del 33% o más.
- › Disminuye los costes de la seguridad social, al reducir los costes sanitarios hasta un 26,1%, las incapacidades temporales o permanentes, las pensiones, etc.

**Título:** Cuestionario de satisfacción laboral S20/23

**Autor/es:** J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

**Fuente:** [https://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](https://www.uv.es/meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en distintos grados. A través de este cuestionario sobre el trabajo y sus distintos aspectos se analiza el grado de satisfacción o insatisfacción en un grado:

- › Insatisfecho (muy, bastante, algo).
- › Indiferente.
- › Satisfecho (algo, bastante, muy).

El cuestionario presenta 82 variables, más las 9 variables descriptivas de muestra codificadas, un total de 91 variables numeradas en el cuestionario.

**Título:** VII Encuesta Adecco sobre felicidad en el trabajo.

**Autor/es:** Adecco

**Fuente:**

<https://www.equipostrytalento.com/noticias/2017/10/30/el-64-de-los-espanoles-sacrificaria-salario-a-cambio-de-felicidad-laboral>

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

The Adecco Group lanza la VII Encuesta Adecco sobre Felicidad en el trabajo, encuestando a más de 3.500 trabajadores españoles, para conocer qué importancia tiene los estilos de liderazgo entre los trabajadores españoles y qué políticas orientadas a generar la felicidad en el trabajo están teniendo mejor impacto.

De los trabajadores encuestados en 2017, 3 de cada 4 afirman ser felices en su trabajo (76,6%) y un 23,4% de ellos no es feliz en su puesto de trabajo.

Por otro lado, los resultados del estudio revelan que, a mayor edad, mayor es el porcentaje de españoles que se sienten felices en su trabajo frente a los encuestados más jóvenes. En cambio, los porcentajes están muy igualados entre hombres y mujeres, ambos se sienten igual de satisfechos en su empleo.

Pero ¿de qué depende la felicidad laboral? A lo largo de este estudio se analizan ítems como qué hace feliz laboralmente a los españoles, cómo percibimos la felicidad laboral o la situación actual de la felicidad en las empresas españolas.

**Título:** The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?

**Autor/es:** Sonja Lyubomirsky. University of California, Riverside; Laura King. University of Missouri—Columbia

**Fuente:**

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16351326>

**Páginas de referencia:** 20 - 29.

**Resumen:**

Se analizan los distintos factores y estados que promueven la felicidad, partiendo del hecho de que se trata de una suma de factores. Se buscan y analizan datos para trabajar 3 evidencias:

- › ¿Es la gente feliz gente exitosa?
- › ¿La felicidad provoca e impulsa a situaciones exitosas?
- › ¿La sensación de sentimientos positivos provoca situaciones exitosas paralelas?

En la sociedad moderna Occidental, el trabajo llena las horas despertadoras de un gran número de personas. Además, es importante en términos de producción, ingresos, la influencia en el amor propio, la creación de oportunidades para actividades significativas, y la producción de los bienes y servicios necesarios por la sociedad. Así, el trabajo es sumamente valorado como un factor de felicidad. Pero ¿La gente feliz obtiene mejores resultados en cuanto a funcionamiento, interrelaciones y resultados en el trabajo si los comparamos con sus iguales en el trabajo que registramos como menos felices? Se repasan pruebas e hipótesis para contestar esta pregunta. Los datos apuntan a que las personas felices tienen más posibilidades de ser elegidas en una entrevista de trabajo y son mejor valoradas por sus supervisores.

**Título:** La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables.

**Autor/es:** Virginia García Sanz.

**Fuente:**

<http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

“La motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa. La retribución económica por sí sola no es suficiente fuente de motivación laboral, el trabajador espera recibir además un salario emocional, que podemos definir como toda retribución distinta al dinero que recibe el trabajador. El reconocimiento por parte de los superiores y compañeros, el fomento del sentimiento de autonomía y responsabilidad del trabajador, son principales fuentes de motivación. Las empresas deben invertir en estos factores, que implican bajos costes y aumento de la motivación del trabajador. Un empleado motivado buscará la consecución de sus objetivos para conseguir sus expectativas, y a su vez esos objetivos serán los de la empresa, aumentando la productividad de la misma.”

**Título:** Effect Chains – A Method for Analysing Qualitative Effects in Occupational Health and Safety at Work.

**Autor/es:** Martin Schmauder. Hanka Hoffmann.

**Fuente:** [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-01293-8\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-01293-8_15)

**Páginas de referencia:** 1

**Resumen:**

La situación de partida en el análisis de la salud y seguridad en el trabajo en empresas se caracteriza por la multitud de interpretaciones y situaciones con las cuales las empresas están respondiendo individualmente a cambios globales que están ocurriendo en los lugares de trabajo. La flexibilidad en el ámbito laboral demanda reciclarse continuamente en las habilidades y recursos empleados en la gestión de personas. También hay que tener presente la importancia de los cambios demográficos, que afectarán especialmente a las PYMES y que prevén un considerablemente envejecimiento de la población activa laboralmente en toda Europa. Con todo, es necesario analizar la inversión en seguridad y salud no solo en costes económicos, sino en el papel que juegan en la contribución de la consecución de los objetivos de las compañías.

## ▼ Cómo la seguridad laboral implica mayor bienestar

**Título:** Mejorar la calidad y la productividad en el trabajo: estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo (2007-2012).

**Autor/es:** Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social y al comité de las regiones.

**Fuente:**

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/COM\_2014\_332\_ES.pdf

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

“La estrategia comunitaria (2007-2012) de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo establece dos objetivos encaminados a la mejora de la productividad desde la prevención: Fomentar los cambios de comportamiento entre los trabajadores y animar a los empresarios a adoptar enfoques que favorezcan la salud”.

En la presente Comunicación se propone una estrategia para promover la salud y la seguridad en el trabajo en la Unión Europea de 2007 a 2012. La salud y la seguridad en el trabajo son hoy en día uno de los aspectos más importantes y desarrollados de la política de la UE en relación al empleo y a los asuntos sociales.

Con objeto de reactivar la política de salud y seguridad en el trabajo, en 2002 la Comisión Europea definió una nueva estrategia comunitaria para el período 2002-2006. Ésta se basaba en un enfoque global del bienestar en el trabajo que tuviera en cuenta la evolución del mundo laboral y la aparición de nuevos riesgos, sobre todo los riesgos psicosociales.

“Esa estrategia ha sensibilizado a la opinión pública sobre la importancia de la salud y la seguridad en el entorno laboral, como partes integrantes de la gestión de la calidad y elementos decisivos del rendimiento y la competitividad económicos”.

**Título:** Cuadernos de trabajo del participante SOLVE. Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo.

**Autor/es:** Oficina internacional del trabajo, Ginebra.

**Fuente:**

[http://www.herramientasoit.org/\\_lib/file/doc/Guia%20participante%20SOLVE.pdf](http://www.herramientasoit.org/_lib/file/doc/Guia%20participante%20SOLVE.pdf)

**Páginas de referencia:** 1 - 4

**Resumen:**

Se parte de un enfoque global de la salud y cómo la mejora de la salud en las empresas supone la consecución de sociedades más sanas. En los últimos años se hace especialmente relevante tener en cuenta y analizar la incidencia de las enfermedades mentales y riesgos psicosociales en los entornos de trabajo. El acelerado ritmo de la globalización y del avance tecnológico ha transformado el mundo del trabajo, generando riesgos psicosociales emergentes, cuyo abordaje requiere una ruptura con los enfoques tradicionales, que proporcione respuestas más eficaces. Dichos factores pueden tener un impacto enorme sobre la salud, el ausentismo y el desempeño de los trabajadores.

A raíz de aquí se centra en las intervenciones para encontrar formas innovadoras de manejar las consecuencias de los factores psicosociales, en particular del estrés laboral, mejorando las prácticas preventivas e incorporando medidas de promoción de la salud, como la buena nutrición, el ejercicio y otros hábitos saludables de vida que contribuyen al bienestar de los trabajadores.

En cuanto a las conclusiones de los costes económicos y sociales de los factores de riesgo en la población trabajadora, apunta datos muy reveladores extraídos de distintos estudios a nivel mundial:

- › Estrés: Un estudio reciente de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo descubrió que, en promedio, 22 por ciento de la fuerza laboral europea está estresada, con niveles notablemente mayores en los Estados de recién ingreso a la UE (30 por ciento) que en los Estados que han sido miembros por más tiempo (20 por ciento) (EU-OSHA, 2009).
- › Tabaco: A menos que se emprendan acciones urgentes el tabaco podría matar a mil millones de personas durante el siglo XXI. Para 2030, más del 80 por ciento de las muertes relacionadas con el tabaco tendrán lugar en los países en desarrollo (OMS, 2008).
- › Nutrición: Se calcula que hay más de 300 millones de personas con obesidad en el mundo (OMS, 2006).
- › Actividad física: Asociada con un riesgo 25 por ciento menor de cáncer en el intestino y cáncer de mama en el Reino Unido (Cancer Research UK). De acuerdo con la OMS, noventa por ciento de las personas que tienen diabetes tienen diabetes tipo 2, que está estrechamente relacionada con el sobrepeso y la inactividad física (OMS, 2009).

“El lugar de trabajo se ha convertido en un sitio ideal para abordar los riesgos psicosociales emergentes por medio de la acción conjunta de los empleadores, los trabajadores y las autoridades nacionales. Ello implica una práctica de la seguridad y la salud en el trabajo que involucre: la prevención de las enfermedades ocupacionales y otras enfermedades relacionadas con el trabajo,

además de las lesiones por accidentes de trabajo; la mejora de las condiciones y la organización del trabajo; la incorporación de los riesgos psicosociales a las medidas de evaluación de riesgos; y la evaluación de las necesidades de la propia organización, tomando en cuenta los diferentes niveles de interacción organizacional, individual e individual-organizacional, al evaluar los requerimientos de salud de los trabajadores”.

**Título:** El informe “Mainstreaming OSH into business management”

**Autor/es:** AESST, 2010

**Fuente:**

file:///C:/Users/Usuario/Downloads/fs92\_osh\_business\_management\_es%20(3).pdf

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

Existen tantos enfoques de la seguridad y la salud en el trabajo (SST) como organizaciones. Algunas empresas tienen poca experiencia en seguridad y salud en el trabajo y su enfoque es simplemente reaccionar ante los accidentes laborales, las enfermedades relacionadas con el trabajo o el absentismo, conforme van planteándose estas necesidades en la empresa.

Otras, sin embargo, pretenden gestionar la seguridad y la salud de una forma más proactiva, intentando crear mecanismos internos de sistematización e integrándola en la gestión global de la organización.

Este informe pretende dar pautas para incorporar la SST en la gestión empresarial general e informar al respecto, consiguiendo así un entorno de trabajo más sano y más seguro y un mejor rendimiento general de la organización.

El informe consta de tres partes principales, cada una con un enfoque específico distinto: un análisis de la documentación, una visión general de las políticas relacionadas y ejemplos de buenas prácticas.

Los casos demuestran que, entre muchos otros efectos positivos, la mejora de la gestión de la SST puede comportar:

- › Una mayor motivación de los trabajadores.
- › Una mejora en el proceso de valoración de riesgos y medición del rendimiento de la seguridad y salud en el trabajo.
- › Una mejora de las condiciones de trabajo y del bienestar de los trabajadores.
- › Y, en consecuencia, un descenso de los índices de accidentes laborales, el número de días perdidos por accidente y enfermedades relacionadas con el trabajo y costes asociados.

**Título:** ANSI Z10--A New American National Standard for Management Systems in Occupational Safety and Health.

**Autor/es:** John Palassis

**Fuente:** CSP, CIH, CHMM Education and Information Division NIOSH, CDC Presented at 2007 AIHCE Philadelphia, PA June 6, 2007.

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

Presentación del ANSI Z10 como un sistema general estándar para la dirección eficaz de las organizaciones y como instrumento para identificar oportunidades para la mejora del sistema organizacional. Se dan las claves para su uso e implementación.

Para ello, en primer lugar, se hace una presentación del programa OS&H como sistema de dirección, así como el análisis de otros sistemas.

Se justifica el modelo en el que se basa el sistema Z10, se presentan sus elementos y se hace una comparación de este sistema con otros estándares de dirección.

Con todo ello, se dan las claves para el uso e implementación del sistema Z10 y se especula sobre el futuro de los distintos estándares de dirección.

**Título:** Evaluaciones de riesgos. Las 10 deficiencias principales y consejos para mejorar.

**Autor/es:** Bruce K. Lyon y Bruce Hollcroft.

**Fuente:**

<https://docplayer.es/1434571-Evaluaciones-de-riesgos-las-10-deficiencias-principales-y-consejos-para-mejorar.html>

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

Las organizaciones enfrentan una gran variedad de riesgos cada día que pueden afectar su capacidad de lograr ciertos objetivos comerciales y permanecer vigentes. En este contexto una correcta evaluación de riesgos es una importante y valiosa herramienta para medir los peligros de una organización y establecer procedimientos que puedan mitigarlos y no influyan el resultado empresarial.

Los autores de esta investigación son asesores de control de riesgos, que en los últimos 30 años han efectuado miles de evaluaciones de peligros para distintos sectores industriales. La conclusión a la que han llegado es que muchas organizaciones no llevan a cabo buenas evaluaciones de riesgos.

A través de este estudio presentan las 10 principales razones por las que las empresas no efectúan correctamente las evaluaciones de riesgos y dan asesoramiento sobre cómo evitar estos errores.

“En 2011, se publicaron dos pautas de consenso que establecen una guía para la evaluación de riesgos: ANSI/ASSE Z590.3, Prevention Through Design

(Prevención mediante el diseño), y ANSI/ASSE Z690.3, Risk Assessment Techniques (Técnicas de evaluación de riesgos). Estas representan un nuevo énfasis en la función de la evaluación de riesgos en la profesión de la seguridad”.

Los profesionales de recursos humanos tienen con ello una guía útil para familiarizarse y desarrollar las habilidades que les permitan realizar adecuadamente las valiosas evaluaciones de riesgos.

**Título:** Estrés y riesgos psicosociales en el puesto de trabajo.

***Autor/es:*** Observatorio europeo de riesgos.

***Fuente:***

[https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/literature\\_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view](https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks/view)

***Páginas de referencia:*** 5-23

***Resumen:***

La vida de trabajo se ve afectada por la aceleración general del ritmo de vida, lo que contribuye a la intensificación del trabajo, la multitarea y la necesidad de obtener nuevos conocimientos para mantener la situación actual. Muchos de estos cambios ofrecen oportunidades para el desarrollo, pero si no se gestionan de forma correcta, aumentan los riesgos psicosociales y generan efectos negativos sobre la seguridad y la salud.

Este informe resume los resultados de una revisión bibliográfica que se centra en los costes del estrés relacionado con el trabajo, la tensión en el trabajo, la violencia y el acoso (acoso laboral, acoso moral) en el lugar de trabajo y otros riesgos psicosociales (como la falta de ayuda en el trabajo, la carga de trabajo excesiva y la falta de control).

Los estudios identificados de Europa apuntan que la carga financiera sobre las sociedades y las organizaciones asociadas al estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo es considerable y que existe una gran “justificación económica” para prevenir el estrés y los riesgos psicosociales en el trabajo.

Además, existen datos contrastados que sugieren que las intervenciones en el lugar de trabajo debidamente planificadas y ejecutadas que se centran en prevenir el estrés, mejorar el entorno de trabajo psicosocial y promover la salud mental son rentables.

**Título:** Plan de implementación de un sistema de gestión de la seguridad y salud ocupacional en la empresa Consorcio Danton.

***Autor/es:*** Ing. Robinson Portilla Flores

***Fuente:***

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2638/13/UPS-CT002223.pdf>

***Páginas de referencia:*** íntegro

***Resumen:***

Este trabajo está basado en el análisis de los cuatro elementos principales para realizar un modelo de gestión completo en materia de seguridad y salud laboral. Estos cuatro elementos, que se complementan entre sí son: la gestión administrativa, gestión técnica, gestión del talento y desarrollo de procesos operativos básicos. Cada elemento del modelo de gestión presentado consta de los fundamentos técnicos para que se realice una correcta implementación de

acuerdo al tipo de empresa y a sus características sobre todo basado en los posibles riesgos existentes. Se presenta el caso práctico de implementación en la empresa Consorcio Danton.

**Título:** Ambientes de Trabajo Saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales.

**Autor/es:** Organización mundial de la salud y Organización Panamericana de la salud.

**Fuente:**

[http://www.who.int/phe/publications/healthy\\_workplaces/es/](http://www.who.int/phe/publications/healthy_workplaces/es/)

**Páginas de referencia:** 9-28

**Resumen:**

En el documento se cuestiona la necesidad de crear una iniciativa sobre ambientes de trabajo saludables y algunas de las causas a la que se alude son las que seguidamente se exponen:

- › Porque es lo correcto, ética empresarial
- › Porque es lo legal: la ley
- › Porque es una decisión inteligente: interés empresarial

“Abundan los datos que demuestran que las empresas que promueven y protegen la salud de los trabajadores también son algunas de las empresas más exitosas y competitivas en el largo plazo y también tienen las mayores tasas de retención de empleados”.

Algunos factores que los empleadores necesitan considerar para valorar la importancia de la aplicación de medidas para conseguir entornos saludables son:

- › Costos de prevención frente a los costos derivados de accidentes.
- › Consecuencias financieras por el incumplimiento de normas y leyes laborales de salud y seguridad ocupacional.
- › La salud de los trabajadores como activo empresarial fundamental para la empresa.

Para crear un entorno de trabajo saludable una empresa debe tener cuatro "planos" clave que pueden impulsarse o sobre los que se puede influir.

- › El ambiente físico de trabajo.
- › El ambiente psicosocial del trabajo.
- › Los recursos personales de salud.
- › Participación de la empresa en la comunidad.

Profundizando en los dos últimos puntos: los recursos personales de salud y la participación de las empresas en la comunidad. "En cuanto a los recursos personales de salud en el trabajo, estos consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa a los trabajadores con el objeto de apoyar o motivar sus esfuerzos por mejorar o mantener sus prácticas personales de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su estado actual de salud física y mental".

Ejemplos de algunos de estos recursos personales de salud en el trabajo son:

- › Proporcionar instalaciones para hacer ejercicio o ayudas que faciliten el acceso a los mismos.
- › Promover el transporte activo en las actividades laborales adaptando el volumen de trabajo y los procesos.
- › Proporcionar alimentos saludables en la cafetería y las máquinas expendedoras.

- › Ser flexible en cuanto al momento en que los trabajadores interrumpen su trabajo y la duración de esa interrupción para permitir que hagan ejercicio
- › Prohibir el consumo de tabaco.
- › Organizar programas para dejar de fumar.
- › Prestar servicios médicos confidenciales como las evaluaciones de salud, los exámenes médicos o la vigilancia médica.

Y en cuanto a la participación de la empresa en la comunidad destacar: Las empresas existen en las comunidades, las afectan y se ven afectadas por ellas. La participación de la empresa en la comunidad comprende las actividades que realiza la empresa y los conocimientos especializados y otros recursos que aporta a la comunidad o comunidades en las que funciona, tanto en sus aspectos físicos como sociales, y que afectan la salud física y mental, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y sus familias. Esto incluye las actividades, los conocimientos especializados y los recursos aportados al entorno local inmediato, pero también al entorno más general. Ejemplos de cómo las empresas pueden participar en la comunidad:

- › Brindar servicios de atención primaria de salud gratuitos o subsidiados a las familias de los trabajadores, los empleados de las empresas pequeñas y medianas, y los trabajadores informales locales;
- › Instituir políticas de igualdad de género en el lugar de trabajo para proteger y apoyar a las mujeres o políticas de protección de otros grupos vulnerables.
- › Aportar liderazgo y conocimientos especializados sobre salud y seguridad en el lugar de trabajo a las empresas pequeñas y medianas locales.

## ▼ **Bienestar, implicación del trabajador y productividad**

**Título:** Actuaciones preventivas y productividad: una aproximación desde el ámbito científico y profesional.

**Autor/es:** Cvida, Asociación para el Cuidado de la Calidad de Vida.

**Fuente:** <http://www.cvida.com/es/component/content/article/66-boletines-salud-laboral/8233-actuaciones-preventivas-y-productividad-una-aproximacion-desde-el-ambito-cientifico-y-profesional.html>

**Páginas de referencia:** 1 - 7

### **Resumen:**

La nueva situación laboral requiere de un trabajo a la vez eficiente y flexible. Esta adaptación a los nuevos retos también llega al terreno de la salud y seguridad laboral donde empieza a ser necesario implementar medidas decisivas que hagan cada vez más competente la gestión preventiva y que optimicen los resultados al tiempo que racionalizan los costes.

En definitiva, tendemos a un modelo de mercado que necesita, ahora más que nunca, que las empresas cuiden la salud y el bienestar de sus trabajadores si quieren poder competir mediante la flexibilidad y el entorno cambiante. Y este enfoque debe ser asumido de una manera global: en la concepción del producto, los procesos productivos y ofreciendo una visión integrada de la prevención y la salud.

“La voluntad que emerge del seno de la Unión Europea –abanderada por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST)– es la de dar impulso a la disciplina preventiva para que contribuya a lograr un salto cualitativo en la mejora de la competitividad del entramado empresarial en el viejo continente, haciendo especial hincapié en la promoción de la salud de los trabajadores (incremento del capital salud). Esta visión suscita el interés por, entre

otras vías, la mejora de la productividad a través de la implementación de actuaciones preventivas”. Algunas de las claves que se identifican:

- › “La estrategia de Lisboa y diferentes informes de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST) defienden la promoción de la salud de los trabajadores entre las propuestas de mejora de la competitividad de las empresas”.
- › A partir del análisis de los estudios previos y a través del estudio de opinión de los profesionales, se pone de relieve la creencia de los empresarios sobre que “la inversión en la salud de los trabajadores genera incrementos de productividad, especialmente a través de la reducción del absentismo y de las mejoras del bienestar laboral”.
- › “Se constata, asimismo, que los valores positivos respecto al lugar o centro de trabajo inciden en un mayor rendimiento productivo y económico de las empresas”.
- › La revisión bibliográfica constata la dificultad de identificar los indicadores/medidas de eficacia de los programas puestos en marcha para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- › Se da más relevancia a la necesidad de mejorar la productividad organizacional entre los profesionales de las empresas que por parte de las entidades de Prevención.
- › “Entre los profesionales que no advierten la relación causa-efecto entre la prevención y las mejoras de productividad, la mayoría de los mismos afirma que el motivo radica en que no ha habido interés en probar y/o evaluar el efecto de las intervenciones preventivas en la empresa”.

A modo de conclusiones generales trasladar que la estrategia comunitaria (2007-2012) de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo establece dos objetivos para mejorar la productividad desde la prevención: Fomentar los

cambios de comportamiento entre las personas trabajadoras y estimular a los empresarios para que establezcan enfoques que favorezcan la salud.

**Título:** Staying@Work: Estrategias de salud y productividad en el lugar de trabajo

**Autor/es:** Willis Towers Watson

**Fuente:** [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2013-14-EMEA-StayingatWork-research%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/2013-14-EMEA-StayingatWork-research%20(3).pdf)

**Páginas de referencia:** 9-19

**Resumen:**

Staying@Work muestra que, a diferencia de otras regiones, los directivos de empresas en Europa europeos se enfocan, primero en el cumplimiento de las exigencias de seguridad en el lugar de trabajo, más que en el desarrollo de una estrategia para la salud más amplia y enfocada a la mejora de la productividad. Las organizaciones apuntan que su segunda prioridad es actuar para disminuir la tensión y ansiedad en el puesto de trabajo, mejorando la salud emocional y mental del empleado y, en tercer lugar, mejorar los contratos de salud de los empleados.

Aunque los participantes europeos reconozcan la necesidad de un acercamiento más estratégico, es evidente que Europa va por detrás de otras en la visión y aplicación de una dirección de la salud de manera global.

***Título:*** The Bigger Picture of Employee Well-Being: Its Role for Individuals, Families and Societies.

***Autor/es:*** Seth Kaplan Richard P. DeShon Lois E. Tetrick .Department of Psychology Department of Psychology Department of Psychology. George Mason University Michigan State University George Mason University.

***Fuente:***

<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expertviews/Documents/2017%202017%20SHRM-SIOP%20Employee%20Well-being.pdf>

***Páginas de referencia:*** íntegro

***Resumen:***

Un estudio que arroja datos de cómo el bienestar sentido por el trabajador en su puesto de trabajo afecta directamente a la economía de la empresa y la productividad del país, provoca efectos en el conjunto familiar y por tanto en la sociedad. Algunas de las recomendaciones:

Recomendación 1: alinear la política empresarial con la consideración del bienestar del empleado, ya que ello en última instancia afecta el bienestar de organización y los resultados esenciales.

Recomendación 2: Ser más rigurosos en los estudios de evaluación de los programas de bienestar.

Las organizaciones adoptan programas de bienestar en una tarifa creciente (el RAND, 2013). La investigación sugiere que las intervenciones de bienestar de lugar de trabajo puedan conducir a resultados positivos como el cese del tabaquismo, la pérdida de peso, y bajar el colesterol y la tensión arterial (2013 RANDES).

- › Solo el 24% de los empleados de las compañías que ofrecen programas de bienestar participan en ellos. Solo el 12% conviene que ellos tienen el bienestar considerablemente más alto total debido al programa de bienestar.
- › Se disminuyen los efectos negativos, por ejemplo, la obesidad, pero no se realzan factores positivos como por ejemplo la resistencia o la gratitud. Sin embargo, la investigación concluye que el bienestar refleja tanto ausencia de factores negativos como la presencia de los positivos.
- › El impacto de lo esencial de estos programas y los factores que influyen en su eficacia es en gran parte desconocido (RAND, 2013; SHRM Foundation, 2014).

La recomendación 3: Animar a organizaciones y gobiernos a desarrollar la demostración de investigación de calidad y la evaluación de la eficacia de programas de bienestar de lugar de trabajo.

La recomendación 4: Diseñar y evaluar programas dirigidos a asistir a poblaciones espaciales.

La recomendación 5: motivar a directores y supervisores para adoptar prácticas que promuevan el bienestar de empleado.

**Título:** The Wellness Imperative. Creating More Effective Organizations.

**Autor/es:** World economic Forum 2010

**Fuente:** <https://www.right.com/wps/wcm/connect/a2bd7426-4b2a-4af9-81ac-5211e83c72bb/the-wellness-imperative-creating-more-effective-organizations-world-economic-forum-in-partnership-with-right-management.pdf?MOD=AJPERES>

**Páginas de referencia:** íntegro

**Resumen:**

Menos de la mitad de todos los empleados por todo el mundo trabaja para organizaciones que activamente promueven la salud y el bienestar. Son todavía pocas las empresas que apuestan por el bienestar como un factor de crecimiento. Sin embargo, la nueva investigación sugiere que el bienestar sea un elemento sumamente poderoso que puede jugar un papel significativo en el contrato de empleado, la productividad de organización, la retención de talento, y la creatividad y la innovación.

¿Por qué promover el bienestar en la empresa es una necesidad? En primer lugar, debería ser una responsabilidad social, pero esto no siempre es tenido en cuenta. Según los datos arrojados por Right Management (Organisational Effectiveness Survey; Right Management, 2009), la mitad de los 30.000 empleados que participaron en todo el mundo reportaron que sus organizaciones promovieron activamente la salud y el bienestar del empleado con idea de promocionar la productividad, la retención del talento y la innovación. Aquellas organizaciones que deciden seguir este camino aumentan con mayor probabilidad la productividad, mejoran el funcionamiento interno y se acercan más a sus principales objetivos estratégicos. Se analizan 10 sectores industriales – 10 ciudades – 10 lenguas

Aunque el estudio revela la importancia clara de bienestar a la eficacia de organización, esto también revela que muchas organizaciones por todo el mundo fallan en dirigir el bienestar. De los casi 30,000 empleados que participaron en el estudio, menos que la mitad (el 49 %) estuvo de acuerdo con la declaración, " Mi organización activamente promueve la salud y el bienestar".

El bienestar, mientras tanto, presenta un desafío significativo de los empleados en multitud de lugares de trabajo. Casi la mitad de los encuestados contestó neutramente o desfavorablemente a las declaraciones, " Mi organización me permite para mantener un equilibrio razonable entre mi familia y la vida de trabajo" o "Puedo equilibrar el trabajo e intereses personales en mi organización y progresar". Una quinta parte demuestra presión en sus puestos de trabajo y respondió desfavorablemente a la declaración, " tengo una carga de trabajo apropiada". Casi un tercio no podía estar de acuerdo con la declaración, "trabajo en un entorno salvo y sano. "

**Título:** Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies.

***Autor/es:*** Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. J Appl Psychol. 2002 Apr; 87(2):268-79.

***Fuente:***

<http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf>

***Páginas de referencia:*** 1-4; 7-8

***Resumen:***

Basada en encuestas a 7.939 trabajadores y 36 empresas, este estudio usa el meta-análisis para examinar la relación entre la satisfacción del empleado y el desarrollo de negocio, satisfacción del cliente, productividad, beneficios y accidentes. Hay una alta relación y se encontraron evidencias entre bienestar y

estas mejoras. Los cambios en las prácticas de dirección del personal aumentan la satisfacción del empleado y por consiguiente el beneficio del negocio.

Se investiga en 2 líneas de trabajo. La primera de ellas está centrada en la relación entre el estrés y la salud. La segunda profundiza en cómo influyen los sentimientos positivos y la percepción positiva de la empresa en conseguir trabajadores más felices y productivos. Con este análisis presentan los resultados de la relación entre la percepción del trabajador y el bienestar del trabajador y el incremento de la productividad y mejora del negocio trabajando así en la teoría de la productividad en los trabajadores felices.

El bienestar engloba un numeroso grupo de factores. El empleado comprometido y participativo genera una gran cantidad de efectos positivos como satisfacción laboral, disfrute, mente concentrada y atenta, interés.... Y los efectos positivos que ello conlleva en el lugar de trabajo son tales como retención, creatividad y desarrollo del negocio.

El lugar de trabajo es una parte significativa de la vida de una persona y su bienestar en el mismo repercute en el bienestar de toda la comunidad. De hecho, un tercio de la vida de un adulto se desarrolla en su lugar de trabajo y la satisfacción en el trabajo se relaciona en un rango de 50 – 60 con la medida de satisfacción de la vida (Judge & Watanabe; Spector 1997). Es ahora cuando podemos afirmar y reconocer que la depresión ocupa en segundo lugar el factor más elevado de reducción de la productividad y la salud a lo largo de la vida (Kohn & Schooler , 1982). Por tanto, es vital que las empresas colaboren en prevenir las enfermedades mentales y convertirse en agentes activos en una misión de salud pública.

Los estudios claramente sugieren que el bienestar de los empleados es de sumo interés para el empleador. De hecho, hay una relación directa entre el nivel de satisfacción individual y el nivel de productividad individual. (Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001) Spector's (1997) apunta que los empleados más satisfechos son más optimistas y colaborativos con sus compañeros, más puntuales y eficientes y permanecen con la compañía más tiempo que los empleados

descontentos. La investigación de la felicidad / productividad claramente relaciona los tics de bienestar emocional con rendimiento. Los trabajadores con satisfacción laboral tienen mejores valoraciones por parte de supervisores y mandos que aquellos que no se sienten satisfechos en sus puestos (Wright & Cropanzano, 2000).

Se establecen 12 estamentos útiles para contrastar la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Estos estamentos han sido extraídos de los estudios realizados en numerosas empresas por Harter and Schmidt (2000) and Harter, Schmidt, and Hayes (2002) e incluidos en Gallup Workplace Audit (GWA). Son los siguientes:

1. Sé que se espera de mí en mi trabajo
2. Tengo los materiales y equipos necesarios para desempeñar correctamente mi trabajo.
3. En el trabajo tengo la oportunidad de hacerlo mejor cada día.
4. En los últimos 7 días reconocimiento por algún trabajo bien hecho.
5. Mis supervisores y otras personas se preocupan por mi persona.
6. Hay alguien en el trabajo que impulsa mi compromiso.
7. Mi opinión es tenida en cuenta.
8. La misión y el propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis asociados están involucrados en realizar un trabajo de calidad.
10. Tengo un buen amigo en el trabajo.
11. En los últimos 6 meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mis progresos.

12. En este último año he tenido oportunidades en el trabajo para crecer y desarrollarme

De ello se desprenden una serie de hitos básico a tener en cuenta:

- › Las necesidades básicas sobre las expectativas y los medios materiales para desempeñar el trabajo refuerzan la credibilidad de la empresa en ojos de la persona trabajadora.
- › Es importante que el trabajador sienta que su trabajo contribuye al global de la organización.
- › La opinión del trabajador y su punto de vista, especialmente en cosas que le afectan directamente, es importante para cubrir la necesidad básica de que es tenido en cuenta como una persona.
- › Crear entornos en los que el trabajador pueda hablar sobre sus progresos y brindar oportunidades de desarrollo, mejora, aprendizaje ...

## *2.3 Conceptos clave surgidos a raíz del análisis bibliográfico*

### 2.3.1 Índice de conceptos

1. Promoción de la Salud en el Trabajo (PST)
2. Entorno de trabajo saludable
3. Bienestar
4. Seguridad
5. Salud
6. Prevención de riesgos laborales
7. Riesgos psicosociales
8. Calidad de vida en el trabajo (CVL)
9. Empresa saludable
10. Productividad
11. ROI / VOI
12. Ergonomía
13. Vigilancia de la salud
14. Enfermedad profesional
15. Motivación
16. Salario emocional

### 2.3.2 Conceptos clave

#### 1\_PST\_PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO

Según la **Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo** (ENWHP) se trata de: “Aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”. Para llevar a cabo un plan de PROMOCIÓN DE LA SALUD DE LOS TRABAJADORES (PST) hemos de partir de un lugar de trabajo seguro y sin riesgos, que permita la adecuada gestión de los riesgos laborales. ¿qué es la PST?

Integrar en las empresas PST tiene **impacto** demostrado en:

- La salud y calidad de vida de los trabajadores.
- Mejora el entorno laboral (teniendo impacto en empresa, trabajadores y comunidad).
- La productividad y la calidad del producto o servicio, con mayor competitividad y sostenibilidad en la empresa.
- El trabajo saludable impacta tanto en la calidad de vida laboral como en la extralaboral, por lo que contribuye a la protección de la salud de comunidades y poblaciones.
- También impacta en el desarrollo microeconómico (productividad e innovación) y en el desarrollo macroeconómico (eficacia en la atención de la salud, bienestar, sector de la educación y competitividad empresarial, nacional y europea).
- Finalmente, contribuye a la cohesión social.

Con los siguientes **beneficios constatados por la ENWHP**:

- Mejora la salud de los trabajadores y disminuye la accidentalidad y las enfermedades.
- Aumenta la productividad empresarial y disminuye el absentismo laboral.

- Mejora el clima laboral, la motivación y la participación.
- Aumenta la retención de talento y disminuya la rotación de personal.
- Mejore la imagen corporativa para los trabajadores, para las empresas y para la comunidad donde éstas se ubican.
- Disminuyan los costes sociales sanitarios, de seguridad social y de seguros, y contribuye a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
- Mejore el medio ambiente, la contaminación, la accesibilidad a transportes y el acceso a centros de trabajo.

El modelo de Empresa Saludable que propugna la ENWPH se apoya sobre dos pilares básicos:

- La adhesión a la Declaración de Luxemburgo.
- El reconocimiento de buenas prácticas.

Para desarrollar programas de salud no basta con un enfoque de gestión, sino que es necesario, además, evaluar la salud de los trabajadores para detectar sus necesidades de promoción de la salud. Por ello, se suelen proponer también unos cuestionarios de auto-diagnóstico individual de salud en relación al tabaquismo, la alimentación sana, la actividad física y el estrés.

Ambas herramientas ayudarán a la empresa a conocer su situación en cuanto a la gestión de la promoción de la salud de la organización, además de las necesidades de salud de los trabajadores, lo cual le servirá como punto de partida de las decisiones a tomar para diseñar las acciones que se pueden llevar a cabo con el fin de mejorar el bienestar laboral.

### Recomendaciones previas para implantar acciones de PST

Según indica la **Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo** antes de implantar un programa de PST es conveniente tener en cuenta las siguientes consideraciones:

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

Según la **Organización Internacional del trabajo (OIT)**, la promoción de la salud en el lugar de trabajo tiene potencial para mejorar la vida laboral y, como tal, es un componente vital del incremento de la productividad y del desempeño en el lugar de trabajo.

- Integrar la promoción de la salud a las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) beneficia tanto a los trabajadores como a los empleadores, al contribuir al bienestar a largo plazo de los trabajadores y sus familias, y al reducir la presión sobre los sistemas de salud, bienestar y seguridad social.

- Integrar medidas de promoción de la salud en los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo fortalece las prácticas de salud en el trabajo, contribuyendo al desarrollo de una cultura de la prevención.

Este material de formación aboga por un sistema de gestión de la SST integral que garantice que la gestión de los riesgos también incluya la evaluación y el control de los factores psicosociales para abordar su impacto adecuadamente, de la misma manera que se hace con otros peligros y riesgos; y que además se incorporen medidas de promoción de la salud, tales como la nutrición y la actividad física a las políticas de la organización.

Para la **Organización Internacional del Trabajo** (OIT), un **programa eficaz** de promoción de la salud en el lugar de trabajo:

- 1) Complementa las medidas de seguridad y salud en el trabajo y se integra al sistema de gestión de la SST de la organización. De esta manera se contribuye al establecimiento y mantenimiento de un ambiente laboral seguro y saludable, reforzando la calidad de vida laboral y una salud física y mental óptima en el trabajo.
- 2) También contribuye a que los trabajadores desarrollen formas más efectivas de enfrentar los problemas laborales, personales o familiares que pueden afectar su bienestar y su desempeño en el trabajo, como el estrés, la violencia o el abuso del alcohol y las drogas.
- 3) Apoya a los trabajadores en el desarrollo de aptitudes para manejar sus padecimientos crónicos y para que sean proactivos en el cuidado de la salud, en el mejoramiento de hábitos saludables de vida, la calidad de su dieta y su sueño y su condición física.
- 4) Implica que las medidas emprendidas no sólo deben abordar estas cuestiones desde el punto de vista individual, sino también desde un punto de vista colectivo, que está relacionado estrechamente con la mejora de las condiciones laborales, el ambiente y la organización del trabajo, además de tomar en cuenta los contextos familiares, comunitarios y sociales. La promoción de la salud en el lugar de trabajo es el esfuerzo combinado de los empleadores, los trabajadores, sus comunidades y la sociedad, para mejorar la salud y el bienestar de las mujeres y los hombres en el trabajo.

**La OMS define la Promoción de la Salud** como “un proceso que permite a las personas participar activamente en la mejora de su propia salud.”

Desde este punto de vista, no sería posible desarrollar lugares de trabajo saludable sin el recurso imprescindible de la implicación de los trabajadores. Los líderes de una empresa saludable se preocupan constantemente por motivar a los trabajadores a participar de las estrategias de bienestar laboral, poniendo en evidencia la existencia de una relación estrecha entre los objetivos de productividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores.

## 2\_ENTORNO SALUDABLE DE TRABAJO

*(Fuente: OMS)*

“Un lugar de trabajo saludable es aquel en que trabajadores y directivos colaboran en un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, basándose en los siguientes aspectos:

- **CLAVE 1\_La salud y seguridad en lo que respecta al entorno físico de trabajo;**

Aumentar el compromiso por parte de la dirección, así como movilizar a las principales partes interesadas (p.e: líderes de alto nivel, líderes sindicales...) en la integración de los lugares de trabajo saludables con los valores y objetivos de la compañía.

- › Obtener los permisos, apoyos y recursos necesarios.
- › Proporcionar evidencias clave de este compromiso, desarrollando y adoptando una política integral que esté respaldada por la máxima autoridad de la empresa que indique claramente que las iniciativas de trabajo saludables son parte de la estrategia empresarial de la organización.

- **CLAVE 2\_La salud, seguridad y el bienestar en relación al entorno psicosocial de trabajo, incluyendo la organización del trabajo y la cultura organizacional;**
  - › Los trabajadores y sus representantes no deben simplemente ser "consultados" o "informados", sino que deben participar activamente en cada paso del proceso, desde la planificación hasta la evaluación teniendo en cuenta sus opiniones e ideas.
  - › Debido a la dinámica propia de las relaciones entre trabajadores y empresarios, es un factor crítico que los trabajadores tengan algún sistema de comunicación colectiva más firme que el de los trabajadores de forma individual. La participación en organizaciones sindicales o regionales puede ayudar a proporcionar estos sistemas de comunicación.
- **CLAVE 3\_Recursos personales de salud en el lugar de trabajo (apoyando y estimulando estilos de vida saludables);**

Uno de los principios éticos más básicos y aceptados universalmente es “no hacer daño” a los demás y garantizar la seguridad y salud de los empleados.

- › Adherirse a los códigos sociales y éticos como una parte de su rol en la comunidad.
  - › Hacer cumplir los códigos y leyes de salud laboral.
  - › Asumir la responsabilidad de los trabajadores, sus familias y el público en general, así como evitar riesgos innecesarios y el sufrimiento humano.
- **CLAVE 4\_Sistemas de participación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y miembros de la comunidad.**

Movilizar el compromiso estratégico para generar ambientes de trabajo saludables.

- › Reunir los recursos necesarios.
- › Evaluar la situación actual y el futuro deseado.

- › Desarrollar prioridades
- › Desarrollar un plan integral general y planes específicos de acción para aprender de otros, por ejemplo, consultando a expertos de universidades locales o pidiendo a líderes sindicales experimentados que actúen como mentores, visiten otras empresas o consulten en internet.
- › Implementar plan.
- › Evaluar la aceptación y la efectividad del mismo.
- › Mejorarlo cuando las circunstancias así lo demanden.

- **CLAVE 5\_Sostenibilidad en integración**

Obtener el compromiso de la alta gerencia para utilizar la salud, la seguridad y el bienestar como "filtro" para todas las decisiones.

- › Integrar las iniciativas de lugares de trabajo saludables en el plan global estratégico de la compañía.
- › Usar equipos multifuncionales o matriciales para reducir el aislamiento de los grupos de trabajo y establecer un comité de salud y seguridad, así como un comité de bienestar en el lugar de trabajo.
- › Evaluar y mejorar continuamente.
- › Medir no sólo el rendimiento financiero, sino también el conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, así como el aprendizaje y desarrollo profesional de los empleados para asegurar el éxito empresarial a largo plazo.
- › Mantener una visión integral de la salud y seguridad laboral, así como examinar todos sus aspectos con el fin de identificar una gama más amplia de soluciones eficaces.

- › Considerar factores e influencias externas tales como la falta de recursos para la atención primaria de salud en la comunidad.
- › Reforzar y reconocer comportamientos deseados a través de los sistemas de gestión del rendimiento que establezcan estándares de comportamiento y objetivos de resultados.

Según Ibermutuamur, **la salud está ligada a:**

- la biología humana,
- a los hábitos de vida,
- a las creencias y actitudes de las personas,
- al entorno familiar, laboral y social,
- a los servicios de salud y
- a una serie de factores transversales como el desarrollo económico, tecnológico, cultural y demográfico de un país.

Se ha tomado conciencia de que la salud **no solo es algo individual**, sino que en definitiva se desarrolla en los contextos, en la comunidad. De ahí la necesidad de ampliar el concepto Salud para abarcar también en escenario comunitario. Integrar la promoción de la salud en la propia empresa y la participación y colaboración de todos los implicados (administración, empresarios, trabajadores)

La **salud en el entorno laboral** depende de:

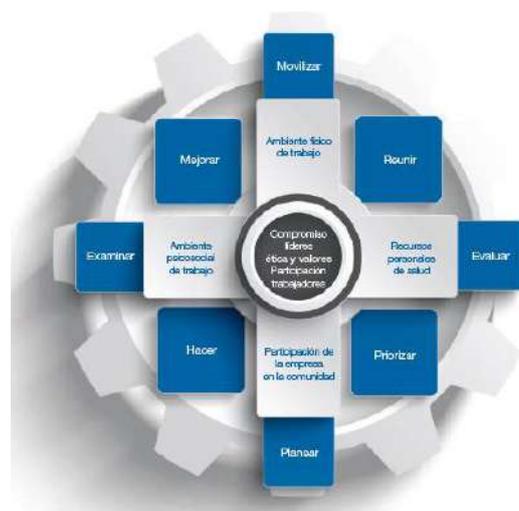
- Reducción de factores de riesgo (de eso se encarga la Seguridad, creación de entornos seguros por parte de los empresarios y cuidando de su propia salud y seguridad por parte de los empleados)
- Desarrollo de bienestar (físico, mental y social: creación de entornos saludables por parte del empresario)

Se produce un cambio en el concepto de salud ocupacional, que ha pasado de poner el acento casi exclusivamente en el entorno de trabajo físico a incluir factores psicosociales y prácticas personales de salud.

El lugar de trabajo se está usando cada vez más como un entorno para la promoción de la salud y las actividades de salud preventivas y no solo con el objeto de prevenir los accidentes laborales.

*“Un ambiente de trabajo saludable es uno en el que los trabajadores y los empleadores colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo...”.*

### Entorno laboral saludable: modelo OMS



### 3\_BIENESTAR

*“La totalidad de experiencias emocionales de alguien y las evaluaciones subjetivas de trabajo de alguien y circunstancias de vida”.*

Definición extraída del estudio The Bigger Picture of Employee Well-Being: Its Role for Individuals, Families and Societies Seth Kaplan Richard P. DeShon Lois E. Tetrick

En definitiva, se refiere a las actividades que acometen las empresas en la comunidad y que afectan a la salud física, mental, la seguridad y el bienestar de trabajadores y familias.

*“Nuestro modelo de empresa saludable se basa en la implantación de forma global de políticas que fomenten y mantengan la salud y el bienestar, tanto físico como emocional, de nuestros Colaboradores; especialmente desde el ámbito preventivo mediante la realización de campañas específicas de promoción de la salud, aplicables dentro y fuera del entorno de trabajo.”*

*(Fuente: empresa BASF)*

*“El bienestar engloba un numeroso grupo de factores. El empleado comprometido y participativo genera una gran cantidad de efectos positivos como satisfacción laboral, disfrute, mente concentrada y atenta, interés.... Y los efectos positivos que ello conlleva en el lugar de trabajo son tales como retención, creatividad y desarrollo del negocio.”*

Fuente: Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies. Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. J Appl Psychol. 2002 Apr;87(2):268-79.

El lugar de trabajo es una parte significativa de la vida de una persona y su bienestar en el mismo repercute en el bienestar de toda la comunidad. De hecho, un tercio de la vida de un adulto se desarrolla en su lugar de trabajo. La satisfacción en el trabajo se relaciona en un rango de 50 – 60 con la medida de satisfacción de la vida.

#### 4. SEGURIDAD

*(Fuente: Quirón Prevención)*

*“La seguridad en el trabajo es la disciplina encuadrada en la prevención de riesgos laborales cuyo objetivo es la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Se trata de un conjunto de técnicas y procedimientos que tienen como resultado eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan accidentes.”*

La empresa es un lugar de trabajo que debe guardar unas normas y tener unas condiciones óptimas para que los empleados puedan desarrollar su actividad laboral de la mejor forma posible y con la mayor seguridad.

La prioridad de la Seguridad en el Trabajo es **evitar los accidentes de trabajo** graves y mortales. La seguridad laboral implica que no existan **riesgos** que perjudiquen la salud de los trabajadores. Para ello los técnicos o especialistas en prevención de riesgos laborales deben **identificar, evaluar y controlar** los peligros o riesgos asociados a la actividad laboral y fomentar las actividades formativas y medidas destinadas a prevenir y evitar estos riesgos.

A nivel internacional, el **principal organismo que regula las normas y disposiciones** para vigilar la **seguridad en el trabajo** es la **OIT** (Organización internacional del Trabajo), que es la entidad que se responsabiliza de la mejora permanente de las condiciones de trabajo. Se trata de una organización perteneciente a las Naciones Unidas, formada por gobiernos, empresas y trabajadores que establece convenios y normas para conseguir mejorar constantemente las condiciones de trabajo.

**En España esta labor le corresponde al INSHT** (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo), organismo que depende del Ministerio de Trabajo que vela por la seguridad laboral.

## 5\_SALUD

**¿Qué entendemos por SALUD?** Según la OMS: “Un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades.”

La cita procede del Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (Official Records of the World Health Organization, N° 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición no ha sido modificada desde 1948.

En este sentido, el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y la Organización Mundial de la Salud (OMS) proponen que la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la **promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los trabajos** (OIT, 2003).

Consideramos interesante recoger en este apartado el concepto de “**buen trabajo**” como aquel que además de evitar, mediante el control de los riesgos laborales, que las personas enfermen o se lesionen por causa de su actividad profesional, potencia y optimiza todos aquellos aspectos positivos capaces de mejorar el nivel de salud de quienes trabajan en él.

*(Fuente: Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas.  
Ibermutuamur)*

Según Ibermutuamur en su Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable, **la salud es el resultado de la interacción de una serie de factores personales, ambientales y sociales**. La salud está ligada a la biología humana, a los hábitos de vida, a las creencias y actitudes de las personas, al entorno familiar, laboral y social, a los servicios de salud y a una serie de factores transversales como el desarrollo económico, tecnológico, cultural y demográfico de un país.

Durante muchos años, se han dirigido las acciones para proteger y mejorar la salud hacia la salud individual. En cambio, nuestras vidas se desarrollan en la comunidad, en el lugar donde trabajamos, en las escuelas y en los lugares en los que disfrutamos de nuestro tiempo de ocio, por lo que es también hacia estos contextos donde hay que dirigirlas, para proteger y mejorar nuestra salud y la de quienes nos rodean.

Para conseguir una buena gestión de la salud en el trabajo hay que combinar de manera dinámica, simultánea y complementaria dos formas de actuación: la reducción de los factores de riesgo y el desarrollo del bienestar físico, mental y social. Esto supone la protección y la promoción de la salud de los trabajadores de la empresa a través del **esfuerzo común de empresarios** (mediante la creación de entornos seguros y saludables) y de los **trabajadores** (cuidando de su propia salud y seguridad), con la participación y compromiso de todos.

Desde INVASSAT se nos explica que el concepto de salud evoluciona con el tiempo. En su definición influyen factores económicos, culturales y políticos. Es por ello que **el concepto de salud está en constante desarrollo**.

Etimológicamente, la palabra “salud” del latín *salus*, -ūtis es un estado de bienestar o de equilibrio que puede ser visto a nivel subjetivo (un ser humano asume como aceptable el estado general en el que se encuentra) o a nivel objetivo (se constata la ausencia de enfermedades o de factores dañinos en el sujeto en cuestión). Al igual que el concepto de trabajo, el concepto de salud tiene diversas acepciones que han ido aflorando a través del tiempo.

- Si se quisiera considerar la **salud desde un punto de vista médico**, dicho concepto se podría interpretar como la ausencia de enfermedad, o el preservar, mantener o recuperar la salud colectiva.
- Desde un **punto de vista social**, la salud podría considerarse como un derecho de las personas, como un logro social o como un mero resultado económico. La Constitución Española (CE) reconoce, en su artículo 43, el derecho a la protección de la salud de los ciudadanos. Precepto que, relacionado con el artículo 40.2 de esta norma suprema, encomienda a los poderes públicos, velar por la seguridad e higiene en el trabajo, como uno de los principios rectores de la política social y económica.

**Que el trabajo puede ser dañino para la salud y que ambos conceptos están relacionados es patente.** Entre salud y trabajo se establecen relaciones positivas y negativas, lo que invita a alcanzar niveles de excelencia en la salud y en la calidad de vida en el trabajo.

Salud y Trabajo es, pues, un binomio con multitud de interrelaciones cuyo resultado, en ocasiones, es el deterioro de la salud de la persona que realiza el trabajo que es necesario afrontar a través de la prevención de los riesgos.

## 6\_PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

INVASSAT define como “prevención” el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de la actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo (Art. 4. 1º de la LPRL).

Para prevenir los riesgos derivados del trabajo y mejorar las condiciones de trabajo disponemos de **técnicas o especialidades preventivas**:

- seguridad en el trabajo,
- higiene industrial,
- ergonomía y psicología aplicada y
- medicina del trabajo.

La prevención de riesgos laborales es un deber general del empresario tal y como lo establece el artículo 15 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales. Los principios de la acción preventiva son los siguientes:

### PRINCIPIOS DE LA ACCIÓN PREVENTIVA

- Evitar los riesgos
- Evaluar los riesgos que no se puedan evitar
- Combatir los riesgos en su origen
- Adaptar el trabajo a la persona, en particular en lo que respecta a la concepción de los puestos de trabajo, así como a la elección de los equipos y los métodos de trabajo y de producción, con miras, en particular, a atenuar el trabajo monótono y repetitivo y a reducir los efectos del mismo en la salud
- Tener en cuenta la evolución de la técnica 9 Unidad Didáctica 1. Bloque I (Conceptos básicos sobre seguridad y salud en el trabajo)
- Sustituir lo peligroso por lo que entrañe poco o ningún peligro

- Planificar la prevención, buscando un conjunto coherente que integre en ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales en el trabajo
- Adoptar medidas que antepongan la protección colectiva a la individual
- Dar las debidas instrucciones a los trabajadores

## 7\_RIESGOS PSICOSOCIALES

El riesgo psicosocial es un riesgo de perjuicio del bienestar físico y psicológico de los trabajadores que deriva de la interacción entre el diseño y la gestión del trabajo, dentro del contexto organizativo y social (Cox y Griffiths, 2005).

Cox (1993) informó de que entre **los factores de trabajo asociados a los riesgos psicosociales se incluyen:**

- una carga de trabajo y un ritmo de trabajo excesivos,
- la inseguridad laboral,
- horarios de trabajo inflexibles, horarios de trabajo irregulares, imprevisibles o socialmente inadecuados, escasas relaciones interpersonales,
- falta de participación,
- un papel poco claro en la organización,
- una escasa comunicación,
- escasas perspectivas de carrera y
- exigencias contradictorias del trabajo y el hogar.

Además, algunos riesgos pueden ser únicos para algunas organizaciones y pueden identificarse a través de evaluaciones del riesgo periódicas o nuevos riesgos que pueden emerger a medida que los lugares de trabajo evolucionan y cambian a lo largo del tiempo (Cox, 1993).

#### 8\_CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVL)

*“La calidad de vida en el trabajo estriba en alcanzar una **mayor humanización del trabajo a través de:***

- *puestos de trabajo más ergonómicos,*
- *unas condiciones de trabajo más seguras y saludables,*
- *y unas organizaciones eficaces más democráticas y participativas capaces de satisfacer las necesidades y demandas de sus miembros además de ofrecerles oportunidades de desarrollo profesional y personal.” (Segurado Torres y Agulló Tomás 2002)*

**Desde dos grandes perspectivas se estudia y aborda la CVL**

- 1) Calidad del ENTORNO de trabajo: mejoramos la calidad de vida mediante el logro de intereses organizacionales.
- 2) Calidad de vida laboral PSICOLÓGICA: satisfacción, salud y bienestar.

¿Cómo evaluamos la CVL?

**Valoración OBJETIVA:** a través de datos cuantitativos. Recogida de información a partir de variables procedentes de condiciones físicas del trabajo (seguridad, higiene ambiental, iluminación, nivel de ruido), de la organización (horarios, salario, formación), y de los trabajadores (rendimiento, carga física, fatiga).

VARIABLES	
Condiciones físicas del trabajo	Seguridad, higiene ambiental, iluminación, nivel de ruido...
Condiciones de la organización	Horarios, salario, formación
Condiciones de los trabajadores	Rendimiento, carga física, fatiga

**Valoración SUBJETIVA:** Instrumentos: observación, entrevista, encuestas, grupos de discusión, cuestionario, escalas de satisfacción. Recogida de información a partir de variables procedentes de opiniones y juicios de trabajadores con respecto a:

Juicios y opiniones sobre:	
Su entorno de trabajo	Satisfacción, motivación, actitudes y valores hacia el trabajo

#### 9\_EMPRESA SALUDABLE

(Fuente: OMS recogido por INVASSAT)

Partiendo de la definición de salud de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y considerando la **triple dimensión del individuo**:

- Personal
- Social
- Laboral

Y atendiendo a **su faceta como trabajador** en una empresa, hemos de partir de dos axiomas:

- El trabajo como lugar idóneo para mejorar y promocionar la salud
- Las empresas sanas y sostenibles precisan trabajadores sanos.

En este sentido, estamos ante una organización saludable cuando, además de preocuparse por el cumplimiento de la normativa de prevención de riesgos laborales, gestiona la salud de sus trabajadores desde un enfoque integral e integrado, considerando la salud en todas las políticas de la empresa.

Una empresa saludable es aquella en la que sus integrantes contribuyen a promover la seguridad y salud y el bienestar de sus trabajadores y la propia sostenibilidad de la organización, mediante políticas activas que mantengan y promuevan entornos seguros y servicios que coadyuven a evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y a fomentar conductas saludables, dentro de un proceso de mejora continua.

Es indudable que la empresa que opte por este tipo de iniciativas promueve una gestión proactiva e integral de la salud dirigida al 100% de su plantilla. En definitiva, asistimos a un cambio de paradigma: DE LA PRL A LA EMPRESA SALUDABLE.

**¿Qué dimensiones debería incluir una empresa saludable? ¿Cuáles son los límites razonables a la intervención de la empresa?**

**La OMS** propone la siguiente definición:

“Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

1. La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo, incluyendo la organización y la cultura del ambiente del mismo.

2. Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo
3. Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus
4. familias y de otros miembros de la comunidad.”

Según la Organización Mundial de la Salud, deben tenerse en cuenta **tres factores** clave para **garantizar el éxito** de una estrategia de **empresa saludable**:

- Alinear las metas de salud con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Conseguir un apoyo fuerte de la dirección y toda la cadena de mando.
- Favorecer la implicación de todos los empleados.

Según el Centro Internacional de Investigación de Organizaciones IESE Business School, “una empresa saludable no se limita a ofrecer a sus empleados un bono descuento para un gimnasio o una opción de almuerzo sano: esa sería una visión muy superficial de la cuestión.

*Lo que realmente hacen las empresas saludables es promover el cambio de actitud de los empleados, motivándoles a mejorar su estado de salud y creando el entorno adecuado para que puedan conseguirlo.*

Conseguir ese cambio de actitud y motivar a los empleados, al tiempo que se ponen a su disposición los medios necesarios para llevar una vida sana implica necesariamente diseñar estrategias transversales, en las que se impliquen diferentes departamentos de la empresa. Esta estrategia debe cubrir los ámbitos de sensibilización, información y propuestas concretas de acción. Para ello, el uso de las nuevas tecnologías puede facilitar, por ejemplo, la distribución de material informativo, el seguimiento personalizado de los programas, etc.

Las “Organizaciones saludables (OS)” son entendidas como “aquellas que realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social y la organización”

### Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas.

*Fuente: Ibermutuamur*

La OMS considera la creación de entornos de trabajo saludables como un imperativo ético de responsabilidad empresarial: tratar a los empleados con respeto, no causarles daños y desarrollar su potencial de salud es “hacer lo correcto”. El enfoque hacia las personas es la clave de una empresa saludable.

A veces se confunde la estrategia de empresa saludable con la instauración de determinados programas de promoción de la salud, típicamente de mejora de los hábitos alimentarios, de promoción del ejercicio físico o de deshabituación tabáquica.

Estos programas son, sin duda, un componente importante del bienestar laboral. Sin embargo, el éxito y la sostenibilidad de una organización en tanto que empresa saludable no depende tanto de implantar unas u otras actividades específicas como, sobre todo, de generar un nuevo contexto cultural de valores humanos. Una vez más, el llamado ‘modelo sidecar’ no funciona y lo que hay que cambiar es el modelo de gestión.

La empresa saludable implica una nueva forma de gestión que permita redefinir el ambiente de trabajo como una comunidad en la que las personas experimentan su propia dignidad, se sienten respetadas y se preocupan solidariamente unas de otras.

**No hay una receta universal para promover entornos laborales saludables. Sin embargo, la OMS señala cinco elementos clave que son comunes a todas las experiencias con buenos resultados:**

1. Compromiso sincero y sólido de los líderes con los valores de la salud en general y con la iniciativa de crear una empresa saludable en particular.

2. Incluir activamente en cada paso del proceso a los trabajadores y sus representantes: no sólo informar o consultar sino promover una “fuerte voz colectiva”.

3. Hacer un diagnóstico de situación analizando las brechas entre el estado actual de las cosas y las condiciones saludables ideales.

4. Aprender continuamente para mejorar, incorporando el mejor conocimiento científico disponible y observando las buenas prácticas de otras empresas.

5. Integrar los programas de salud en la estrategia de la empresa (“romper los silos”) e incluirlos en la evaluación y mejora continua.

Estos criterios de gestión deben aplicarse, según el **Modelo de Entorno Laboral Saludable que promueve la OMS**, a **cuatro grandes ámbitos de actuación**:

- **EL ENTORNO FÍSICO DEL TRABAJO:** materias primas, maquinaria, equipos, procesos, distribución del espacio, medio ambiente de trabajo, etc., que pueden generar riesgos mecánicos, físicos, químicos, biológicos o ergonómicos.
- **EL ENTORNO PSICOSOCIAL:** incluye todos aquellos aspectos de la organización del trabajo y la cultura organizacional (valores, creencias, actitudes y prácticas) que pueden afectar el bienestar de las personas.
- **LA ATENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL TRABAJO:** recursos y servicios de salud en la empresa, vigilancia de la salud física y mental, promoción de estilos de vida saludables.
- **LA IMPLICACIÓN DE LA EMPRESA EN LA SALUD DE LA COMUNIDAD:** promover actividades y proporcionar recursos que favorezcan la salud en los entornos sociales y familiares de la empresa.

### Sistema de gestión de empresa saludable: modelo AENOR



### El Modelo HERO

Recientemente, Salanova y colaboradoras (2012, p.788) han definido una **HERO** como “aquellas organizaciones que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización. Estos esfuerzos se relacionan con los recursos y prácticas organizacionales, y con las características del trabajo a tres niveles: (1) nivel de tarea (ej., rediseño de tareas para mejorar la autonomía, feedback), (2) nivel social (ej., liderazgo transformacional), y (3) nivel organizacional (ej., prácticas de conciliación trabajo-familia)”.

El **Modelo HERO** es un modelo heurístico y teórico que integra evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, Dirección de Recursos Humanos, comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009; Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2009, Vandenberg, Park, Dejoy, Wilson, y Griffin-Blake, 2002). **Fuente: Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO.**

## 10\_PRODUCTIVIDAD

Una definición de productividad es la que ofrece la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que la refiere como la relación entre **la producción** y los **recursos empleados** para obtenerla:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos empleados}}$$

(Se consideran como recursos empleados los recursos económicos, los materiales, el tiempo, el número de empleados trabajando, etc., es decir, los factores de capital y trabajo únicamente)

La **productividad laboral puede plantearse como un indicador de eficiencia** que se obtiene de la relación entre el producto obtenido y la cantidad insumos laborales invertidos en su producción. Más concretamente, la productividad laboral puede medirse en función de las horas de trabajo necesarias para la obtención de un producto determinado. En este sentido, el objetivo de toda empresa es un alto nivel de productividad, es decir, un alto aprovechamiento de los recursos en el proceso de producción que redunde en una mayor producción, y, en consecuencia, una mayor rentabilidad.

## 11\_ROI / VOI

El ROI o retorno de la inversión se realiza desde la fórmula:

$$\text{Beneficios obtenidos menos gastos ocasionados todo ello sobre los gastos ocasionados: } (\text{Beneficios} - \text{Gastos}) / \text{Gastos}.$$

Así pues, cuando decimos que obtenemos un ROI del 2,3 nos referimos, por ejemplo, que por cada euro invertido obtenemos un beneficio de 2,3 euros.

Podemos relacionar multitud de beneficios (aumento de la productividad, reducción de costes, mejora de ingresos...) en definitiva se trata de beneficios más o menos fácilmente calculables, pero en todo caso son objetivos y tangibles. No es de extrañar pues que se defina por multitud de autores como "la medida del valor de beneficios tangibles."

El VOI o valor de la inversión toma en cuenta tanto los beneficios financieros como no financieros, los tangibles como los intangibles, así como los beneficios a corto plazo y a largo plazo. Se trata de un cálculo un poco más complejo y en parte con valoraciones subjetivas, pero a la par nos permitirá conocer los beneficios globales de la inversión. **De hecho, ésta es una de las claves, el permitir a las empresas calificar y cuantificar el impacto de las acciones.** Pero previamente debe ser consciente que los activos menos tangibles son tan valiosos económicamente como productividad.

**El hacer uso del VOI para la valoración de un programa,** ayuda de forma significativa a lograr una mayor perspectiva de todos los factores intervinientes, ya que por un lado dispondremos de los rendimientos cuantitativos mediante el cálculo tradicional del ROI y también de los cualitativos mediante el resto de variables del VOI.

Estas variables irán en función del programa y de aquellos aspectos intangibles que se consideren oportunos como pueden ser:

- La mejora de la comunicación
- La mejora el clima laboral
- El conocimiento en la organización
- El nivel de innovación
- La mejora de la participación de los trabajadores

En definitiva, **el VOI es una poderosa herramienta para evaluar el potencial estratégico de los programas de Empresa Saludable.**

## 12\_ERGONOMÍA

Según la **Asociación Internacional de Ergonomía**, la ergonomía es *“el conjunto de conocimientos científicos aplicados para que el trabajo, los sistemas, productos y ambientes se adapten a las capacidades y limitaciones físicas y mentales de la persona.”*

Según la **Asociación Española de Ergonomía**, la ergonomía es *“el conjunto de conocimientos de carácter multidisciplinar aplicados para la adecuación de los productos, sistemas y entornos artificiales a las necesidades, limitaciones y características de sus usuarios, optimizando la eficacia, seguridad y bienestar.”*

**El objetivo de la ergonomía es:** adaptar el trabajo a las capacidades y posibilidades del ser humano. Todos los elementos de trabajo ergonómicos se diseñan teniendo en cuenta quiénes van a utilizarlos. Lo mismo debe ocurrir con la organización de la empresa: es necesario diseñarla en función de las características y las necesidades de las personas que las integran.

La psicología aplicada parte del hecho de que las necesidades de las personas son cambiantes, como lo es la propia organización social y política. Por ello, **las organizaciones no pueden ser centros aislados y permanecer ajenos a estos cambios.**

Hoy en día, se demanda calidad de vida laboral. Este concepto es difícil de traducir en palabras, pero se puede definir como *“el conjunto de condiciones de trabajo que no dañan la salud y que, además, ofrecen medios para el desarrollo personal, es decir, mayor contenido en las tareas, participación en las decisiones, mayor autonomía, posibilidad de desarrollo personal, etc.”*

Los principales objetivos de la ergonomía y de la psicología aplicada son los siguientes:

- Identificar, analizar y reducir los riesgos laborales (ergonómicos y psicosociales).
- Adaptar el puesto de trabajo y las condiciones de trabajo a las características del operador.
- Contribuir a la evolución de las situaciones de trabajo, no sólo bajo el ángulo de las condiciones materiales, sino también en sus aspectos socio-organizativos, con el fin de que el trabajo pueda ser realizado salvaguardando la salud y la seguridad, con el máximo de confort, satisfacción y eficacia.
- Controlar la introducción de las nuevas tecnologías en las organizaciones y su adaptación a las capacidades y aptitudes de la población laboral existente.

- Establecer prescripciones ergonómicas para la adquisición de útiles, herramientas y materiales diversos.
- Aumentar la motivación y la satisfacción en el trabajo.

**La ergonomía se puede clasificar en las siguientes áreas:**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Ergonomía de puestos / ergonomía de sistemas.</li><li>• Ergonomía de concepción o ergonomía de corrección.</li><li>• Ergonomía geométrica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ergonomía ambiental.</li><li>• Ergonomía temporal o cronoergonomía.</li><li>• Ergonomía informática: hardware y software.</li></ul>
--	---

### 13\_VIGILANCIA DE LA SALUD

**VIGILANCIA DE LA SALUD EN LA LPRL:** La protección, promoción y mejora de la salud laboral están configuradas como un deber público, regulado en el artículo 18 de la Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, en cuyo artículo 21 se especifican los aspectos de la actuación sanitaria en el ámbito de la salud laboral, y que son los siguientes:

- Promover con carácter general la salud integral del trabajador.
- Actuar en los aspectos sanitarios de la prevención de los riesgos profesionales.
- Vigilar las condiciones de trabajo que puedan resultar nocivas o insalubres durante los períodos de embarazo y lactancia de la mujer trabajadora.
- Determinar y prevenir los factores de microclima laboral en cuanto puedan ser causantes de efectos nocivos para la salud de los trabajadores.
- Vigilar la salud de los trabajadores.
- Elaborar, junto con las autoridades laborales competentes, un mapa de riesgos laborales para la salud de los trabajadores. Para ello:

- Las empresas tienen obligación de comunicar a las autoridades sanitarias pertinentes las sustancias utilizadas en el ciclo productivo.
- Se establece un sistema de información sanitaria que permita el control epidemiológico y el registro de morbilidad y mortalidad por patología profesional.
- Promover la información, formación y participación de los trabajadores y empresarios en cuanto a los planes, programas y actuaciones sanitarias en el campo de la salud laboral.

El enfoque de la **LPRL, en su artículo 22**, enfatiza que su orientación es estrictamente laboral, al disponer: “el empresario garantizará a los trabajadores a su servicio la vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes a su trabajo”.

De esta formulación se desprenden los aspectos siguientes:

- El empresario ha de disponer de medios para llevarla a cabo: bien mediante recursos propios o formalizando un concierto para su realización con medios ajenos.
- Se extiende a todos los trabajadores a su servicio, sin que se establezcan excepciones en función de la naturaleza de la relación laboral o su duración.
- Ha de realizar en función de los riesgos inherentes al trabajo, lo cual supone descartar tanto la realización de reconocimientos genéricos como la realización del mismo tipo de pruebas para todos los trabajadores de la empresa al margen de la diferencia de niveles y naturaleza de los riesgos a los que estén expuestos.

La configuración del **derecho a la vigilancia de la salud**, establecido en la LPRL y en el Reglamento de los Servicios de Prevención, se caracteriza por los rasgos siguientes:

- Para llevarla a cabo es necesario que el trabajador preste su consentimiento. De forma que, si lo niega, el empresario queda exonerado del cumplimiento de su obligación, debiendo estar documentada de forma individual.
- El régimen de voluntariedad está sujeto a las siguientes excepciones:
  - Que sea necesario evaluar los efectos de las condiciones de trabajo sobre la salud de los trabajadores.
  - Verificar si el estado de salud del trabajador constituye un peligro para el propio trabajador, para otros trabajadores o para otras personas relacionadas con la empresa.
  - Cuando así esté establecido en una disposición legal en relación con la protección de riesgos específicos y actividades de especial peligrosidad: como en el caso de trabajo con amianto, plomo, en la construcción, etc.
- La vigilancia de la salud de los trabajadores debe ser “periódica”, en el sentido de que ha de realizarse de forma sucesiva en determinados supuestos y a intervalos regulares:

**INICIAL:** después de la incorporación al trabajo o después de la asignación de tareas específicas con nuevos riesgos para la salud, la LPRL no indica que el reconocimiento médico haya de realizarse con carácter previo a la incorporación o reincorporación del trabajador sino una vez producida la incorporación.

**TRAS AUSENCIAS PROLONGADAS POR MOTIVOS DE SALUD:** con la finalidad de descubrir sus eventuales orígenes profesionales y recomendar una acción apropiada para proteger a los trabajadores.

**A INTERVALOS PERIÓDICOS:** en los que la frecuencia vendrá determinada bien por:

- La naturaleza de los riesgos a los que el trabajador se halle expuesto.
- Bien porque exista una norma reglamentaria o convencional que la establezca.

**PROLONGADA:** en aquellos casos en los que la naturaleza de los riesgos inherentes al trabajo lo haga necesario, el derecho de los trabajadores a la vigilancia periódica de su estado de salud deberá prolongarse más allá de la finalización de la relación laboral, si bien, en este caso, se realizará por el Sistema Nacional de Salud. Esta modalidad está prevista en relación con los trabajadores expuestos a ambiente con amianto, y, con carácter opcional, de los trabajadores expuesto a radiaciones ionizantes, agentes cancerígenos, biológicos y agentes químicos peligrosos.

- Con respeto al **derecho a la intimidad y dignidad del trabajador**, que la propia LPRL traduce en las manifestaciones siguientes:
  - Los datos relativos a la vigilancia de la salud de los trabajadores no podrán ser usados con fines discriminatorios ni en perjuicio del trabajador.
  - El acceso a la información médica de carácter personal se limitará al personal médico y a las autoridades sanitarias que lleven a cabo la vigilancia de la salud de los trabajadores, sin que pueda facilitarse al empresario o a otras personas sin consentimiento expreso del trabajador.
- **Documentación:** Entre la documentación que el empresario debe elaborar y conservar a disposición de la autoridad laboral figura la siguiente relativa a la vigilancia del estado de salud:
  - Práctica de los controles del estado de salud de los trabajadores.
  - Conclusiones derivadas de los reconocimientos médicos efectuados o con la necesidad de introducir o mejorar las medidas de protección y prevención.
  - Relación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que hayan causado una baja de más de un día de duración.

- Al cesar la empresa en su actividad esta documentación habrá de ser remitida a la autoridad laboral.
- **Participación de los representantes de los trabajadores:**
  - Acceder los Delegados de prevención, con las limitaciones señaladas más arriba, a la información y documentación relativa a las condiciones de trabajo.
  - Los miembros del Comité de Seguridad y Salud conocer y analizar los daños producidos en la salud y proponer las medidas preventivas oportunas.

Junto a la dimensión individual la vigilancia del estado de salud de los trabajadores tiene una dimensión colectiva, por sus repercusiones en la salud de otros trabajadores, de terceras personas que se relacionen con el trabajador o de la población en general. Son los aspectos relativos a la sanidad pública, cuya actuación está contemplada de forma específica en el Reglamento en la forma siguiente:

**Las autoridades sanitarias:**

- Establecerán los medios adecuados para la evaluación y control de las actuaciones de los servicios de prevención en materia sanitaria, fijando las pautas y protocolos de obligado seguimiento.
- Deberán implantar sistemas de información para la elaboración de mapas de riesgos laborales, así como la realización de estudios epidemiológicos.
- Deberán elaborar y divulgar estudios, investigaciones y estadísticas relacionados con la salud de los trabajadores.

### Los servicios de prevención:

- Colaborarán con los servicios de atención primaria de salud y de asistencia sanitaria especializada para el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Colaborarán con las campañas sanitarias y epidemiológicas organizadas por las Administraciones públicas.
- Suministrará al Sistema de Información Sanitaria en Salud Laboral el conjunto de datos mínimos necesarios.
- Realizará la vigilancia epidemiológica.

La vulneración de estas normas tiene la calificación de infracción muy grave en la Ley de Infracciones y Sanciones en el Orden Social.

*Fuente: INVASSAT*

La Vigilancia de la Salud la podemos definir como la utilización de una serie de técnicas (control biológico, screening) y otros datos de salud (encuestas, exploraciones físicas, pruebas complementarias, etc.) aplicados al trabajador de manera sistemática y periódica, con el objetivo de conocer el estado de salud, o bien detectar cambios en éste. Este conocimiento debe ofrecernos datos que nos permitan desarrollar estrategias de prevención.

Existen dos tipos de objetivos: individuales y colectivos:

#### Individuales

**A) Detección precoz de las alteraciones de la salud.** La detección precoz de las alteraciones de la salud es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) “como el descubrimiento de las alteraciones de los mecanismos homeostáticos y compensadores cuando las variaciones bioquímicas, morfológicas y funcionales son todavía reversibles”. El conocimiento técnico no nos permite tener actualmente a nuestro alcance instrumentos de medida para marcarnos este objetivo en el conjunto de situaciones y ante la exposición a

todos los riesgos laborales. De manera que, para adoptarlo deberemos ceñirnos al conocimiento técnico actual y a los recursos que tenemos a nuestro alcance.

**B) Identificación de los trabajadores con mayor susceptibilidad** o especialmente sensibles a ciertos riesgos. Es sobradamente conocido que en el ser humano existe una variabilidad. No todo el mundo responde igual ante la agresión de un agente externo. Múltiples variables inciden en la respuesta. Algunas de estas variables son: edad, sexo, raza, hábitos, etc. y otros factores que el conocimiento técnico desconoce, en el sentido de que no puede identificarlos y/o cuantificarlos.

También es sobradamente conocido que en el establecimiento de los valores de aceptación del riesgo intervienen numerosos factores, y en la práctica, dichos valores no aseguran que la totalidad de individuos expuestos por debajo de estos valores no presentarán alteraciones de la salud. Otro elemento que debe tenerse en cuenta es que el conocimiento técnico sobre los riesgos para la salud que existen en el puesto de trabajo no es inequívoco. Una prueba de ello es que los valores de referencia cambian de unos países a otros, y también evolucionan con los años. Un ejemplo concreto para ilustrar esta afirmación lo encontramos en los límites de exposición a las fibras de amianto que han ido descendiendo a lo largo de los años. Identificar aquellos individuos que, supuestamente, están trabajando en una situación de seguridad pero que, a pesar de ello, presentan alteraciones de la salud, nos permite actuar sobre el estado de salud individual, y también nos permite aportar datos al conocimiento técnico.

### Colectivos

Están encaminados a **conocer e interpretar la realidad en el ambiente laboral**. Este aspecto es sumamente importante. En la práctica diaria, las múltiples concreciones que existen de las condiciones de trabajo, la variabilidad del ser humano, así como el desconocimiento técnico que aún existe sobre muchos aspectos, convierten los datos colectivos en un instrumento útil para la intervención. Podemos afirmar que la pérdida de la salud no es un fenómeno que se debe al azar, sino que está relacionado parcialmente con las condiciones en que el ser humano desarrolla su actividad; y aumentar el conocimiento de la relación existente entre las condiciones de trabajo y la pérdida de la salud es un

instrumento importante para avanzar en el reto de conseguir una mejor salud para la población trabajadora.

**Como objetivos colectivos podemos mencionar los siguientes:**

**A) Valoración del estado de salud de los trabajadores.** Dicha valoración nos ayudará a responder a las preguntas:

¿Quién presenta alteraciones?

¿En qué lugar de la empresa?

¿Cuándo apareció o aparecieron?

Dicho conocimiento nos aportará datos importantes de cara a establecer prioridades de prevención, en el seguimiento de patologías no únicamente relacionadas con las condiciones de trabajo, así como para la posterior evaluación de los programas de prevención a través de la evolución del estado de salud del colectivo de trabajadores.

**B) Aportar datos para la evaluación de la exposición ambiental.** Este objetivo lo podemos conseguir, principalmente, a través de los índices biológicos de exposición. Con el control biológico detectamos la cantidad de un producto químico o de sus metabolitos presentes en el organismo. La utilización de estos índices nos aporta datos reales sobre la absorción, integrando factores tan importantes como son la variabilidad humana y las distintas formas y métodos de trabajo.

**C) Evaluar la eficacia del plan de prevención.** A través del programa de vigilancia de la salud podremos evaluar la eficacia de las medidas de prevención, ya que, si a pesar del establecimiento de aquellas aparecen alteraciones o daños a la salud, ello significará que las medidas adoptadas son insuficientes y/o inadecuadas.

**D) Intervención en los planes de educación sanitaria.** Entendemos como educación sanitaria aquellas actuaciones encaminadas a modificar, de forma consciente y permanente, los comportamientos individuales relacionados con la salud. El hecho de que en la vigilancia de la salud exista la posibilidad del contacto directo con los y las trabajadoras posibilita su utilización como instrumento de los programas de educación sanitaria.

## E) Elaborar el mapa de riesgos.

### Enfermedades cardiovasculares

*Fuente: Ergobi*

**Conocemos como Enfermedades Cardiovasculares aquellas que afectan el corazón y a los vasos sanguíneos, es decir, al sistema cardiovascular.** Las enfermedades cardiovasculares pueden tener un origen congénito, cuando la persona nace con la enfermedad, o adquirido durante el transcurso de su vida, usualmente en consecuencia de hábitos no saludables.

Algunas de las enfermedades que comprenden son el ataque al corazón, enfermedad coronaria, hipertensión, arritmias y fallo cardiaco, entre otras, pero, sobre todas ellas, la aterosclerosis a nivel del corazón y de los vasos sanguíneos.

Existen diferentes factores que están relacionados en la generación de patologías derivadas de las alteraciones al sistema cardiovascular entre ellas tenemos:

### Factores de riesgo

Los factores de riesgo del aterosclerosis y de las enfermedades cardiovasculares han sido ampliamente estudiados y en base a los resultados de diferentes estudios y se han podido identificar tres factores de riesgo principales para un ataque al corazón prematuro:

- colesterol elevado,
- presión arterial alta y
- tabaquismo

**Otros factores de riesgo de menor impacto son:** sedentarismo, obesidad, triglicéridos elevados, diabetes y estrés no controlado. Todos ellos son factores de riesgo controlables.

Además, existen factores que no pueden ser controlados como la herencia genética o la edad.

En el ámbito laboral, vamos a centrarnos en aquellos factores que son controlables, aquellos sobre los que podemos actuar, desde los comedores de empresa, **las máquinas de vending** “La máquina expendedora es una máquina que proporciona aperitivos, bebidas, golosinas y otros productos a los consumidores. Se trata de vender sin la presencia de un dependiente para cobrar los artículos. Periódicamente un empleado repone el producto y recoge el dinero en forma de monedas o, menos habitualmente, billetes; a veces también se puede pagar con tarjeta monedero, tarjeta de crédito o teléfono móvil.” instaladas, las acciones formativas o las actividades lúdico-deportivas ofertadas desde la empresa.

Hoy vamos a daros unas **pautas sencillas** que esperamos que nos ayuden a adoptar medidas adecuadas para intentar controlarlos y disminuir su incidencia en vuestros trabajadores

### **Colesterol elevado**

Cuando los valores de colesterol y especialmente de LDL (colesterol malo) en la sangre están por encima de los valores aceptables, existe mayor riesgo de que el colesterol se deposite en las paredes de las arterias. Si estos valores elevados se mantienen de forma persistente, ocurre daño a nivel de la pared arterial. Este es uno de los mecanismos en los que se fomenta el desarrollo de aterosclerosis.

El cuerpo humano necesita colesterol para la formación de las membranas celulares y la producción de hormonas. Sus fuentes de colesterol son dos: el que se produce en el hígado y el que proviene de los alimentos. Cuando la dieta es alta en colesterol, el hígado disminuye la producción de este tipo de grasa. Sin embargo, cuando el consumo de colesterol a través de la comida es excesivo, los niveles de colesterol en sangre pueden aumentar a niveles peligrosos. Afortunadamente y debido a este mecanismo regulador, el colesterol en sangre puede reducirse a través de modificaciones en los hábitos alimenticios.

Es importante saber que el colesterol ingerido a través de la comida se encuentra únicamente en alimentos de origen animal. Por lo que una persona con problemas de colesterol elevado debe disminuir su consumo de alimentos de origen animal u optar por aquellos bajos en colesterol y grasas saturadas (sólidas a temperatura ambiente). Estas

últimas también aumentan los niveles de colesterol y del LDL (colesterol malo), se encuentran tanto en alimentos de origen animal como vegetal.

### **Hipertensión arterial**

**La hipertensión se define como un aumento de la presión sanguínea en las arterias.**

El valor normal de la presión no debe ser mayor de 120/80.

La hipertensión puede conducir a aterosclerosis, ataque cardiaco prematuro, fallo cardiaco, infartos y fallo renal. De hecho, **la hipertensión es el factor de riesgo principal del infarto y uno de los tres principales de ataque al corazón.** La hipertensión no controlada puede además afectar la capacidad de pensar, recordar y aprender. Algunos de sus síntomas son dolor de cabeza, mareos y sangrados nasales

El tratamiento de la hipertensión arterial con frecuencia debe llevarse a cabo durante el resto de la vida de la persona. Debido a que la obesidad y el consumo elevado de sodio tienden a empeorarla, el tratamiento de la hipertensión comienza con la reducción de peso y la disminución del consumo de sal. En algunas personas estas dos estrategias suelen ser suficientes para su control. Sin embargo, existen quienes requieren de medicamentos para el control de su presión arterial. Aún en estos casos, es fundamental que la persona tenga un estilo de vida saludable que incluya un peso saludable, dieta baja en sodio, niveles normales de colesterol, plan regular de actividad física moderada y no fumar.

### **Tabaquismo**

Tanto los fumadores activos y los pasivos, inhalan el dióxido de carbono encontrado en el humo del cigarro. Esta sustancia reemplaza una parte del oxígeno que debería ser transportado a través de la sangre.

#### **En consecuencia:**

- Las arterias coronarias reciben menos oxígeno del que necesitan.
- La nicotina ejerce un daño directo sobre el corazón y los vasos sanguíneos.
- Aumenta el riesgo de la formación de coágulos de sangre.

- Acelera la aterosclerosis de las arterias coronarias (las que irrigan el corazón).
- Los fumadores tienden a tener niveles bajos de HDL (colesterol bueno), que favorecen la aparición de arterosclerosis.

### Prevención

La primera acción a llevar a cabo desde la empresa debe ser la puesta en valor de la importancia de realizar cambios en el estilo de vida de los trabajadores.

**La formación e información a los trabajadores en la importancia de adoptar un estilo de vida más saludable** puede contribuir significativamente a disminuir el desarrollo o el empeoramiento de una condición cardiovascular.

Sin embargo, no debemos olvidar las acciones que se pueden llevar a cabo de forma interna en la empresa actuando sobre los alimentos ofertados a los trabajadores, la distribución de las tareas a realizar y la organización del trabajo, de forma que fomentemos la actividad física, etc.

Las **tres estrategias principales deben estar dirigidas al control de la presión arterial, alcanzar niveles saludables de colesterol y dejar de fumar.**

También es fundamental que la persona tenga una dieta saludable para el corazón, mantenga un peso adecuado, tenga un plan regular de ejercicios y aprenda a controlar el estrés.

A continuación, se describen varias **RECOMENDACIONES** para la prevención de enfermedades cardiovasculares:

<p><b>Alimentación equilibrada</b></p>	<p>Frutas para la consecución de una dieta equilibrada, los alimentos de origen vegetal deben ser la base de los alimentos ofertados a los trabajadores, tanto en las máquinas de vending como en los comedores de empresa, reduciéndose la oferta y el consumo de origen animal, un ejemplo de ello es la dieta mediterránea, originaria de países como España, el sur de Francia, Italia, Grecia y Malta, y que se ha impuesto como patrón dietético en todo el mundo.</p> <p>Una mayor adherencia a la dieta Mediterránea reduce de forma importante el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares o mortalidad por enfermedad cardiovascular.</p> <p>Una alimentación diaria equilibrada parte de la base de la realización de ejercicio diario y un control del peso corporal. Sigue con una amplia base de fruta, verduras, alimentos de grano entero (contienen fibra, vitaminas y minerales) y aceites vegetales no refinados. Todo ello complementado con pescado, especialmente el pescado azul, e hidratos de carbono complejos (cereales integrales, arroz integral, patatas, legumbres). Alimentos como los lácteos, carne, huevos, pan y pasta han de ser ingeridos de forma eventual. Otros, como el azúcar o los alimentos procesados industrial mente y las grasas saturadas, deben ser evitados.</p>
--	---

<p><b>Actividad física moderada</b></p>	<p>Las personas que realizan ejercicio de forma moderada y regularmente poseen una mejor salud cardiovascular.</p> <p>El ejercicio, además de ayudar al control del peso, contribuye a disminuir los niveles de colesterol y de presión arterial, también promueve una mejor circulación y la formación de vasos sanguíneos nuevos.</p> <p>Para que la actividad física moderada sea beneficiosa, debe realizarse un mínimo de 30 minutos diarios, aunque idealmente deben ser 60.</p> <p>Debido a esto, es recomendable diseñar las actividades laborales y coordinar las entradas y salidas al trabajo con el transporte público existente en la zona, de forma que se prescindan de los vehículos particulares y se acuda al trabajo andando, instalar aparca-bicicletas en los aparcamientos de las empresas, organizar las tareas de forma que se evite el sedentarismo y fomentar el uso de las escaleras en lugar de los ascensores, etc.</p>
<p><b>Control del peso corporal</b></p>	<p>El control del peso corporal es fundamental para la salud cardiovascular, ya que su exceso está asociado a mayor presión en el corazón, niveles elevados de colesterol, hipertensión y diabetes.</p> <p>Una alimentación equilibrada y la práctica de actividad física moderada deben ser las actuaciones que posibiliten que nuestros trabajadores sean capaces de controlar su peso corporal.</p>
<p><b>No fumar</b></p>	<p>Dejar de fumar es la mejor forma de detener el progreso del aterosclerosis y reducir el riesgo de complicaciones cardiovasculares.</p> <p>Deben fomentar los programas anti-tabaquismo y se puede informar a los trabajadores acerca de aquellos organismos e instituciones públicas que pueden ayudarles en el empeño, apoyarles e, incluso, acompañarles.</p>

<p><b>Control del colesterol en sangre</b></p>	<p>Mediante de una alimentación adecuada y la práctica de actividad física moderada es posible disminuir los niveles del colesterol total y los del LDL (colesterol malo). Además, es posible además que aumenten los del HDL (colesterol bueno)</p>
<p><b>Control del estrés</b></p>	<p>La manera en la que algunas personas responden al estrés puede aumentar su predisposición a un ataque cardiaco.</p> <p>Desde las empresas, debemos prestar especial atención a aquellos factores o condiciones propias del trabajo que pueden resultar estresantes para los trabajadores organización, comunicación, carga física y mental, satisfacción, conciliación, etc. La evaluación psicosocial nos proporcionará buenas pistas para actuar en este campo.</p>
<p><b>Consumo moderado o limitado de alcohol</b></p>	<p>El alcohol puede ser beneficioso o dañino según la enfermedad cardiovascular que se padezca.</p> <p>Un consumo moderado (una bebida al día en mujeres y dos en hombres) puede ayudar a aumentar los niveles del HDL, disminuir los del colesterol y proteger contra ataques cardiacos. Sin embargo, en el caso de personas con hipertensión y con triglicéridos elevados, es recomendable evitarlo.</p>
<p><b>Vigilancia de la Salud</b></p>	<p>Las actividades de Vigilancia de la Salud realizadas en las empresas son una excelente forma de conocer el riesgo de los trabajadores de padecer una enfermedad cardiovascular, especialmente en trabajadores que tienen una historia familiar de enfermedades cardiovasculares.</p> <p>Es importante recordar que algunas de estas enfermedades no producen síntomas en sus etapas iniciales, por lo que su detección temprana evita su progreso y el desarrollo de complicaciones asociadas.</p>
<p><b>Control de la diabetes</b></p>	<p>La diabetes aumenta significativamente el riesgo de ataque al corazón. El control de la glucosa en sangre, así como el de la presión arterial, el peso corporal y del colesterol, contribuye a disminuir dicho riesgo.</p>

## Enfermedades cardiovasculares

**La relación entre los factores psicosociales, en particular el estrés relacionado con el trabajo, y las enfermedades cardiovasculares queda bastante bien establecido** (Schnall et al., 2000). En 2004, la OMS concluyó que «en general, los datos contrastados indican que la incidencia en las enfermedades cardiovasculares relacionadas con el estrés en el trabajo es probablemente mayor en las profesiones manuales cuando están presentes los siguientes factores: libertad limitada, trabajo a turnos (en especial, el turno de noche), desequilibrio esfuerzo-recompensa, altas demandas, un deficiente entorno de trabajo psicosocial, aislamiento social, inactividad física o violencia laboral» (p. 1655, Concha-Barrientos et al., 2004). No obstante, también es importante señalar que esta relación se observa en todos los trabajadores, no solo en los trabajadores manuales (La Montagne et al., 2010; Schnall et al., 2000).

Kuper et al. (2002) examinó trece estudios sobre riesgo psicosocial y cardiopatías isquémicas y consideró que diez de los trece estudios informaron de un vínculo fuerte o moderado entre las características de trabajo psicosociales como la tensión en el trabajo, las demandas, los recursos y el control y las cardiopatías isquémicas. Los mismos autores consideraron que seis de los nueve estudios examinados manifestaron la relación entre la falta de ayuda social y las cardiopatías isquémicas (Kuper et al., 2002)

Otro examen, llevada a cabo por Everson-Rose y Lewis (2005), consideró que los factores psicosociales crónicos y agudos (es decir, la tensión en el trabajo, altas demandas, bajas recompensas), así como una falta de apoyo social, están relacionados con las enfermedades cardiovasculares. De igual modo, un meta-análisis de catorce estudios que incluyó a más de 100 000 empleados en total demostró que los empleados con altas tensiones en el trabajo tenían 1,5 veces más probabilidades de desarrollar cardiopatías isquémicas que aquellos con un escaso nivel de tensión en el trabajo (Kivimäki et al., 2006).

*Fuente: Observatorio Europeo de Riesgos Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo*

#### 14\_ENFERMEDAD PROFESIONAL

La Enfermedad Profesional viene definida en el Art. 116 de la Ley General de Seguridad Social: *“la contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena en las actividades que se especifiquen en el **cuadro** que se apruebe por las disposiciones de aplicación y desarrollo de esta Ley, y que esta proceda por la acción de elementos o sustancias que en dicho cuadro se indiquen para cada enfermedad profesional”*.

Teniendo en cuenta esto, **para que una enfermedad sea considerada como profesional deben darse los siguientes elementos:**

**1. Que sea a consecuencia de las actividades que se especifiquen en el cuadro de enfermedades profesionales.** Es un cuadro limitado, con un listado cerrado de enfermedades profesionales. No obstante, las enfermedades profesionales que no se encuentren reflejadas en el mismo, pueden quedar incluidas en el concepto de accidente laboral, según establece el artículo 115, apartado E, de la L.G.S.S., pero no tendrán la consideración de enfermedad profesional.

**2. Que proceda de la acción de sustancias o elementos que en el cuadro de enfermedades profesionales se indiquen para cada enfermedad.** Cuando se puede establecer una relación causal entre la exposición laboral y una enfermedad que no esté recogida en el cuadro de enfermedades profesionales, dicha enfermedad puede ser legalmente reconocida como accidente de trabajo (art. 115, punto 2, letra "e" de la LGSS).

#### 15\_MOTIVACIÓN

Fuente: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES; ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TRABAJADORES. Scientia et Technica Año XIV, No 39, septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

Existe una integración entre los elementos que tienen que ver con el sistema de **remuneración financiera** y los **sistemas de reconocimiento y recompensa**, como mecanismos diferenciadores para atraer, retener y motivar el talento humano de una organización.

**Los sistemas de remuneración han ido evolucionando.** Hace algún tiempo los trabajadores aceptaban suplir necesidades determinadas como básicas, sin embargo, hoy sus deseos van más allá de la superación profesional. Las organizaciones reciben valor agregado de conocimiento, capacidades, habilidades y experiencia del empleado; por lo tanto, los sistemas de compensación deben considerarse el sistema más tangible por el cual el empleado se siente recompensado y reconocido según su trabajo. Si estamos en un mundo, en donde todo va evolucionando, la forma de remuneración del talento humano también debe renovarse.

La remuneración ha sido un tema importante dentro de la administración, desde los tiempos de Maslow (1908- 1970), cuando hacía mención a una **jerarquía de necesidades básicas**; con las cuales el individuo se sentía satisfecho (el resto no las toma en consideración).

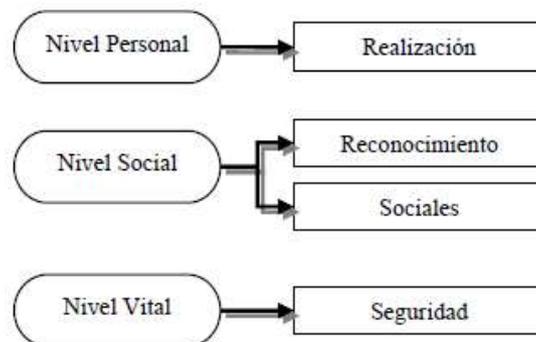


Figura 1. Jerarquía de necesidades de Maslow

Aparece la teoría de motivación y de la higiene de Frederick Herzberg (1950-1995), quien hace mención a que todas las actividades de una organización son aspectos motivacionales e higiénicos.

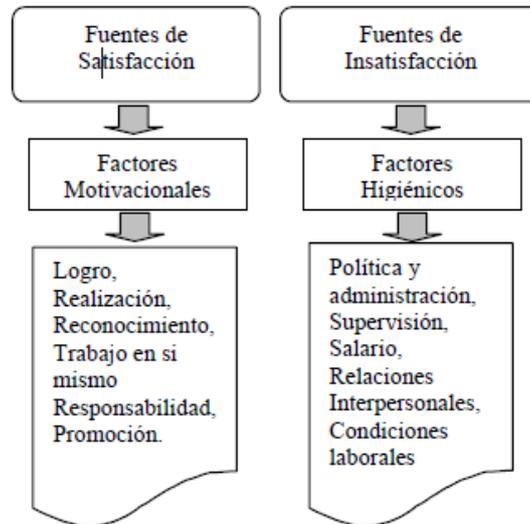


Figura 2. Teoría de la motivación y de la higiene, Frederick Herzberg

## 16\_SALARIO EMOCIONAL

SALARIO EMOCIONAL / VPE (valor percibido por el empleado)

**Las personas trabajan cada vez más por alternativas de compensación diferentes a la económica.** El Valor Percibido por los Empleados (VPE) o Salario Emocional se ve influido positivamente por el salario, desarrollo profesional, reconocimiento en un proyecto atractivo y desafiante, variedad de actividades en el sitio de trabajo, así como desafíos en el mismo, y por los diferentes contactos profesionales que se le pueda otorgar.

$$\text{Valor Total} = \text{Valor Objetivo} + \text{Valor Percibido}$$

Al contrario, el VPE, se verá deteriorado por factores tales como: incomodidades que pueda tener el puesto de trabajo y riesgos, definidos como inestabilidad de la empresa.

Fuente: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES; ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TRABAJADORES. Scientia et Technica Año XIV, No 39, septiembre de 2008.

Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701

## 2.4 Indicadores

### INDICADORES DE BIENESTAR

- Se organizan reuniones regulares para discutir conjuntamente las dinámicas de trabajo.
- El personal recibe un trato justo y equitativo y los conflictos se resuelven desde el sentido común.
- Los cambios en el trabajo son objeto de información y discusión con los trabajadores con suficiente antelación.
- Se asumen los valores de la igualdad y de la conciliación de la vida laboral y familiar.
- La política de recursos humanos es proactiva y cooperativa.
- Todas las personas tienen la oportunidad de participar y contribuir en la organización del trabajo.
- Se reconoce el cumplimiento de los objetivos de trabajo y se promueve el entusiasmo.
- Todas las personas entienden el sentido de sus tareas y comprenden claramente los objetivos de su trabajo.
- Se controla la carga horaria de trabajo y se programan descansos regulares suficientes.
- Se posibilita y garantiza el control de las personas sobre sus propias tareas.
- Todas las personas tienen la oportunidad de adquirir las competencias que se requieren para llevar a cabo sus tareas.
- Las personas pueden aplicar sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de su trabajo.

- La carga de trabajo está equilibrada con el tiempo y los recursos disponibles para realizarlo.
- El rediseño del trabajo y las tareas se realiza de forma participativa.
- Los objetivos empresariales y personales están alineados.
- El trabajo genera experiencias positivas que favorecen el compromiso y la implicación de los trabajadores.
- El apoyo de los compañeros y de los supervisores es obvio y común.
- Cada persona tiene la oportunidad de desarrollar sus potencialidades y de crecer en el trabajo.
- Es posible aprender en el trabajo de forma continuada.
- Se transfiere el conocimiento tácito (basado en la experiencia) mediante la interacción entre trabajadores jóvenes y veteranos.
- Se apoya el desarrollo profesional y la adquisición de nuevas competencias.
- Los empleados están comprometidos con su trabajo y participan en el desarrollo y aplicación de mejoras de forma continua.

*(FUENTE. GUÍA AUTOEVALUACIÓN IBERMUTUAMUR)*

#### INDICADORES DE PROMOCIÓN DE LA SALUD. PRÁCTICA DE PTS EN LA EMPRESA

- Se analizan sistemáticamente los datos de salud de la plantilla para planificar acciones adecuadas de promoción de la salud.
- Se aplican programas específicos de promoción de la salud (alimentación, actividad física, estrés, tabaco, alcohol).
- Se informa a todo el personal de las ventajas y beneficios de las acciones de promoción de la salud.

- Se pone a disposición del personal servicios o equipamientos para la realización de actividades de promoción de la salud.
- Se organiza el trabajo teniendo en cuenta que las exigencias del mismo no sean ni escasas ni excesivas.
- Se adecúan las tareas y puestos de trabajo a las capacidades individuales.
- Se vigilan las condiciones de trabajo (físicas y psicosociales) y se actúa cuando se detectan problemas.
- La dirección y los mandos tienen en cuenta y apoyan a los trabajadores promoviendo un buen clima de trabajo.
- Se han instaurado medidas específicas para la conciliación de la vida personal y laboral.
- Se promueven programas de desarrollo personal de los trabajadores.
- Se integran las acciones de promoción de la salud con el control de riesgos laborales y la mejora de las condiciones de trabajo.
- Se mide el impacto de las acciones de promoción de la salud en la satisfacción de las personas de la organización.
- Se mide el impacto de las acciones de promoción de la salud en la estrategia productiva de la empresa.
- La organización apoya iniciativas sociales relacionadas con la promoción de la salud.

*(FUENTE. GUÍA AUTOEVALUACIÓN IBERMUTUAMUR)*

INDICADORES DE SALUD. SOBRE POLÍTICA Y COMPROMISO CON LA SALUD

- Existe una declaración escrita que recoge los principios, objetivos y estrategias para una gestión integral de la salud.
- La política de salud incluye la prevención de riesgos laborales.
- La política de salud incluye la promoción de la salud en el trabajo.
- La política de salud incluye la gestión del retorno al trabajo tras una baja por lesión o enfermedad.
- La Alta Dirección asume la salud como un objetivo estratégico y está visiblemente comprometida con ello.
- Los directivos y mandos asumen funciones relacionadas con las estrategias de salud.
- Toda la organización conoce la declaración de principios, objetivos y estrategias de salud.
- La organización entiende los efectos positivos de las políticas de salud en el ámbito de la productividad.
- Las estrategias de salud se consideran una parte esencial del negocio y se utilizan para promover la competitividad.
- Existen procedimientos de desarrollo para la aplicación de las estrategias de salud.
- Las estrategias y procedimientos de salud se han definido mediante un proceso participativo.
- Se ha nombrado una persona o equipo para la dirección/coordiación de las estrategias de salud.
- Las estrategias de salud se basan en la evaluación periódica del nivel de salud y bienestar laboral de las personas.

- La planificación, seguimiento y evaluación de las estrategias de salud se realiza de forma participativa.
- Se ha facilitado formación adecuada a los responsables de aplicar las estrategias de salud.
- Se han asignado recursos suficientes para la aplicación de las estrategias de salud.
- Todo el mundo conoce la planificación específica de las estrategias de salud relativas a su ámbito de trabajo.
- Las estrategias de salud se aplican de manera efectiva de acuerdo con la planificación correspondiente.
- La aplicación práctica de las estrategias de salud se gestiona de forma participativa.
- El desarrollo y los resultados de las estrategias de salud son evaluados sistemáticamente.
- Existen canales de recogida de información de retorno para el seguimiento y evaluación de las acciones.
- En los planes de inversión y desarrollo se tienen en cuenta sus posibles impactos en la salud.
- Se hace un balance global de los costes de las estrategias de salud, de los beneficios obtenidos y del valor añadido.

*(FUENTE. GUÍA AUTOEVALUACIÓN IBERMUTUAMUR)*

INDICADORES DE SEGURIDAD. SOBRE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

- La salud y la seguridad son tan importantes como la productividad.
- Los trabajadores se implican activamente para resolver problemas de salud y seguridad.
- Los supervisores se implican activamente para resolver problemas de salud y seguridad.
- Los directivos se comprometen y actúan para resolver problemas de salud y seguridad.
- Se asignan responsabilidades y funciones a los empleados para resolver problemas de salud y seguridad.
- Se asignan responsabilidades y funciones a los supervisores para resolver problemas de salud y seguridad.
- Los directivos asumen como propias la responsabilidad de resolver los problemas de salud y seguridad.
- Se revisan periódicamente los resultados de salud y seguridad para mejorar de forma continua.
- Se reconoce y apoya a los trabajadores que trabajan con seguridad.
- En esta organización los trabajadores participan en las decisiones que afectan a su salud y seguridad.
- Los empleados cuentan con formación para trabajar de forma segura.
- Los empleados cuentan con las herramientas y equipo necesarios para trabajar de forma segura.
- Los incidentes o accidentes son notificados a los supervisores o responsables.

- Se investigan sistemáticamente las causas organizativas de los incidentes o accidentes.
- Los riesgos laborales importantes están identificados y evaluados.
- Se identifica y evalúa de manera continua los peligros y riesgos laborales de las diferentes tareas y operaciones.
- Se adoptan y evalúan de manera continua las medidas encaminadas al control de los riesgos laborales.
- Los riesgos de catástrofe o grandes riesgos están identificados y existen planes de emergencia.
- Esta organización promueve la cooperación en el lugar de trabajo para alcanzar el objetivo de accidentes cero.
- Cada persona se siente responsable de su propia salud y seguridad.
- Cada persona se siente responsable de la salud y seguridad de los que le rodean.
- La dirección colabora con los trabajadores para promover una cultura preventiva positiva.

*(FUENTE. GUÍA AUTOEVALUACIÓN IBERMUTUAMUR)*

INDICADORES EMOCIONALES. SOBRE LA MEJORA DEL BIENESTAR LABORAL EN LAS EMPRESAS  
DESDE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Llevar a la práctica el principio de *lograr un buen balance entre los aspectos menos favorables y los efectos saludables del trabajo*, es algo más complicado que el simple hecho de enunciarlo. Requiere **potenciar un clima laboral** capaz de conjuntar una multiplicidad de factores relacionados con:

- El estilo de dirección: apoyo, calidad de supervisión, reconocimientos.
- El equilibrio entre las exigencias del trabajo y la capacidad de control de las personas sobre su propia tarea (demanda/control).
- La claridad de rol de forma que cada cual sepa exactamente lo que se espera de él.
- El apoyo y la solidaridad entre los compañeros.
- Una capacitación adecuada de cada persona para las tareas que debe realizar.
- Un efectivo control de los riesgos laborales.

**ÍTEMES CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23. J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)**

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
4	El salario que usted recibe.
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
8	La iluminación de su lugar de trabajo.
9	La ventilación de su lugar de trabajo.
10	La temperatura de su local de trabajo.
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.
12	Las oportunidades de promoción que tiene.
13	Las relaciones personales con sus superiores.
14	La supervisión que ejercen sobre usted.
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
16	La forma en que sus superiores juzgan su tarea.
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
18	El apoyo que recibe de sus superiores.

19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
23	La forma en que se da en su empresa la negociación sobre aspectos laborales.

Se establecen **12 estamentos útiles para contrastar la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo**. Estos estamentos han sido extraídos de los estudios realizados en numerosas empresas por Harter and Schmidt (2000) and Harter, Schmidt, and Hayes (2002) e incluidos en Gallup Workplace Audit (GWA). Son los siguientes:

- Sé que se espera de mí en mi trabajo
- Tengo los materiales y equipos necesarios para desempeñar correctamente mi trabajo.
- En el trabajo tengo la oportunidad de hacerlo mejor cada día.
- En los últimos 7 días reconocimiento por algún trabajo bien hecho.
- Mis supervisores y otras personas se preocupan por mi persona.
- Hay alguien en el trabajo que impulsa mi compromiso
- Mi opinión es tenida en cuenta
- La misión y el propósito de mi compañía me hacen sentir que mi trabajo es importante.
- Mis asociados están involucrados en realizar un trabajo de calidad.
- Tengo un buen amigo en el trabajo.

- En los últimos 6 meses alguien en el trabajo me ha hablado sobre mis progresos.
- En este último año he tenido oportunidades en el trabajo para crecer y desarrollarme

(FUENTE. GUÍA AUTOEVALUACIÓN IBERMUTUAMUR)

#### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

*“Cuando las empresas promueven activamente la salud y el bienestar”* The Wellness Imperative. Creating More Effective Organizations. World Economic Forum. Committed

#### Indicadores de productividad

- Qué impacto tiene en la productividad.
- Cuál es el nivel de compromiso de los trabajadores.
- Cómo es percibida mi empresa en productividad en relación con las empresas del sector.
- Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados en relación con las empresas del sector.
- ¿Qué relación tienen estas medidas en la relación del talento?
- Cómo impacta el bienestar en la creatividad y la innovación

**The willis health and productivity. Survey report | 2015. WILLIS;** Willis lleva a cabo este estudio anual sobre Salud y Productividad de mayo a junio de 2015.

En 2015 se detecta que **cada vez hay más organizaciones que enfocan el bienestar desde el valor de inversión (VOI) y no solo desde el retorno de la inversión (ROI)**. Los empresarios reconocen que hay que dar valor al hecho de tener una mano de obra más sana más allá del valor de la reducción de gastos médicos por persona trabajadora. Las organizaciones enfocadas al valor de la inversión contemplan un abanico más amplio que incluye: absentismo, moral de trabajador, volumen de ventas de empleado, presentismo, compensación de trabajadores, inhabilitados a largo plazo, lealtad del empleado y orgullo de pertenencia.

### Indicadores de productividad

- ¿CÓMO DE SATISFECHA ESTÁ SU ORGANIZACIÓN CON LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR?
- ¿CÓMO DE SATISFECHA ESTÁ SU ORGANIZACIÓN CON EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR EN EL NEGOCIO?
- LA DIRECCIÓN ESTÁ COMPROMETIDA CON LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR COMO UNA IMPORTANTE INVERSIÓN PARA NUESTRO CAPITAL HUMANO
- LA DIRECCIÓN TRANSMITE A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN LA IMPORTANCIA DEL BIENESTAR EN ESTA ORGANIZACIÓN (NEWSLETTERS, REPORTES MENSUALES, INTRANET...)
- LA DIRECCIÓN PARTICIPA DE MANERA REGULAR EN LAS ACTIVIDADES DE BIENESTAR, SALUD Y EVENTOS SIMILARES
- LOS MANAGERS Y SUPERVISORES ENTIENDEN LA RELACIÓN ENTRE BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD Y CÓMO ESTO IMPACTA EN LA MEJORA DEL NEGOCIO
- ¿TIENE TU ORGANIZACIÓN UNA ESTRATEGIA CLARA, PLANIFICADA, ESCRITA, Y CON OBJETIVOS MEDIBLES SOBRE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR?
- ¿HA COMUNICADO TU ORGANIZACIÓN LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA DE BIENESTAR A TODOS LOS EMPLEADOS?
- ¿HACE TU ORGANIZACIÓN ANÁLISIS PARA DETECTAR EN CUANTO A LA SALUD DE LOS TRABAJADORES DE BAJO RIESGO, RIESGO MEDIO O ALTO RIESGO?
- ¿CUÁL ES EL GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR?
  - › MENOS DEL 25%
  - › ENTRE EL 25% Y EL 49%

- › DEL 50% AL 74%
- › 75% O MÁS
- › NO SABE / NO CONTESTA
- ¿TIENE TU ORGANIZACIÓN IMPLEMENTADO LOS SIGUIENTES PROCEDIMIENTOS?
  - › VACUNACIONES DE GRIPE
  - › APOYO PSICOLÓGICO
  - › ABANDONO DEL TABAQUISMO
  - › NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN SALUDABLE
  - › BAJADA DE PESO
  - › ASESORAMIENTO FINANCIERO
  - › GESTIÓN DEL ESTRÉS
  - › GESTIÓN EMOCIONAL
- ¿TIENE TU ORGANIZACIÓN IMPLEMENTADA LAS SIGUIENTES POLÍTICAS PARA IMPULSAR EL BIENESTAR SOCIAL?
  - › POLÍTICA DE EMERGENCIA Y SEGURIDAD
  - › AUSENCIA DE ALCOHOL Y DROGAS
  - › ESPACIOS LIBRES DE TABACO Y HUMO
  - › FLEXIBILIDAD HORARIA
  - › CONDUCCIÓN RESPONSABLE
  - › CONVENIOS CON GIMNASIOS

**GUÍA PRÁCTICA PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA SALUD  
EN EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES “Organizaciones saludables”.  
INVASSAT**

Hay dos grandes tipos de indicadores en este sentido:

<p><b>Eficiencia (económicos):</b> Son indicadores que permiten una mayor objetividad en la obtención de conclusiones, al apoyarse en índices numéricos.</p>
<p><b>Ejemplos de estos indicadores son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nº de horas de formación.</li><li>• Nº de promociones internas.</li><li>• Nº de reducciones de jornada.</li><li>• Índice de rotación.</li><li>• Indicadores de salud: tensión arterial, colesterol, peso...</li><li>• Índice de participación de la plantilla en los programas de PST.</li><li>• Procesos (con y sin baja) relacionados con el estrés.</li><li>• Inversión de la empresa en programas/acciones relacionadas con la salud física.</li><li>• Inversión de la empresa en programas/acciones relacionadas con la salud mental.</li><li>• Inversión de la empresa en programas/acciones relacionadas con la salud social/organizacional (voluntariado, conciliación, igualdad, trabajo en equipo, etc.)</li></ul>
<p><b>Eficacia (calidad):</b> Ofrecen una información valiosísima sobre la percepción de la plantilla y/u otros grupos de interés sobre la PST de la compañía.</p>
<p><b>Algunos ejemplos de indicadores de eficacia son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados de las encuestas de clima.</li><li>• Resultados de las encuestas de riesgos psicosociales.</li><li>• Reclamaciones de clientes.</li></ul> <p>Impacto de las acciones de PST en la comunidad (grupos de interés)</p>

INDICADORES FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL

*Indicadores de salud mental (Ibermutuamur)*

**Política y Cultura**

- ¿La declaración de la misión, principios y valores de la empresa contempla por escrito la salud de los trabajadores (bienestar en el trabajo, salud mental, hábitos de vida saludables, etc.)?
- ¿Los temas de salud se tienen en cuenta en la toma de decisiones y en el establecimiento de las estrategias, sistemas y procesos de la empresa? (ej.: al adquirir nuevos equipos, máquinas o diseñar nuevos procedimientos de trabajo se tienen en cuenta los aspectos de salud y seguridad; etc.)
- ¿Dispone su empresa de una política o estrategia de salud? En caso afirmativo
- ¿Existe un documento en el que se detalla dicha política?
- ¿Se informa a los trabajadores acerca de la política de salud? (ej.: Intranet, reuniones, etc.)
- ¿La salud o el bienestar mental forma parte de esa política?
- ¿Se han definido objetivos específicos en lo relativo a la promoción de la salud mental en su empresa? (ej.: disminuir el número de casos de violencia en el trabajo, disminuir el absentismo por enfermedad, mejorar el índice de satisfacción en el trabajo, mejorar la percepción de salud, etc.)
- ¿La promoción de la salud mental se aborda en la empresa desde un enfoque integral? (no sólo desde la intervención para reducir o eliminar los factores de riesgo psicosocial de origen laboral, sino creando entornos que mejoren la salud mental de los trabajadores en general).
- ¿Los trabajadores pueden participar en la planificación de las iniciativas en Salud Mental?
- ¿La Dirección está comprometida y apoya de forma activa la puesta en marcha de iniciativas en el ámbito de la salud mental?

#### Organización y estructuras

- ¿Existe un grupo de trabajo específico para la promoción de la salud mental? (Dentro del comité de seguridad y salud, independiente, etc.)
- En caso *afirmativo*, ¿Están los trabajadores representados en ese grupo?
- ¿Colabora ese grupo con otros grupos de promoción de la salud? (por ejemplo: ¿el propio comité de seguridad y salud, grupos o comisiones específicas relacionados con la nutrición, el tabaco, el ejercicio?)
- ¿Se ha facilitado a los miembros del grupo formación específica en promoción de la salud mental?
- En caso *negativo*, ¿Está incluida la salud mental en la agenda de otros grupos de trabajo? (Por ejemplo: el comité de seguridad y salud en el trabajo, otros grupos que trabajen en temas de prevención de riesgos laborales, bienestar en el trabajo, etc.)
- ¿Están los trabajadores representados en ese grupo?
- ¿Existe un coordinador para las iniciativas de promoción de la salud mental? (en las PYMES puede ser el mismo empresario, un trabajador designado, etc.)
- En caso *afirmativo*, ¿Se ha facilitado al coordinador formación específica en temas de salud mental?
- ¿Los recursos económicos (presupuesto) y/o materiales (infraestructura, etc.) disponibles son suficientes para desarrollar las iniciativas de promoción de la salud mental?

#### Ejecución

- ¿Tiene su empresa un plan de acción específico para la promoción de la salud mental?
- En caso *afirmativo*, ¿Participan los trabajadores en la preparación y ejecución del mismo?
- ¿Las acciones en salud mental definidas en ese plan de acción están basadas en guías y/o buenas prácticas?
- En caso *negativo*, ¿La promoción de la salud mental es parte de un plan de acción o programa de promoción de la salud o de salud laboral?

#### Evaluación de necesidades

- ¿La empresa analiza periódicamente los factores de riesgo relacionados con la salud mental, como parte de la evaluación general de riesgos o como una evaluación específica de aspectos psicosociales/salud mental? (la evaluación puede también llevarse a cabo, total o parcialmente, por expertos externos).
- En caso *afirmativo*, Los factores organizacionales y sociales (por ejemplo: el clima laboral, la definición de roles, la duración de las jornadas, la comunicación, el apoyo social por parte de los compañeros, los mandos, etc.)
- Los factores ligados al puesto de trabajo/tareas (por ejemplo: la descripción de las funciones, las condiciones de trabajo, la cantidad y contenido de trabajo, el ritmo de trabajo, etc.)
- Factores individuales (por ejemplo: hábitos de vida, actitudes, comportamientos).
- ¿Dispone la empresa de un procedimiento para detectar los signos precoces de estrés? (por ejemplo: mediante los resultados de los reconocimientos médicos, de un cuestionario específico de salud mental, de una prueba de cribado individual, etc.)
- ¿Analiza la empresa datos como el absentismo para identificar problemas de salud mental?

**Medidas organizacionales: Prevención de los problemas de salud mental**

- ¿Se toman medidas para adaptar la carga de trabajo? (relacionadas con el establecimiento de plazos, del ritmo de trabajo, de la cantidad de trabajo, etc.)
- ¿Se toman medidas para aumentar el control de los trabajadores sobre su trabajo? (ej.: flexibilidad horaria, en el disfrute de las pausas, participación en la toma de decisiones, etc.)
- ¿La empresa establece medidas para que el trabajo sea estimulante y proporcione oportunidades de aprender? (introduciendo nuevos temas, retos, promoviendo el aprendizaje).
- ¿Se toman medidas para evitar/disminuir el escaso contenido de trabajo? (ej.: enriquecimiento y ampliación de tareas, rotación).
- ¿La empresa toma medidas para recompensar adecuadamente el esfuerzo de sus trabajadores? (relacionadas con el salario, las oportunidades de promoción o el reconocimiento personal).
- ¿La empresa promueve hábitos de vida saludables entre sus trabajadores? (por ejemplo: promoviendo el ejercicio físico poniendo a disposición una sala de fitness; una alimentación saludable cuidando los menús de la cantina etc.)
- ¿La empresa toma medidas para mejorar la conciliación de la vida personal con la laboral?
- ¿La empresa promueve un clima laboral de confianza? (por ejemplo: los mandos son honestos en el trato con los trabajadores, accesibles, abiertos, etc.)
- ¿La empresa promueve el apoyo social entre trabajadores, y entre trabajadores y mandos? (por ejemplo: mediante una retroalimentación adecuada sobre el trabajo realizado, apoyo/acogida de los nuevos trabajadores, apoyo durante los cambios, etc.)
- ¿La empresa toma medidas para evitar la violencia en el trabajo? (la violencia puede ocurrir entre compañeros o por parte de clientes/usuarios, etc.)
- ¿La empresa toma medidas para eliminar o reducir los factores de riesgo de origen laboral? (por ejemplo: eliminación o reducción de agentes químicos peligrosos, riesgos físicos, carga física de trabajo).

- ¿En las descripciones de los puestos de trabajo se definen claramente las responsabilidades?
- ¿Los trabajadores tienen acceso a la información necesaria para desarrollar su trabajo?
- ¿Existe un mecanismo para que los trabajadores sean consultados? (por ejemplo: reuniones de consulta, trabajo, entrevistas, sondeos, etc.)

#### **Medidas de organización: Gestión de los problemas de salud mental**

- ¿Los procesos de selección de personal son justos para todos los aspirantes incluidas las personas con problemas o enfermedades mentales?
- ¿La política de absentismo por enfermedad incluye un enfoque y unas medidas específicas para los trabajadores con problemas de salud mental?
- ¿Existe un procedimiento en la empresa para gestionar los problemas de salud mental de forma confidencial? (por ejemplo: la existencia de una persona de referencia a la que los trabajadores pueden acudir para consultar sus problemas de salud con toda confianza, una sala que reúna las condiciones de privacidad necesarias, etc.)
- ¿Se adapta, si es necesario, el entorno de trabajo a los trabajadores con problemas de salud mental?
- ¿Se adaptan, si es necesario, el puesto de trabajo/las tareas a los trabajadores con problemas de salud mental?

#### Apoyo a los trabajadores con problemas de salud mental

- ¿Existe alguna persona de referencia en la organización a la que los trabajadores pueden dirigirse en caso de problemas de salud mental?
- ¿La empresa proporciona asesoramiento psicológico (interno o externo) para los trabajadores con problemas de salud mental?
- ¿La empresa proporciona información sobre los recursos existentes en la comunidad para las personas con problemas de salud mental?
- ¿Realiza la empresa un seguimiento (que no control) de los trabajadores con problemas de salud mental y mantiene el contacto con ellos mientras están de baja?
- ¿La empresa realiza entrevistas con los trabajadores con problemas de salud mental en el momento de su reincorporación?
- ¿Se proporciona formación a los mandos sobre salud mental?
- En caso *afirmativo*, ¿Se forma a los mandos sobre la importancia de un buen estilo de liderazgo?
- ¿Se forma a los mandos para que sepan identificar los factores de riesgo laboral que pudieran estar relacionados con los problemas de salud mental?
- ¿Se forma a los mandos para que sepan identificar las medidas para prevenir los problemas de salud mental en los trabajadores?
- ¿Se forma a los mandos para que sepan reconocer los signos precoces de estrés en los trabajadores?
- ¿Se forma a los mandos para saber responder adecuadamente a los trabajadores con problemas de salud mental?
- ¿Se proporciona formación a los trabajadores en temas de salud mental?
- ¿La empresa difunde y da a conocer a todos los trabajadores la información relacionada con las iniciativas de promoción de la salud mental?

#### Evaluación

- ¿Se evalúan las acciones de promoción de la salud mental?
- En caso *afirmativo*, ¿Esa evaluación se basa en el seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos establecidos en la política de salud mental?
- ¿Los resultados de la evaluación son utilizados para la mejora continua de los programas de salud mental?
- ¿Participan los trabajadores en la evaluación?

## 2.5. Identificación de los Beneficios de la seguridad

Según el Observatorio Gofit, Centro internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO), IESE Business School, desde una perspectiva empresarial, **un entorno saludable incide de manera positiva en la reducción del absentismo y en la mejora de la productividad, así como en el compromiso de los empleados, la motivación y el clima laboral.**

Gráfico 1: Impacto de la salud de los trabajadores en la empresa



Según Ibermutuamur, un PROGRAMA DE SALUD GLOBAL se basa en una **visión global** y una **estrategia unificada**. Los ámbitos de intervención abarcan, por tanto, la prevención de riesgos laborales y la promoción de la salud.

**Los objetivos son:**

- Hacer un seguimiento del nivel de salud y los factores de riesgo de la población laboral.
- Crear lugares de trabajo saludables que favorezcan comportamientos saludables.
- Diseñar planes globales de apoyo a la atención primaria de salud.
- Aplicar programas estratégicos de promoción de comportamientos saludables.

Evaluar el nivel de salud y los factores de riesgo	Crear lugares de trabajo saludables
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del estado de salud de los empleados</li> <li>• Orientar a los empleados hacia programas de bienestar implementar mecanismos de evaluación de impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos de trabajo sin humo de tabaco</li> <li>• Requisitos de alimentación saludable en cafeterías, expendidoras y reuniones de trabajo</li> <li>• Acceso y promoción de oportunidades de actividad física</li> <li>• Flexibilidad horaria</li> <li>• Gestión del estrés en el trabajo</li> </ul>

Apoyo a la atención primaria de salud	Programas estratégicos de cambio de comportamientos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura inmunitaria (vacunaciones)</li> <li>• Vigilancia de la salud global</li> <li>• Atención prenatal</li> <li>• Exámenes de salud (screening)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dehabitación tabáquica</li> <li>• Actividad física</li> <li>• Alimentación y nutrición</li> <li>• Gestión de peso corporal</li> <li>• Prioridades específicas según países (p.e. SIDA)</li> </ul>

Principios subyacentes	
Impacto poblacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir porcentaje de población en alto riesgo</li> <li>• Pequeñas acciones que promuevan cambios duraderos</li> </ul>
Base en evidencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de salud basados en evidencias</li> <li>• Aportar evidencias desde la experiencia de IBM</li> </ul>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Integración de los beneficios de salud</li> <li>• Incentivos estratégicos</li> <li>• Implicación de la dirección</li> </ul>
Confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad de la información personal de salud</li> <li>• Cumplimiento de las normas de protección de datos</li> </ul>
Medición de indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de participación</li> <li>• Cambios de comportamiento</li> <li>• Mejoras del nivel de salud y de riesgo</li> <li>• Impacto productivo</li> </ul>

## 2.6. Identificación de los Beneficios del bienestar. Iniciativas asociadas

A continuación, se exponen de forma esquemática aquellos beneficios fruto del bienestar, advertidos en las empresas en las que se han puesto en marcha iniciativas y propuestas a tal fin.

- **Beneficio del bienestar: Disminución del consumo de drogas y alcohol en el medio laboral. Iniciativas asociadas:**
  - › Campañas visuales, entrega de folletos informando a los trabajadores.
  - › Mensajes y acciones de comunicación que fomentan y realzan valores positivos hacia la vida, motivando y favoreciendo la autoestima.
  - › Incorporación de menús saludables en comedores de empresa, prohibiéndose la venta de alcohol y tabaco.
  - › Competiciones deportivas que fomentan la actividad física que organizan los propios empleados.
  - › Talleres presenciales para el aprendizaje de estrategias de prevención y afrontamiento de la respuesta de estrés.
- **Beneficios del bienestar: Incremento del ejercicio físico en el entorno laboral. Iniciativas asociadas:**
  - › Medidas que fomenten la práctica habitual de deporte y ejercicio físico.
  - › Horarios flexibles.
- **Beneficios del bienestar: Detección precoz de patologías. Iniciativas asociadas:**
  - › Campañas periódicas de información para recordar aquellas patologías más comunes.

- › Recaudación de fondos a través de actividades deportivas.
- › Planificación de fechas en calendario para la realización de los controles médicos rutinarios establecidos.
- **Beneficios del bienestar: identificación de trastornos del sueño. Iniciativas asociadas:**
  - › Sesiones prácticas de técnicas de relajación y práctica de respiración consciente.
  - › Incorporación de espacios donde los trabajadores puedan descansar y ejercitar las técnicas de relajación y práctica de respiración consciente.
  - › Campañas de revisión de buenos hábitos: evitar el tabaco y alcohol y consumo habitual abundante de agua.
- **Beneficios del bienestar: promover la protección frente al sol. Iniciativas asociadas:**
  - › Instalación de fuentes de agua. Ofrecimiento a los trabajadores de productos y métodos de protección solar.
  - › Talleres sobre los efectos de la exposición al sol y buenas prácticas.
  - › Campañas para el control médico y revisión de lunares y manchas de piel.
  - › Uso de ropa adecuada de trabajo y equipos técnicos como gafas de sol.
- **Beneficios del bienestar: desarrollo de la inteligencia emocional. Iniciativas asociadas:**
  - › Talleres de Inteligencia Emocional.
  - › Campañas de comunicación a través de mensajes asociados a la Inteligencia Emocional.

- **Beneficios del bienestar: gestión adecuada de la respuesta de estrés.**

- **Iniciativas asociadas:**

- › Medidas para fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interdepartamentales.
- › Talleres de gestión de la respuesta de estrés.
- › Campañas informativas para identificar la sintomatología asociada a la respuesta negativa de estrés.
- › Organización y planificación de las tareas para favorecer la autonomía.
- › Charlas informativas de profesionales de la salud sobre los efectos físicos, mentales y sociales de la inadecuada gestión de la respuesta de estrés.

- **Beneficios del bienestar: Análisis de niveles de colesterol en sangre.**

- **Iniciativas asociadas:**

- › Campañas de difusión para conocer las causas de los niveles altos y perjudiciales del colesterol y prácticas para su control.
- › Implementación de Medidas para promover la alimentación sana y la reducción de los hábitos no saludables.
- › Realización de pausas durante el trabajo que permitan la práctica de pequeños ejercicios de estiramiento de extremidades.

- **Beneficios del bienestar: políticas de envejecimiento activo. Iniciativas asociadas:**

- › Programas de Vigilancia individual de la salud de los trabajadores de edad avanzada.
- › Adaptación de los puestos de trabajo desde el punto de vista de la carga física y la carga mental.

- › Revisiones médicas habituales y campañas de prevención asociadas a las principales dolencias consecuencia de la edad.
- › Medidas relacionadas con la organización y planificación de tiempos y tareas, para mantenerse activo tanto físicamente como mental.
- **Beneficios del bienestar: políticas de conciliación y teletrabajo. Iniciativas asociadas:**
  - › Acceso al servidor de la empresa desde el domicilio, propiciando la realización de determinadas tareas desde la flexibilidad horaria.
  - › Ofrecimiento del Teletrabajo como fórmula de conciliación familiar.
- **Beneficios del bienestar: políticas de liderazgo pro-conciliación. Iniciativas asociadas:**
  - › Incorporación de medidas que propicien la de igualdad de oportunidades.
  - › Implantación de prácticas de desempeño que premien resultados en sustitución del mero presentismo.
  - › Planificación de entrevistas y reuniones individuales por parte de los superiores que permitan analizar el conjunto del rendimiento y desempeño de la persona, valorando sus circunstancias personales y profesionales en conjunto.
  - › Organización del trabajo adecuando las tareas a las capacidades y expectativas del individuo.
  - › Programas de Capacitación para los mandos en el ejercicio del liderazgo de equipos profesionales.

## *2.7. Impacto de la seguridad y el bienestar laboral*

En este apartado perseguimos mostrar a través de los datos que nos aportan prestigiosos estudios empíricos y organismos de renombre a nivel nacional e internacional, el **impacto directo que produce la seguridad y el bienestar en la propia organización y en los empleados**, y por ende en lo social y/o comunitario.

Se trata por tanto de exponer aquellas evidencias que así demuestran esta relación y efecto y que se corresponden con indicadores de:

- Productividad y nivel de desempeño
- Calidad del producto o servicio
- Nivel de implicación de los empleados
- Efectividad en la resolución de problemas
- Eficiencia de los equipos de trabajo
- Orientación al logro y la búsqueda de desarrollo y desafío en la mejora continua

Los epígrafes sobre los que se organiza el compendio de información recogida son:

- Impacto de la seguridad y el bienestar en la organización
- Impacto de la seguridad y el bienestar en las personas trabajadoras y en la sociedad

#### IMPACTO DE LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR EN LA ORGANIZACIÓN

*Recogido en Observatorio Gofit. Centro internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO). IESE Business School.*

Con el fin de medir el impacto de la salud de los empleados en estas variables (absentismo, productividad, etc.), se han realizado algunos estudios empíricos, sobre todo en Estados Unidos, donde las estrategias de entorno saludable se comenzaron a implantar hace ya algunas décadas.

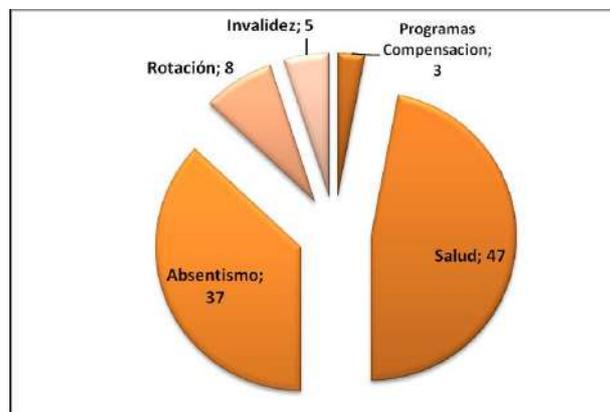
Uno de los estudios más interesantes, sobre todo por su dimensión (realizado sobre un millón de trabajadores, lo que aporta una más que considerable robustez estadística) es el realizado por el “The National Institute for Occupational Safety and Health” (NIOSH).

Los resultados del mismo ofrecen datos fiables sobre **el impacto de los programas de salud y bienestar en las empresas y la mejora de los indicadores de absentismo y productividad**, así como un descenso notable en los costes medios del “Health and Productivity Management” (HPM).

Las variables incluidas en la variable HPM son:

- salud,
- rotación,
- absentismo,
- incapacidad laboral y
- programas de compensación.

Según el estudio, el coste medio por empleado en HPM es de 9.992 \$. La aplicación eficaz de programas destinados a mejorar el desempeño en esta área (en todos los indicadores) supone un ahorro medio de 2.562\$ por empleado (26%), según la siguiente distribución:



La tesis fundamental de este trabajo es que **la promoción de la salud, en su más amplio sentido, desde el entorno laboral proporciona a la empresa y a los empleados mejor clima laboral y mayor productividad**, además, por supuesto de los beneficios inherentes a la práctica de hábitos de vida saludables.

Los beneficios de la prevención y de una vida sana se perciben a medio y largo plazo: por esta razón, las mediciones realizadas en las empresas norteamericanas, con décadas de experiencia, resultan relevantes y esclarecedores.

**La investigación realizada por The Wellness Imperative. Creating More Effective Organizations. World Economic Forum. Committed** sugiere que el bienestar sea un elemento sumamente poderoso que puede jugar un papel significativo en el contrato del empleado, la productividad de organización, la retención de talento, y la creatividad y la innovación.

### **¿Por qué promover el bienestar en la empresa es una necesidad?**

En primer lugar, debería ser una responsabilidad social, pero esto no siempre es tenido en cuenta. Según los datos arrojados por Right Management (Organisational Effectiveness Survey; Right Management, 2009), la mitad de los 30.000 empleados que participaron en todo el mundo reportaron que sus organizaciones promovieron activamente la salud y el bienestar del empleado con idea de promocionar la productividad, la retención del talento y la innovación.

**Aquellas organizaciones que deciden seguir este camino con mayor probabilidad aumenta la productividad, mejora el funcionamiento de negocio y alcanza más fácilmente los principales objetivos estratégicos.**

Healthy Employees in Healthy Organisations: Making the Case for Workplace Health Promotion - Analysis of the effects of WHP, European Network for Workplace Health Promotion, 2004 nos presenta **la influencia de la cultura preventiva en los resultados empresariales.**

- **Beneficios para la organización**
  - › Beneficios económicos: mayor productividad, reducción del absentismo
  - › Beneficios sociales: mejora del clima social, retención de empleos, gestión de la calidad
  
- **Beneficios para la persona**
  - › Mayor satisfacción y motivación en el empleo
  - › Vida laboral de mejor calidad
  - › Menos accidentes y enfermedades

**Meta-evaluación de estudios sobre la rentabilidad de la promoción de la salud en el lugar de trabajo (2012).** Revisión sistemática de 62 estudios que indagan sobre la rentabilidad económica asociada con la promoción de la salud en el trabajo:

Resultados:

*En promedio, los programas de PST permiten lograr reducciones del 25% en las licencias de enfermedad, en los planes de salud y del seguro de accidentes del trabajo, así como los costos derivados del seguro de invalidez.*

Al considerar los resultados publicados, es razonable concluir que la promoción de la salud en el lugar de trabajo constituye una de las estrategias más efectivas para reducir los costes derivados de la atención médica y el absentismo.

Fuente: Larry S. Chapman, MPH, The Art of Health Promotion, American Journal of Health. Promotion March/April 2012

**Proyecto Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo de la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (EU-OSHA). (2010)** nos presenta que además de los beneficios de salud para los trabajadores, cada Euro invertido en Promoción de Salud en el Trabajo (PSLT) arroja un rendimiento de inversión de entre 2,5 y 4,8 Euros, gracias a la reducción de los costes del absentismo.

Fuente: Agencia Europea de la Seguridad y la Salud en el trabajo

**“Trabajadores sanos en empresas saludables” la ENWHP.** Los estudios realizados en diferentes países, tanto en Europa como en Estados Unidos, Australia y Canadá, demuestran que: **“Los programas de promoción de la salud en el trabajo reducen los costes directos asociados a la asistencia sanitaria, pero también al absentismo por enfermedad, a la rotación de personal y a la siniestralidad laboral.”**

Esta evidencia, cada vez más sólida, no debería ser pasada por alto por las empresas, sobre todo si quieren ser sostenibles y competitivas. Algunos datos avalan que invertir en PST es rentable para todos, porque:

RENTABILIDAD DE LA PST
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada euro invertido en programas de PST genera un retorno de inversión de entre 2,5 y 4,8 euros en absentismo y de entre 2,3 y 5,9 euros en costes de enfermedad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduce las pérdidas por presentismo que pueden llegar a ser del 33% o más (el presentismo es acudir al trabajo enfermo y no rendir como cuando se está sano).</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Disminuye hasta en un 26,1% los costes sanitarios y de seguridad social (incapacidades temporales o permanentes, pensiones, etc.)</li></ul>

#### IMPACTO DE LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR EN LAS PERSONAS TRABAJADORAS Y LA SOCIEDAD

##### *“Trabajadores sanos en empresas saludables”*

La ENWHP ha demostrado que: **la promoción de la salud en el trabajo mejora el ambiente laboral y es beneficioso para la empresa, los trabajadores y la sociedad.** En su informe “Trabajadores sanos en empresas saludables” la ENWHP sostiene que hay tres factores principales para promover la PST:

- Los valores corporativos que reconocen la relevancia social y económica de una cultura de trabajo participativa.
- Las tendencias sociales y demográficas, como la incorporación de la mujer al trabajo o el envejecimiento de la población activa, que tienen un impacto significativo en el funcionamiento del mercado de trabajo.
- El impacto positivo de las inversiones en PST sobre la cadena trabajador-cliente-beneficio, que pone de relieve la importancia de estas inversiones para mejorar los resultados.

Sostiene por tanto que el beneficio de invertir en PST es tanto para el trabajador, como para el empresario y para toda la sociedad en general. Hacer de la empresa una empresa saludable, hace que:

#### Beneficios de invertir en PST

- Mejore la salud de los trabajadores y disminuya la accidentalidad y las enfermedades.
- Aumente la productividad empresarial y disminuya el absentismo laboral.
- Mejore el clima laboral, la motivación y la participación.
- Aumente la retención de talento y disminuya la rotación de personal.
- Mejore la imagen corporativa para los trabajadores, para las empresas y para la comunidad donde éstas se ubican.
- Disminuyan los costes sociales sanitarios, de seguridad social y de seguros, y contribuye a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.
- Mejore el medio ambiente, la contaminación, la accesibilidad a transportes y el acceso a centros de trabajo, etc.

**La Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable de Ibermutuamur sostiene que:** El trabajo saludable impacta tanto en la calidad de vida laboral como en la extralaboral, por lo que contribuye a la protección de la salud de comunidades y poblaciones. También impacta en el desarrollo microeconómico (productividad e innovación) y en el desarrollo macroeconómico (eficacia en la atención de la salud, bienestar, sector de la educación y competitividad empresarial, nacional y europea). Finalmente, contribuye a la cohesión social.

**Según *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies. Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. J Appl Psychol. 2002 Apr;87(2):268-79***, los estudios **claramente** ahora sugieren que **el bienestar de los empleados es de sumo interés para el empleador**. De hecho, hay una relación directa

entre el nivel de satisfacción individual y el nivel de productividad individual. (Judge, Thoresen, Bono & Patton 2001).

Por otro lado, Spector's (1997) apunta que los empleados más satisfechos son más colaborativos, más optimistas y colaborativos con sus compañeros, más puntuales y eficientes y permanecen con la compañía más tiempo que los empleados descontentos. La investigación de la felicidad / productividad claramente relaciona los ticks de bienestar emocional con rendimiento.

Los trabajadores con satisfacción laboral tienen mejores valoraciones por parte de supervisores y mandos que aquellos que no se sienten satisfechos en sus puestos (Wright & Cropanzano, 2000).

## *2.8. Contribuciones de la seguridad en el bienestar y viceversa*

***Fuente: Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas.  
Ibermutuamur***

*No parece que tenga mucho sentido promover programas de actividad física en colectivos de trabajadores que pasan andando buena parte de su jornada laboral. Sin embargo, puede ocurrir que en una misma empresa se lleven a cabo diversas actividades, todas ellas relacionadas con la gestión de la salud, pero de una manera completamente desconectada y operando de forma independiente.*

*Así, la prevención de riesgos laborales gira en torno a los técnicos del servicio de prevención y la gestión de las bajas por incapacidad temporal corresponde al departamento de recursos humanos, mientras que la vigilancia y, en su caso, la promoción de la salud estaría más bien en la esfera médica.*

**Una estrategia de gestión orientada a la salud global mejoraría la coordinación y la efectividad de todos estos recursos y potenciaría el impacto sobre el bienestar de los trabajadores.**

**Las mejoras de la salud, por tanto, benefician la prevención de riesgos y viceversa.** Hay una amplia evidencia de cómo el bienestar puede afectar a la seguridad. La obesidad, la pérdida de audición, los problemas visuales o la fatiga por trastornos del sueño inciden en la siniestralidad laboral. También sabemos que el trabajo a turnos condiciona una alimentación incorrecta y favorece la obesidad y la diabetes, además de ser un factor de riesgo para el cáncer de mama. Por lo tanto, **trabajadores más seguros pueden ser más sanos y una persona más sana puede ser más segura.**

No resulta creíble abogar por el cuidado de la salud individual como responsabilidad personal sin proteger adecuadamente la salud colectiva.

**Los trabajadores están más predispuestos a aceptar programas de promoción de la salud si éstos vienen acompañados de mejoras en las condiciones de trabajo.**

Sin embargo, los trabajadores que perciben que los riesgos laborales son ignorados por la empresa, son menos receptivos a los consejos de la dirección sobre cómo deben comportarse para adquirir hábitos de vida saludables. Por lo tanto, **la cultura del bienestar en la empresa no puede dejar de lado la cultura de la prevención, sino que debe integrarla como una parte inseparable.**

**Una organización saludable ha implantado la salud y el bienestar del trabajador en su manera de operar y en la forma en que consigue sus objetivos estratégicos. No tiene sentido aplicar un programa de PST sin ofrecer al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y sin riesgos.**

La PST se basa en una cultura de la salud que requiere, en primer lugar, una adecuada gestión de los riesgos laborales. Esta promoción de la salud sólo puede tener éxito si se integra como un componente permanente en todos los procesos empresariales de gestión.

Además, exige el compromiso activo de las partes:

- la dirección, con la oferta de unas condiciones organizativas y medioambientales saludables, y

- los empleados, que deberán implicarse activamente y participar en el desarrollo de los programas.

En resumen, se trata de combinar actividades de fomento de la cultura de la salud, de mejora continua de las condiciones de trabajo y de promoción del bienestar individual de los trabajadores, con la máxima implicación activa de toda la organización.

***Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable.***

***Ibermutuamur***

Según la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP), la promoción de salud en el trabajo consiste en: ***“Aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo”***

Esta definición tiene una **visión social y resalta la importancia tanto del empresario como del trabajador para la PST y de la implicación de todos los interesados**, como sindicatos, gobierno, administración local, etc.

Esto supone la integración de la promoción de la salud en las intervenciones de prevención de riesgos laborales, el establecimiento de un marco conceptual que ayude a organizar y emprender programas de salud en la empresa que consideren actuaciones a todos los niveles (individual, entorno y organización) y la búsqueda de la participación y colaboración de todos los implicados (administraciones competentes, expertos, empresarios y trabajadores).

Asociación para el Cuidado de la Calidad de Vida (CVIDA), **la salud y seguridad en el trabajo son, desde hace años, uno de los aspectos más importantes y desarrollados de la política de la UE relativa al empleo y a los asuntos sociales.**

En 2002 la Comisión Europea definió una estrategia comunitaria para el período 2002-2006 basada en un enfoque global del bienestar en el trabajo. Dicha estrategia consiguió sensibilizar a la opinión pública sobre **la importancia de la salud y la seguridad en el entorno laboral, como partes integrantes de la gestión de la calidad** y elementos decisivos del rendimiento y la competitividad del entramado empresarial.

El enorme coste derivado de los problemas de SST representa un obstáculo al crecimiento económico y afecta a la competitividad de las empresas europeas, por lo que la falta de una protección eficaz de la SST tendría un gran impacto negativo sobre la economía. Por esta razón, desde la estrategia de Lisboa se asumió el compromiso de incidir sobre la productividad para obtener una mayor competitividad a través de las labores de salud y seguridad en el trabajo y, además de contribuir a la viabilidad de los sistemas de protección social, lograr una reducción del coste de los accidentes y de las enfermedades laborales, así como alcanzar una mayor motivación de los trabajadores.

**En este contexto, algunos de los objetivos de la última estrategia comunitaria (2007-2012) han ido encaminados hacia esta dirección, en concreto los siguientes dos propósitos:**

- Fomentar los cambios de comportamiento entre los trabajadores y animar a los empresarios a adoptar enfoques que favorezcan la salud.
- Actuar en la identificación y evaluación de nuevos riesgos potenciales.

El primero de estos objetivos se dirige:

- por un lado, a potenciar el desarrollo de una cultura de prevención y,
- por otro lado, a promover lugares de trabajo más sanos y seguros incrementando el capital salud y ejerciendo tareas de sensibilización dentro de la empresa mediante el despliegue de políticas de prevención activas.

***Esta filosofía redundará en una mejora de los indicadores de SST (reducción de costes debidos al absentismo, disminución de la rotación del personal, incremento de la motivación, etc.) y, por ende, en un incremento de la productividad en el seno de la empresa.***

El segundo de los objetivos plantea hacer frente a nuevos riesgos que van ganando en importancia, entre otros,

- los riesgos derivados de varios factores cruzados (por ejemplo, aspectos relacionados con la organización del trabajo y diseño de los puestos de trabajo, ergonomía, etc.),
- cuestiones psicosociales o
- la gestión de la salud y la seguridad.

***La mitigación de estas contingencias a través de instrumentos de prevención conllevaría, a su vez, un claro efecto en positivo en el rendimiento de las organizaciones empresariales, uniéndose así al efecto incentivador del primer objetivo mencionado.***

Finalmente, según la ***Comisión de las Comunidades Europeas (Bruselas, 21.2.2007) Mejorar la calidad y la productividad en el trabajo: estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo (2007-2012)***. Con objeto de reactivar la política de salud y seguridad en el trabajo, en 2002 la Comisión Europea definió una nueva estrategia comunitaria para el período 2002-2006. Dicha estrategia se basaba en un enfoque global del bienestar en el trabajo que tuviera en cuenta la evolución del mundo laboral y la aparición de nuevos riesgos, en particular psicosociales.

En las conclusiones del informe sobre la evaluación de la estrategia comunitaria de salud y seguridad en el trabajo 2002-2006 se indica que dicha estrategia ha reactivado las políticas de prevención a escala nacional, ha presentado argumentos coherentes y convincentes en favor de una cooperación para alcanzar objetivos comunes, y ha instado a las partes interesadas por la prevención a reflexionar estratégicamente sobre la forma de alcanzar dichos objetivos; asimismo, esa estrategia ha sensibilizado a la opinión pública sobre la importancia de la salud y la seguridad en el entorno laboral, como partes integrantes de la gestión de la calidad y elementos decisivos del rendimiento y la competitividad económicos.

En el marco de la estrategia de Lisboa, los Estados miembros han reconocido que la garantía de calidad y de productividad en el trabajo puede contribuir en gran medida a promover el crecimiento económico y el empleo. En efecto, la falta de una protección eficaz de la salud y la seguridad en el trabajo puede desembocar en un absentismo por accidentes laborales y por enfermedades profesionales, así como en una invalidez permanente de origen profesional, lo cual encierra una dimensión humana importante y además tiene un gran impacto negativo sobre la economía. **El enorme coste económico de los problemas de salud y seguridad en el trabajo obstaculiza el crecimiento económico y afecta a la competitividad de las empresas en la UE.** Además, una parte importante de ese coste es sufragado por los sistemas de seguridad social y las finanzas públicas.

## *2.9. Conclusiones a un primer nivel de análisis bibliográfico*

“The National Institute for Occupational Safety and Health” (NIOSH). Recogido en Observatorio Gofit. Centro internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO). IESE Business School.

Las empresas españolas muestran todavía, en su mayoría, una aproximación parcial a la cuestión. **La cultura empresarial española sitúa los temas de salud en el área de la prevención de riesgos laborales**, y son estas áreas las que más han avanzado, tratando de ampliar los horizontes y superar los límites de la normativa vigente, por ejemplo, en materia de prevención.

Estos primeros pasos son de indudable valor, si bien las empresas deben ser capaces de dar un salto cualitativo que sitúe la promoción de la salud de los empleados como línea de trabajo corporativa incluida en el plan estratégico. Es decir, una empresa saludable no se limita a ofrecer a sus empleados un bono descuento para un gimnasio o una opción de almuerzo sano: esa sería una visión muy superficial de la cuestión. Lo que realmente hacen las empresas saludables es **promover el cambio de actitud de los empleados**, motivándoles a mejorar su estado de salud y creando el entorno adecuado para que puedan conseguirlo.

Conseguir ese cambio de actitud y motivar a los empleados, al tiempo que se ponen a su disposición los medios necesarios para llevar una vida sana implica necesariamente diseñar **estrategias transversales**, en las que se impliquen diferentes departamentos de la empresa.

### Cómo influye la cultura preventiva en los resultados empresariales.

CARLES SALAS OLLÉ

#### Conclusiones (I)

- Varios estudios que calculan la rentabilidad potencial de la prevención de riesgos llegan a un resultado similar: 1:2,2
- El beneficio económico de la promoción de la salud en el lugar de trabajo se deriva principalmente de la reducción del absentismo debido a la disminución de los accidentes y enfermedades, y a una mayor motivación.
- La rentabilidad potencial de las inversiones en programas de regreso al trabajo también es considerable para el empleado, la empresa y el sistema de seguridad social.
- Las inversiones en condiciones de trabajo sanas y seguras, en medidas de promoción de la salud y de regreso a trabajo deben considerarse como un nuevo “pilar de prevención” en las políticas SST.

### Conclusiones (II)

- La seguridad y salud laboral no puede ser medida con los mecanismos de la economía de mercado que tiene un componente economicista exacerbado. El cumplimiento de las exigencias reglamentarias tampoco debiera contemplarse desde la óptica restringida de una rentabilidad convencional, aunque es cierto que los costes de no cumplir la legislación en términos de fiscalización son fácilmente cuantificables y analizables en términos de coste beneficio.
- Es importante trabajar con indicadores económicos y sociales al mismo tiempo, conjugándolos en un sistema de medición lo más unitario posible para encontrar posibles interrelaciones e incluso, correlaciones matemáticas significativas entre ellos.

### Conclusiones (III)

- La inversión en valores intangibles como son: la formación, la participación, la implantación de procedimientos y el aporte creativo de las personas, genera de por sí rendimientos crecientes, a diferencia de las inversiones materiales, casi siempre de rentabilidad limitada y decreciente al tener la mayoría de veces caducidad y requerirse su renovación.
- Es recomendable enriquecer el análisis convencional de la productividad (p. ej. ingresos generados por trabajador en base a la facturación, o el volumen producido por trabajador) mediante índices de rendimiento como el VACH (Valor añadido del capital humano) y el ROICH (Rendimiento de la inversión en capital humano). Tales índices expresan de manera más cercana la incidencia de los cambios generados en las personas, en la mejora del valor generado y en el rendimiento.

**Actuaciones preventivas y productividad: una aproximación desde el ámbito científico y profesional. CVIDA, asociación para el cuidado de la calidad de vida.**

Las empresas han de ser capaces de enfrentarse a un entorno altamente cambiante, que cada vez demanda nuevos y mejores productos en menores intervalos de tiempo. Además, deben dar respuesta a estos retos sin una merma de la calidad y sin aumentos del coste de producción. La nueva situación exige un trabajo más eficiente y, a la vez, más flexible, ante el que el factor humano es una pieza fundamental por su capacidad para adaptarse. Desde el terreno de la salud y seguridad laboral se hace necesario, por tanto, implementar medidas decisivas que hagan cada vez más competente la gestión preventiva y que optimicen los resultados al tiempo que racionalizan los costes.

En definitiva, tendemos a un modelo de mercado que necesita, ahora más que nunca, que las empresas cuiden la salud y el bienestar de sus trabajadores si quieren basar su capacidad de competir en su flexibilidad y eficiencia ante los cambios del entorno. Y este enfoque debe ser asumido desde la concepción misma de los productos y los procesos productivos que desarrollan, ofreciendo una visión integrada de la prevención y, particularmente, de la ergonomía, desde todos los estamentos de la empresa.

La voluntad que emerge del seno de la Unión Europea –abanderada por la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo (AESST)– es la de dar impulso a la disciplina preventiva para que contribuya a lograr un salto cualitativo en la mejora de la competitividad del entramado empresarial en el viejo continente, haciendo especial hincapié en la promoción de la salud de los trabajadores (incremento del capital salud). Esta visión suscita el interés por, entre otras vías, la mejora de la productividad a través de la implementación de actuaciones preventivas.

**SOLVE, Integrando la promoción de la salud a las políticas de SST en el lugar de trabajo. Oficina internacional del trabajo (OIT).**

### **La importancia de la dimensión de género**

Las medidas generales dirigidas a todos los trabajadores no necesariamente logran los mismos beneficios para las mujeres que trabajan, pues la concentración de las mujeres en determinadas ocupaciones lleva a un patrón específico de las lesiones y enfermedades que padecen; por todo ello, hay más mujeres que hombres que sufren de lesiones por esfuerzos repetitivos y de acoso sexual en el trabajo.

Las mujeres tienen mayor probabilidad de ser víctimas de violencia física pero igual probabilidad de ser causantes de la violencia psicológica; se ven más afectadas que los hombres por las enfermedades profesionales causadas por accidentes graves; las mujeres y los hombres tienen hábitos alimenticios y físicos distintos.

Dicho esto, las políticas de promoción de la salud que incorporen las necesidades de las mujeres que trabajan tienen que tomar en cuenta sus tres roles:

- amas de casa,
- madres y
- trabajadoras.

Se deben considerar los efectos de cada uno de esos roles sobre la salud, así como los potenciales conflictos y contradicciones existentes entre ellos.

### Guía de autoevaluación para promover estrategias de empresa saludable.

#### Ibermutuamur

Crear un entorno de trabajo seguro y saludable no es tan difícil. Conseguir el objetivo que se ha marcado la ENWHP “Trabajadores sanos en empresas saludables” puede hacerse de forma paulatina buscando que las intervenciones concuerden con el nivel de compromiso de la empresa y con los recursos disponibles.

**Si la empresa está convencida** de que la salud de los trabajadores es un valor a defender y un activo a tener en cuenta para mejorar su productividad y competitividad, puede ponerse en marcha siguiendo las siguientes pautas:

- 1 **Elaborar un diagnóstico de necesidades:** ¿cuáles son nuestros problemas de salud y cómo los estamos abordando?
- 2 **Generar ideas**, mediante mecanismos de **consulta y participación**, sobre cómo podemos mejorar la salud y el bienestar en el trabajo a partir de las necesidades detectadas.
- 3 **Analizar las ideas generadas** y reflexionarlas de forma sistemática para determinar prioridades, seleccionando los temas sobre los que vamos a actuar.
- 4 **Planificar** las actuaciones buscando los apoyos necesarios y asignando recursos, responsabilidades y plazos.
- 5 **Evaluar** los resultados y proponer acciones de mejora continua.

**Estudio *Staying@Work: Estrategias de salud y productividad en el lugar de trabajo*, Willis Towers Watson.**

Estas son algunas de las conclusiones del estudio *Staying@Work: Estrategias de salud y productividad en el lugar de trabajo*, elaborado por Willis Towers Watson, en el que también se pone de manifiesto el todavía escaso nivel de participación en los programas o actividades relacionados con la salud y el bienestar: apenas la mitad de los empleados se ha visto implicado en alguno de ellos durante 2015.

En este sentido, el 42% de las empresas españolas participantes apuntan a la falta de información útil y de estrategia (38%) como los principales factores que obstaculizan la aproximación hacia la salud y la productividad del empleado.

Entre los programas de salud y bienestar más comunes puestos en marcha por las empresas españolas para dar respuesta a las problemáticas de salud de la plantilla destacan:

- las evaluaciones sobre la salud del empleado (88%),
- el establecimiento de clínicas de salud cercanas o en los propios centros de trabajo (76%),
- la realización de pruebas biométricas (71%) y
- vacunaciones in situ (65%).

Según José M<sup>a</sup> García, director de Human Capital & Benefits de Willis Towers Watson, **“los riesgos para la salud relacionados con el estilo de vida pueden tener un efecto negativo profundo y duradero en el rendimiento**, tanto desde el punto de vista individual como empresarial. Las compañías que entienden los riesgos de su capital humano son propensas a tener un mayor éxito al establecer una estrategia global de salud y productividad, frente a aquellas que toman medidas y programas individuales inconexos”.

El informe muestra que una gran mayoría de las empresas españolas (86%) confían en que su compromiso con los programas de salud y productividad se incremente en los próximos tres años.

En este sentido, un 74% centrará sus esfuerzos principalmente en estrategias para crear una cultura de la salud y bienestar de la plantilla. Esto a pesar de que más de la mitad aún no tiene una estrategia articulada de salud y productividad (65%) o de medición y evaluación plurianual (59%).

Tal y como explica García: “Las empresas que cuentan con objetivos medibles integrados en su estrategia están mejor posicionadas para desarrollar programas coordinados y específicos. Sin embargo, **aquellas que sólo miden métricas limitadas, como la participación, perderán la visión de conjunto.**

Las métricas amplias que demuestran el valor de las iniciativas de bienestar, teniendo en cuenta elementos tales como el cambio en los riesgos para la salud, las medidas de reconocimiento de los empleados y los cambios en el compromiso laboral son vitales para garantizar que se alcancen los objetivos previstos”.

García comenta además que “las empresas españolas han reconocido desde hace tiempo que **la salud y la productividad pueden influir en el éxito del negocio y crear una ventaja competitiva.** La buena noticia es que las empresas están aumentando su compromiso con la salud y bienestar de sus empleados. Sin embargo, para pasar a la acción tienen que dotar a sus equipos de presupuesto, personal y especialización con el fin de que puedan crear este tipo de programas y aportar beneficios al negocio”.

Willis Towers Watson ha realizado este estudio entre los meses de mayo y julio de 2015 en Norteamérica, Latinoamérica, Europa, Oriente Medio y Asia entre 1.669 empleadores. El estudio muestra detalles sobre la estrategia y los programas de salud y bienestar de cada organización en su respectivo mercado local. Además, 42 empresas multinacionales han respondido a una encuesta complementaria para obtener la perspectiva de la sede central. En total, los datos incluyen las respuestas de 34 países/mercados. El 73% de los encuestados operan en varios países y están presentes en todos los principales sectores de la industria.

**Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes. A review of the Gallup studies. Harter JK, Schmidt FL, Hayes TL. J Appl Psychol. 2002 Apr;87(2):268-79.**

De ello se desprenden una serie de hitos básico a tener en cuenta:

- Las necesidades básicas sobre las expectativas y los medios materiales para desempeñar el trabajo refuerzan la credibilidad de la empresa en ojos de la persona trabajadora.
- Es importante que el trabajador/a sienta que su trabajo contribuye al global de la organización.
- La opinión del trabajador y su punto de vista, especialmente en cosas que le afectan directamente, es importante para cubrir la necesidad básica de que es tenido en cuenta como una persona.
- Crear entornos en los que el trabajador pueda hablar sobre sus progresos y brindar oportunidades de desarrollo, mejora, aprendizaje ...

## 3. Metodología

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.3. EMPRESAS CANDIDATAS. CRITERIOS DE SELECCIÓN

3.4. EMPRESAS PARTICIPANTES

### 3.1 Introducción

El Estudio que se lleva a cabo sobre el “Análisis de la contribución del Bienestar Laboral en la Seguridad Laboral en las empresas andaluzas” **ha necesitado la recogida de información de calidad, rigor y precisión**, pues actualmente los conceptos “seguridad” y “bienestar” en el contexto organizacional pasan por **“tendencia” o incluso por cierta “moda”**. Algunos de los hechos que así lo demuestran:

- El lugar de trabajo es un entorno muy favorable para el desarrollo de programas de promoción y prevención de la salud. **Trabajar en esta línea etiqueta a las empresas como “empresa saludable” que acarrea ventaja competitiva en el mercado.**
- Se está demostrando que las iniciativas saludables reportan beneficios económicos a las organizaciones que las implementan. **Las empresas quieren “subirse al carro” aunque sin procedimientos ni planes que permitan una ordenada implementación, control y seguimiento.**
- La Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENHWP) ha emprendido una serie de importantes iniciativas en toda Europa, convirtiendo la promoción de la salud en el lugar de trabajo, como foco y prioridad. **Elo alimenta la tendencia que se basa en poseer ciertas certificaciones y homologaciones que “visten” de cara al mercado.**
- El ingente contenido (de carácter más o menos técnico) que aparece en la red vinculado con esta terminología y que en ocasiones **tergiversa el verdadero sentido de las iniciativas vinculadas con la seguridad y el bienestar en el ámbito organizacional.**

Ante este escenario y en aras de conseguir el máximo rigor en la recogida de información, exactitud a la hora de manejar datos y cifras y solidez en los resultados y conclusiones, ha sido necesario la combinación de:

1. técnicas de investigación basadas en el análisis de datos y de estudios previos realizados al respecto,
2. otras de carácter cualitativo especializado basado en experiencias de expertos y
3. de la recogida de información de campo a nivel cualitativo y cuantitativo en las empresas andaluzas.

Como metodología de evaluación del Estudio:

- Los **entrevistados son expertos** en los temas, aportando una visión totalmente realista de la situación, lo que garantiza la calidad de los resultados.
- Se ha elaborado una **Encuesta de Satisfacción** cumplimentada por informantes clave, que ha permitido evidenciar y valorar las fases del proyecto.
- Se ha enviado a un **experto en Seguridad Laboral** de cada una de las empresas que han colaborado en el estudio un documento que recoge los resultados cuantitativos desprendidos, **para que pueda emitir una opinión sobre la calidad de los mismos**.
- Se ha ejecutado un calendario de **reuniones periódicas de coordinación del equipo investigador**, que ha permitido la evaluación continua del proyecto, permitiendo el ajuste y engranaje de actuaciones en tiempo y forma.

## 3.2 Métodos de investigación

*“Los Métodos de Investigación son el camino o sendero que a manera de una construcción teórica guía al investigador o estudioso del campo Científico social y económico a conseguir determinados objetivos en su tiempo preciso, con actividades determinadas y con los recursos suficientes; los métodos tienen la ventaja de disciplinar la acción Humana para conseguir resultados exitosos.”*

### Instrumentos para la recogida de datos cualitativos:

#### Entrevista y Focus Group

En la investigación que nos ocupa, ese diagnóstico cualitativo se obtiene a través de una **inmersión en la realidad empresarial** con el fin de obtener unos resultados evaluables y analizables, por lo que se hace necesario conocer y recoger la perspectiva de dos sectores de población dentro del mundo laboral:

- **Dirección y responsables de área/departamento** de empresas de diferentes sectores empresariales en Andalucía y
- **trabajadores/as en activo** de dichas organizaciones.

#### Entrevistas

En la búsqueda de la mejor **selección de perfiles** para la realización de entrevistas interpersonales que nos permitan obtener información global de la situación de cada empresa en relación a la Seguridad Laboral y Bienestar Laboral y contribución entre ambas como objeto de estudio, se identifica al colectivo de mayor responsabilidad como interlocutor idóneo. Desde su visión holística y global de la compañía se nos facilita información completa que posteriormente se contrasta con el detalle informativo proporcionado por una muestra representativa de la plantilla de personas trabajadoras a través de la realización de un Focus Group. Es decir, la investigación avanza **desde lo general a lo específico**.

En la mayoría de los casos, estas entrevistas de una hora aproximada de duración, poseen un carácter presencial y grupal, si bien en otros, respondiendo a las necesidades de las empresas adheridas, se llevan a cabo de forma personalizada a través de teléfono.

Los convocados en las entrevistas han sido los siguientes perfiles:

- Puestos de dirección/mando
- Representación legal de los trabajadores
- Responsables de prevención,

apartando cada uno información sobre sus campos específicos de actuación y trabajo y consiguiendo una visión integral mediante el análisis global del conjunto de aportaciones particulares.

La selección de los participantes definitivos se fundamenta en:

- El conocimiento de cada uno de ellos de la realidad de su empresa
- Visión de las medidas de seguridad, salud y bienestar
- Conocimiento de la política interna y la gestión de recursos humanos.

Las entrevistas empleadas pertenecen a la categoría de **entrevistas semiestructuradas**, con la preparación previa de un guion temático (y que se presenta más adelante en este informe) sobre los temas que se tratan con los participantes.

Los **contenidos** de dichas entrevistas, se diseñan en función del análisis previo de los estudios existentes sobre seguridad y bienestar, así como en la documentación que las empresas participantes han facilitado previamente al equipo de consultores, y que ha permitido una aproximación realista sobre cada uno de los bloques y temas a abordar en las mismas.

Las preguntas realizadas son abiertas, pudiendo los presentes, expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial cuando se atisban temas

emergentes que es preciso explorar. Para ello es preciso que el equipo de consultores mantenga una atención continua para **introducir en las respuestas del informante comentarios sobre los temas que son de interés** para el estudio, enlazando la conversación de forma natural.

Así, durante el transcurso de la misma se relacionan las respuestas de los entrevistados con los distintos temas a explorar, de manera que las entrevistas van fluyendo sobre el guion, pero introduciendo y construyendo nuevas preguntas **enlazando temas** y respuestas y la **particularidad y casuística de la empresa** en cuestión.

La información obtenida durante las entrevistas es un testimonio de gran valor, y ayuda a centrar los argumentos sobre los que versan los análisis posteriores.

### Focus Group

El Focus Group es un método de investigación, que consiste en reunir a un pequeño **grupo de entre 6 a 12 personas** con el fin de contestar preguntas y generar una discusión en torno a un tema. Un moderador es el encargado de plantear los temas de reflexión y estas preguntas son respondidas por la **interacción del grupo de forma dinámica**.

Es una técnica que **aporta valor en la pluralidad** de las respuestas obtenidas y es definida como una técnica de investigación cualitativa cuyo objetivo es la obtención de datos por medio de la **percepción**, los **sentimientos**, las **actitudes** y las **opiniones** de grupos de personas. Se estimula la creatividad de los participantes y se crea un sentimiento de co-participación en colectivos que hablan su propio lenguaje, desde su propia estructura y empleando sus propios conceptos.

En este proyecto los focus group se han ejecutado con una duración aproximada de 90 minutos, con grupos de 6 personas trabajadoras en cada una de las empresas andaluzas seleccionadas. En su transcurso se ha identificado:

- la experiencia en primera persona sobre las actuaciones que se están llevando a cabo en el contexto de la seguridad en su empresa,

- la experiencia en primera persona sobre las actuaciones que se están llevando a cabo en el contexto del bienestar en su empresa,
- el impacto que esas iniciativas tienen en ellos mismos, los otros compañeros, los jefes, la propia empresa y en los clientes

De esta forma, somos capaces de extraer:

- aquellas prácticas/indicadores en el ámbito de la seguridad y del bienestar que mayor impacto están teniendo en la compañía desde la perspectiva de las personas trabajadoras,
- además de la comparación y contraste con la información obtenida a través de la Entrevistas a puestos de responsabilidad.

Con todo ello, contamos con una información cualitativa que concreta en la realidad a través de las especificaciones de los trabajadores participantes. Es también una herramienta valiosa en este caso para obtener además información acerca de las **percepciones, reacciones y expectativas** de los trabajadores sobre las iniciativas implantadas o las previstas.

El **papel del consultor** en el transcurso de las sesiones Focus Group es únicamente de moderador y dinamizador, por lo que se encarga de hacer las preguntas, además de focalizar y centrar los temas a tratar, objeto de estudio. Se crea así un contexto cómodo de exposición y debate donde cada participante comparte sus experiencias en seguridad y en bienestar además de sus aportaciones para futuras medidas a implantar.

La **puesta en marcha y ejecución de los focus group** ha necesitado:

- Realizar y planificar las cuestiones sobre el tema de investigación, preparando un guion con preguntas abiertas.
- Ofrecer directrices a las empresas en la selección de a los participantes más idóneos y teniendo en cuenta:

- › Que habrían de ser preferiblemente perfiles con antigüedad suficiente en la compañía, para aportar una perspectiva temporal en la mejor valoración de las actuaciones vinculadas con Seguridad y con Bienestar.
- › Que habrían de tener experiencia en el puesto que desempeñan, que permitiera percibir los cambios/beneficios que la incorporación de acciones relacionadas con la Seguridad y con el Bienestar les ha proporcionado.
- › Que habría de haber equilibrio entre perfiles masculinos y femeninos.
- Seleccionar un lugar en la empresa que fuera amplio y permitiera la privacidad para el desarrollo de la metodología.
- Realizar una breve introducción sobre el tema a discutir en la que se mencionen los objetivos del estudio.
- Escuchar a los entrevistados de manera imparcial y no condicionada.
- Concluir la sesión agradeciendo la participación a los integrantes del grupo.
- Analizar los resultados y realizar el informe correspondiente por parte de los consultores que han participado.

#### **Instrumentos para la recogida de datos cuantitativos. El cuestionario**

Para la recogida de datos cuantitativos se utiliza el Cuestionario. Se elige esta herramienta pues como apunta Denscombe (2010), *“nos facilita **datos directos y fáciles de valorar**; es fácil de realizar; permite comparar directamente grupos e individuos y facilita la retroalimentación sobre actitudes y adecuación de recursos.”* De hecho, algunos expertos consideran que **las entrevistas y los cuestionarios son instrumentos de investigación complementarios** ya que aportan datos diferentes entre sí.

La población resultante de esa participación en los cuestionarios ha sido de 375 personas trabajadoras.

Se detallan a continuación los cuestionarios contrastados y que nos han parecido más interesantes para tomar como referencia en esta investigación.

- El cuestionario de Bienestar Laboral General (qBLG), ya que incluye una dimensión de bienestar psicosocial y otra de efectos colaterales específicamente referidas al contexto laboral. El qBLG reproduce fielmente un modelo teórico que contempla ambas dimensiones y se constituye en un instrumento psicométricamente adecuado para la evaluación del bienestar laboral general de las personas que trabajan en empresas.

Anexo: Escala e Ítem del Cuestionario de Bienestar Laboral General

Factor de Bienestar Psicosocial										
Escala de Actores										
Instrucciones: Marque el número elegido:										
Actuar siempre en mi trabajo, como:										
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Submisión
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Seguridad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tolerancia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pertinencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Resistencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Confianza
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Claridad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Experiencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Formalidad

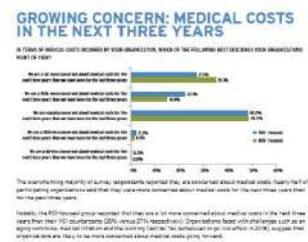
  

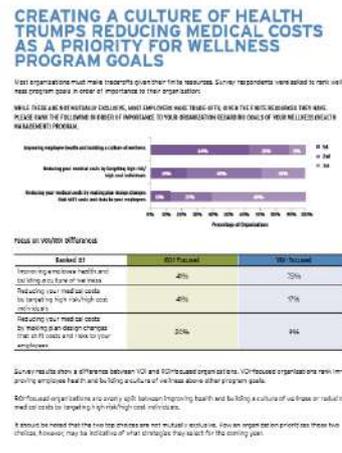
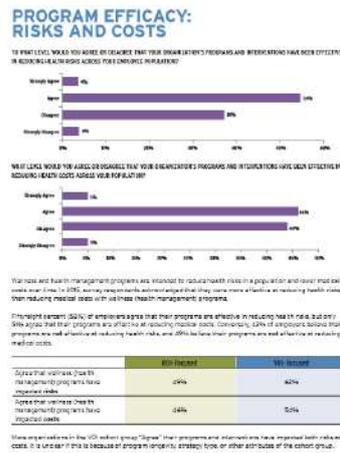
Factor de Compensación										
Escala de Actores										
Instrucciones: Marque el número elegido:										
Actuar siempre en mi trabajo, como:										
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Seguridad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Racionalidad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Compensación
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neutralidad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Resistencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Capacidad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Optimismo
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Experiencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Formalidad

Escala de Esperanzas										
Instrucciones: Marque el número elegido:										
Escala de Actores										
Escala de Actores										
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Seguridad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Racionalidad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Compensación
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Neutralidad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Resistencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Capacidad
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Optimismo
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Experiencia
Introversión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Formalidad

- El cuestionario incluido en el estudio ***The Willis health and productivity. Survey report*** | 2015. Willis. Willis llevó a cabo este estudio anual sobre Salud y Productividad de mayo a junio de 2015. El estudio preguntó a los empleados de distintas organizaciones sobre los programas de salud y bienestar: desafíos, prioridades, incentivos, costes médicos, salud y programas de evaluación. Las empresas participantes eran organizaciones de Estados Unidos que tuvieran entre 100 y 10.000 empleados. Se incluyeron distintos sectores industriales y distintas regiones.





- El cuestionario utilizado en el estudio centrado en las empresas del IBEX 35, Estudio sobre la promoción de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del IBEX 35, realizado por Bienestar Corporativo, en el que un grupo de organizaciones muy representativas en términos económicos, valora hacia dónde se dirige la cultura del bienestar en las empresas de nuestro país. Las empresas colaboradoras suman entre ella 1.180.000 empleados de distintos sectores y profesiones.

Las cuestiones planteadas a los participantes del estudio se organizan en tres bloques de preguntas:

- › El primer bloque de preguntas versa sobre cómo la cultura del bienestar está implantada en las organizaciones del IBEX 35 que participan en el estudio.
- › Un segundo bloque de ocho preguntas sobre cómo los programas de salud y bienestar se desarrollan dentro de estas organizaciones.



- › El tercer y último bloque de preguntas se refiere a cómo se coordina internamente estos programas de salud y bienestar en cada empresa.
- El cuestionario propio elaborado para el proyecto “Análisis de la Contribución del Bienestar Laboral en la Seguridad Laboral en las Empresas Andaluzas”.



En relación a las preguntas usadas, nos resulta de interés poner en valor la sencillez en la redacción de las mismas, que consideramos facilita la comprensión y, por tanto, nos asegura en mayor medida la veracidad de los resultados. Se han planteado preguntas directas y específicas por un lado sobre seguridad, y por otro lado, sobre bienestar.

**Algunas de las preguntas** que recoge el Cuestionario a cumplimentar en materia de **seguridad** son:

- › La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de esta empresa.
- › Esta empresa registra la satisfacción de los participantes en los programas de seguridad.
- › Se informa convenientemente a la plantilla por distintos canales de comunicación sobre la implantación de cultura preventiva y seguridad en esta empresa.
- › La formación recibida a través de programas de seguridad es suficiente para la óptima ejecución de mi puesto de trabajo.

Algunas de las **preguntas** que recoge el Cuestionario a cumplimentar en materia de **bienestar** son:

- › El bienestar de los trabajadores forma parte de la filosofía y cultura de esta empresa.

- › Esta empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar.
- › La implicación de la Dirección ha sido esencial en la puesta en marcha de los planes y actuaciones vinculadas con el bienestar.

Algunas de las **preguntas** que recoge el Cuestionario a cumplimentar sobre el **impacto** de las medidas de bienestar y seguridad y la **relación** entre ambos conceptos son:

- › Los estándares de seguridad en esta empresa mejoran el bienestar laboral.
- › Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral.
- › Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral.
- › Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas.

En cuanto a la **fórmula empleada** para indicar a las empresas el número de cuestionarios a aportar, hemos partido de la premisa de recopilar al menos 200 cuestionarios de personas trabajadoras y obtener una significación estadística de las distintas empresas participantes.

- **En un primer momento se optó por la siguiente fórmula:**

*Empresas <100 personas trabajadoras, mínimo 15%*

*100 personas trabajadoras < Empresas < 250 personas trabajadoras, mínimo 7%*

*Empresas > 250 personas trabajadoras, mínimo 5%*

Aplicando esta fórmula, el muestreo de algunas empresas participantes se disparaba, como el caso de:

*Correos, con 7.522 trabajadores en Andalucía, teniendo que aportar 376 cuestionarios.*

*Cepsa, con 2.350 trabajadores en Andalucía, teniendo que aportar 117 cuestionarios.*

- **Se planteó una segunda fórmula:**

*FÓRMULA A APLICAR: 10% personas trabajadoras*

Con esta fórmula persistía la problemática de un número excesivamente elevado de cuestionarios procedente de grandes empresas como Cepsa o Correos y además, se veía excesivamente reducido el número de cuestionarios de algunas PYMES participantes como el caso de:

*Lanjarón, con 130 personas trabajadoras, aportaría 13 cuestionarios.*

*GE Healthcare Andalucía con 56 personas trabajadoras en Andalucía, aportaría 6 cuestionarios.*

*Ankla2 con 11 personas trabajadoras aportaría 2 cuestionarios.*

- **La tercera fórmula estudiada fue:**

*Empresa > 250 personas trabajadoras, 50 cuestionarios*

*Empresa <250 personas trabajadoras, 20 cuestionarios*

Esta ha sido la fórmula definitiva a aplicar, ya que con ella se consigue el equilibrio de participación entre grandes empresas y PYMES, y se adecúa el esfuerzo a realizar por las distintas empresas participantes en el reparto y recogida de los cuestionarios.

De tal manera que el **cálculo definitivo del número de cuestionarios** a aportar por las distintas empresas adheridas al proyecto ha sido:

	<b>Empresa</b>	<b>Número de personas trabajadoras</b>	<b>Número de cuestionarios</b>
1	HIDRALIA	320 (Andalucía)	50
2	GRUPO CORREOS	7.522 (Andalucía)	50
3	LANJARÓN	130 (Lanjarón)	20
4	SANDETEL	325 (Sevilla)	50
5	VOTORANTIM CIMENTOS	521 (Andalucía). Aproximadamente 30 (Córdoba)	20
6	GE HEALTHCARE ANDALUCÍA	56 (Andalucía)	20
7	ANKLA2	11 (Sevilla)	8-10
8	CEPSA	1.250 (San Roque) y 1.100 (Huelva)	50
9	FIRST QUANTUM	275 (Cobre las Cruces)	50
10	SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA	550 (Andalucía). Aproximadamente 30 personas (Morón)	20
11	SÍES, CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO	480 (Sevilla)	50
12	CLUB PINEDA	Entre 170 – 183 (Sevilla)	20
13	BASF	35 (Sevilla)	20

### **Comentarios sobre las herramientas utilizadas**

El estudio que nos ocupa, en la búsqueda de la mayor **objetividad** y **veracidad** posible ha utilizado dos fórmulas que le llevan a conseguirlo y que exponemos a continuación:

#### **Primera. - La triangulación**

El término triangulación se utiliza para indicar que **dos o más métodos** son utilizados, de manera articulada, en un **mismo estudio** y aplicado al mismo fenómeno, para alcanzar

sus resultados. El objetivo es que el resultado sea más fiable, ya que se saca valor de los diferentes métodos empleados.

Es una técnica potente que facilita la validación de datos a través del cruce de dos o más fuentes de datos. Entre las **ventajas de la triangulación** encontramos:

- Puede ser utilizada tanto en estudios cuantitativos y cualitativos.
- Se trata de un método-estrategia apropiado para reforzar la credibilidad de los análisis cualitativos.
- Se convierte en una alternativa a los tradicionales criterios como la fiabilidad y la validez.
- Es utilizado con preferencia en las ciencias sociales.

En el Análisis de la contribución del bienestar laboral en la seguridad laboral en las empresas andaluzas, se ha apostado por la triangulación desde distintos ángulos:

- Triangulación de datos: mediante la incorporación en el estudio de empresas de distintos sectores, perfiles, tamaños y ubicadas en distintas provincias andaluzas.
- Triangulación metodológica: mediante el uso de tres herramientas para la recogida de información (entrevistas, focus group y cuestionario), apostando por contrastar los resultados mediante la comparación de recursos y herramientas con el objeto de dar veracidad a los datos y aumentar la fiabilidad y la credibilidad de la interpretación.

### **Segunda: Equipo multidisciplinar**

El hecho de tener a **más de un consultor** en el equipo de trabajo aporta honestidad al estudio, especialmente en la investigación cualitativa, ya que este tipo de herramienta a veces puede inducir a caer en la parcialidad en la obtención y presentación de datos. Con esta medida se ha pretendido **mitigar la posible parcialidad** del consultor al concluir o presentar sus propios datos contribuyendo, como hemos dicho anteriormente, a la validez y fiabilidad interna de la investigación.

Se ha apostado además por un **equipo** de consultoría **multidisciplinar**, especializado en diferentes áreas de conocimiento, con objeto de aportar una perspectiva lo más amplia y enriquecedora posible:

- Especialistas en estudios de investigación
- Especialista en prevención de riesgos laborales
- Expertos en entrevistas y facilitación de grupos
- Expertos en diseño de herramientas de la información

En definitiva, un conjunto de personas, con diferentes formaciones académicas y experiencias profesionales con el objetivo común de la **rigurosidad desde las distintas áreas de especialización**.

### *3.3 Empresas candidatas. Criterios de selección*

La primera fase de la investigación se inicia con la **captación** y **selección** de posibles **empresas interesadas en participar y contribuir al objeto de Estudio**. En concreto, un mínimo de 10 entidades interesadas. Se hace necesario acometer la tarea de selección de las mismas bajo unas pautas definidas previamente. Los **criterios empleados** son los siguientes:

- Pertenecer a empresas de diferentes sectores empresariales en Andalucía.
- Cumplir con los requisitos legales de seguridad exigidos por ley.
- Tener conocimiento de qué es el bienestar laboral.
- Haber puesto en marcha alguna iniciativa de bienestar laboral bien de forma puntual o de forma sistematizada.

Cumpliendo con estos requisitos además **también se pone en valor** en la selección de empresas:

- Disponer de certificados o adhesiones muestra del compromiso con la seguridad, la salud y el bienestar.
- Contar con indicadores y registros sobre los resultados de las medidas de seguridad, bienestar y salud puesta en marcha en la empresa.
- Posibilidad de coordinar las actuaciones para la recogida de datos cualitativos y cuantitativos.
- Interés por aportar conocimiento y datos para el análisis de la contribución del bienestar laboral en la seguridad laboral.

**La obtención de las empresas participantes ha entrañado cierta dificultad**, ya que ha sido relativamente fácil localizar empresas en Andalucía que cumplan con los requisitos de seguridad exigidos por ley, pero son un número reducido aquellas que pueden hablar de medidas de bienestar, dar muestra de alguna iniciativa puesta en marcha en este sentido o llegar a reflexiones sobre el concepto de bienestar.

Algunas grandes empresas, conocidas a nivel nacional por su compromiso con el bienestar y ya certificadas como empresas saludables, cuentan con sedes, fábricas u oficinas en Andalucía pero **no siempre las medidas de bienestar están implantadas en todos los centros de trabajo**, detectándose que en muchos casos las iniciativas de bienestar han empezado a implementarse en las sedes centrales con intención de extrapolarse a otras unidades, y que a Andalucía no han llegado aún estas iniciativas o están en fase piloto.

La actitud de participación en un proyecto de esta índole no siempre ha sido positiva, pues muchas empresas que, en principio, podían cumplir con los requisitos exigidos para su inclusión en el estudio, han argumentado falta de disponibilidad de los cabezas visible de las empresas y falta de tiempo para poder involucrarse. Este aspecto se ha visto acrecentado por el período vacacional propio de las fechas en las que se ha realizado el contacto y visita a las empresas (período comprendido de junio a septiembre de 2018). Es

decir, que **el criterio de selección de las empresas se ha visto influenciado por la posibilidad de acceder a ellas.**

Una vez localizadas las empresas que cumplían los requisitos se realizó un envío masivo de mails a todas ellas. Estos mails han estado dirigidos a la dirección de recursos humanos, responsables de prevención de riesgos laborales o responsables de bienestar y salud laboral, con una presentación del proyecto “Análisis de la contribución del bienestar en la seguridad laboral en las empresas andaluzas” y una invitación a la participación en el mismo. Con la consiguiente respuesta se han mantenido con todas y cada una de ellas una serie de conversaciones posteriores tanto por vía telefónica como por mail, con idea de ampliar la información, contrastar datos y asegurar la idoneidad de la inclusión en el proyecto y el interés por ambas partes.

Una vez confirmada la adhesión de las empresas, se ha procedido a realizar la selección de las personas que participarían en la recogida de datos cualitativos a través de las entrevistas y los focus group diseñados para ello.

El espectro final de empresas adheridas contempla:

#### **SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAS TRABAJADORAS**

- 8 grandes empresas (más de 250 trabajadores)
- 5 PYMES (menos de 250 trabajadores)

### **POR SECTORES EMPRESARIALES**

- Servicios TIC: 1 empresa
- Industria: construcción, metal, acero...: 2 empresas
- Medio ambiente: 1 empresa
- Salud: 1 empresa
- Servicios: 1 empresa
- Alimentación: 1 empresa
- Minería y construcción: 2 empresas
- Formación: 1 empresa
- Química: 2 empresas
- Deporte: 1 empresa

### **DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA**

- Sevilla: 8 empresas
- Córdoba: 1
- Málaga: 2
- Granada: 1
- Cádiz: 1

### 3.4 Empresas participantes

▼ Listado de empresas contactadas durante el proyecto.

- › DHL
- › IKEA
- › ORANGE
- › CEPSA
- › ACERINOX
- › LACTALIS
- › LANJARÓN
- › VALEO
- › ACCIONA
- › SADA
- › HUTESA
- › MAHOU
- › SANDETEL
- › METRO DE MÁLAGA
- › MARRIOT HOTELES
- › BIDAFARMA
- › REAL CLUB PINEDA

- › GRUPO CAPARRÓS
- › LIPASAM
- › GERENCIA DE URBANISMO SEVILLA
- › ACCENTURE
- › FIRST QUANTUM, MINERALS LTD.
- › GE HEALTHCARE
- › BASF
- › SUEZ SPAIN
- › HIDRALIA
- › GRUPO CORREOS Y TELÉGRAFOS
- › SMURFIT KAPPA
- › ANKLA2
- › PLACO SAINT-GOBAIN
- › GRUPO R-QUERALTÓ
- › ADMIRAL SEGUROS
- › GENERA GAMES
- › FERROVIAL
- › MUSEO CARMEN THYSSEN
- › NATIONAL NEDERLANDEN
- › GALP

- › BAUSCH & LOMB
- › VOTORANTIM CIMENTOS
- › LA SEPULVEDANA
- › MERCASEVILLA
- › GRUPO COFARES
- › PIKOLINOS

▼ Listado de empresas adheridas al proyecto

ANKLA2

Empresa de trabajos verticales en Andalucía que desde 1999 realiza todo tipo de actividades relacionadas con la rehabilitación e impermeabilización de edificios. La formación de técnicos para que realicen con seguridad trabajos en altura y zonas de difícil acceso, es otra de sus áreas de negocio. Cuenta con una sede en Sevilla y 11 empleados.

CORREOS

Una empresa de capital 100% público, cuyo propietario es el Estado español. Correos es el operador responsable de prestar el Servicio Postal Universal en España. El cumplimiento de esta obligación legal se complementa con su configuración como operador postal de referencia. En Andalucía cuenta actualmente con 7.522 empleados.

GE HEALTHCARE ANDALUCÍA

GE Healthcare es la división de soluciones médicas de GE. Líder en tecnología de imagen médica, está orientada a la transformación de la atención sanitaria para brindar mejores resultados a los profesionales de la salud y a los pacientes. Cuenta con 530 empleados en España, de los cuales 56 están en Andalucía.

### HIDRALIA

Empresa del sector medioambiental cuya actuación se focaliza en la gestión de los procesos relacionados con el ciclo integral del agua, desde su captación hasta la potabilización, el transporte y la distribución a la población desde estándares asociados a la excelencia en el servicio al conjunto de clientes. Cuenta en la actualidad con 320 empleados.

### LANJARÓN. AGUAS DANONE DE ESPAÑA

Aguas Danone, compañía líder del mercado español en agua mineral natural. Sus marcas son especialistas en agua mineral natural y bebidas refrescantes a base de esta agua. Cuenta con cuatro plantas envasadoras en la península entre las que se encuentra la planta de Lanjarón, en la provincia de Granada, con 130 personas trabajadoras.

### SANDETEL

Es una empresa pública de la Junta de Andalucía cuya visión proyecta el deseo de convertirse en una organización que contribuya de manera transparente y comprometida a la modernización de la Junta de Andalucía a través de la tecnología, el desarrollo de la sociedad de la información y el conocimiento. Está ubicada en Sevilla y cuenta con 325 personas trabajadoras.

### VOTORANTIM CIMENTOS

Forma parte de Grupo Votorantim. Con casi 100 años de existencia está presente en los sectores de materiales de construcción, metales, acero, energía, etc. Hoy es una de las principales empresas de materiales de construcción a nivel mundial. En Andalucía cuenta con la fábrica de cementos de Córdoba y Niebla y una plantilla de 521 trabajadores.

### CEPSA

Cepsa es una compañía energética global integrada, presente en toda la cadena de valor del petróleo y del gas. Con casi 90 años de experiencia es una de las empresas líderes del sector energético en España y desarrolla su actividad en los 5 continentes. La refinería Gibraltar San Roque es la de mayor capacidad en España y destila el 36% del total del petróleo del país.

### FIRST QUANTUM, MINERALS LTD

Cobre Las Cruces, la operación de First Quantum en España, posee una mina a cielo abierto y una planta de producción de cobre. El producto final de la empresa es el cátodo de cobre que, gracias a la tecnología hidrometalúrgica empleada, alcanza la máxima calidad de cobre en un 99,999%. La operación está ubicada a 18 kilómetros de la ciudad de Sevilla y es referente tecnológico para la actividad minera sustentable.

### PLACO SAINT-GOBAIN

Saint-Gobain Placo es una empresa líder en extracción de yeso, fabricación y comercialización de yeso y placa de yeso laminado. En Andalucía tiene presencia con instalaciones en la fábrica de Morón de la Frontera (Sevilla) y la Cantera de Sorbas (Almería) contando con un total de 550 trabajadores.

Las empresas que seguidamente se citan, se encuentran en una fase inicial en la que han recibido la información completa sobre el proyecto y han mostrado interés y disposición por participar, por lo que se prevé la próxima incorporación al mismo.

### BASF

BASF es una multinacional química que ofrece una cartera que va desde productos químicos y plásticos hasta productos de acabado y de protección de cultivos, entre otros. Con implantación en más de 80 países y con más de 110.000 empleados, cuenta en España con algo más de 2.000 trabajadores distribuidos en varios centros de trabajo.

BASF dispone de una Estación Experimental Agrícola en Utrera (Sevilla) que cuenta con 64 hectáreas y 9.000 m<sup>2</sup> de invernadero y sirve como Centro de Intercambio de Conocimiento a nivel global.

### REAL CLUB PINEDA

Situado en plena ciudad de Sevilla, y fundado en 1940, el Real Club Pineda cuenta con una extensión cercana a 80 hectáreas donde pueden practicarse hasta once modalidades deportivas: Hípica, Golf, Pádel, Tenis, Frontón, Futbito, Cross, Juegos de Salón, Croquet, Natación y Fitness que, junto a otras actividades sociales, contribuyen a ofrecer un servicio integral al socio en sus instalaciones. A todo este espacio, hay que añadirle once puntos dedicados a la restauración y eventos sociales.

### SÍES

SÍES es una empresa líder en facility services, especializada en la inserción laboral de personas con discapacidad. Para ello, forman y selecciona a las personas para cubrir necesidades concretas de las empresas, supervisando la incorporación de la persona contratada e informando a la empresa contratante de los beneficios fiscales que reporta este tipo de contratación.

SÍES nace en 2008 con una plantilla de unas 100 personas que ha ido creciendo hasta llegar a consolidar una plantilla actual de 450 personas.

## 4. Diseño de soportes

4.1. INTRODUCCIÓN

4.2. MODELO GUÍA DE ENTREVISTA

4.3. MODELO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

4.4. MODELO DE JORNADA FOCUS GROUP

4.5. MODELO DE DOCUMENTO PARA LA RECOGIDA DE BBPP (BUENAS PRÁCTICAS)

## 4.1 Introducción

Los soportes diseñados adhoc para el Estudio “Análisis de la contribución del bienestar laboral en la seguridad laboral en las empresas andaluzas”, permiten recoger información de una manera estructurada y apta para su procesamiento, tratamiento y análisis.

Concretamente se han elaborado:

- **Guía de entrevista grupal** que ha servido de hoja de ruta a través de la cual estructurar la reunión mantenida con los informantes clave de puestos de dirección y mandos intermedios.
- **Guía en la jornada focus group**, sobre la que se ha estructurado la jornada de trabajo a través de técnicas metaplán en torno a los conceptos seguridad, bienestar, vinculación, contribución e impacto en la organización.
- **Cuestionario a cumplimentar por plantilla de trabajadores** de las empresas participantes, compuesto por un total de 20 ítems (relacionados con la implantación de la seguridad/bienestar en la filosofía y cultura de la empresa, la información que reciben los empleados en cuanto a la puesta en marcha de iniciativas de seguridad/bienestar, etc.), que se habían de puntuar conforme a la siguiente leyenda:

1. *No, nunca, en profundo desacuerdo*
2. *En escasas ocasiones, en desacuerdo*
3. *En la mayoría de ocasiones, de acuerdo*
4. *Sí, siempre, completamente de acuerdo*
5. *No sabe / no contesta*

- **Encuesta de satisfacción a informantes clave y participantes focus group**, que permita valorar:
  - › Organización de la reunión, en cuanto a la información facilitada, adecuación del número de participantes, etc.
  - › Contenidos trabajados en la misma, en cuanto a si han respondido a la expectativa creada.
  - › Duración y horario del encuentro.
  - › Expertos. Referido a la generación del ambiente creado, dinámica a la hora de llevar a cabo la jornada, etc.
  - › Valoración general de la entrevista y focus
  - › Grado de satisfacción general, en cuanto a si ha ampliado la visión de los participantes en lo relativo a bienestar laboral y seguridad laboral
  - › Sugerencias, observaciones
  
- **Documento para devolución de resultados cuantitativos por las empresas participantes**, que sirve como instrumento de **evaluación de la calidad de los resultados desprendidos por el Cuestionario**. Se les pide opinión a responsables de Seguridad laboral de las distintas empresas participantes, sobre el valor añadido que dichos resultados pueden aportar a las organizaciones andaluzas que decidan incorporar prácticas resultantes del mismo.

## 4.2 Modelo Guía de Entrevista

### Análisis de la Contribución del Bienestar laboral en la Seguridad laboral en las empresas andaluzas

#### Indicador 1: En qué consisten los programas de bienestar más habituales y si son acciones esporádicas o continuadas a lo largo del tiempo

- 1.1 ¿Vuestra empresa ofrece programas de salud y bienestar relacionados con las siguientes áreas:
  - Eventos sociales
  - Salud y bienestar
  - Actividades cuerpo-mente
  - Nutrición
  - Actividad física y deporte
  - Beneficios sociales: flexibilidad horaria, trabajo desde casa, becas y ayudas familiares
  - Colaboración social con entes y asociaciones locales, ONG'S...
  - Otros
- 1.2 ¿Son acciones concretas y esporádicas o planificadas a lo largo del tiempo?
- 1.3 Cuéntame las principales iniciativas de los últimos años
- 1.4 ¿Se ha contemplado la perspectiva de género en el diseño de estos programa y en los programas de seguridad?



### Análisis de la Contribución del Bienestar laboral en la Seguridad laboral en las empresas andaluzas

#### Indicador 2: Cómo incorpora la empresa el programa de bienestar en la política empresarial y qué relación tienen estos programas con la política de seguridad de la empresa.

- 2.1 Para que haya un buen resultado, los programas de bienestar deben estar integrados en la política de la empresa. Para ello debe planificarse a lo largo del tiempo, con unos objetivos y expectativas y no limitarse a acciones concretas de forma esporádica y espontánea. ¿Se contempla entre los objetivos del Programa de Bienestar mejorar la política de seguridad?
- 2.2 La dirección debe estar implicada, aprobar y promover el programa de bienestar. ¿Cómo lo perciben las personas trabajadoras?
- 2.3 ¿Qué departamento se encarga de diseñar, implantar y evaluar los programas. ¿Coincide con la persona o departamento encargado de PRL?
- 2.4 ¿Qué medidas y registros se usaron para conocer los intereses de los trabajadores en cuanto a seguridad y a bienestar y la disposición a participar en dichos programas: qué solicitaban - qué necesitaban?
- 2.5 ¿Por qué canales se difunde la información sobre los programas de bienestar?



### Análisis de la Contribución del Bienestar laboral en la Seguridad laboral en las empresas andaluzas

#### Indicador 3: Inversión económica y retorno

- 3.1 ¿Qué inversión hace anualmente la empresa en los programas de bienestar.
- 3.2 Existe un presupuesto anual y de qué cuantía exactamente
- 3.3 ¿Qué retorno tiene la empresa de ese presupuesto
- 3.4 ¿Qué registros y evidencias se utilizan para recoger estos datos.
- 3.5 De qué forma analizan los resultados obtenidos en función de factores como la rentabilidad, el ahorro de costes, etc.
- 3.6 ¿Qué inversión tenéis prevista para estos programas en los próximos 2 años? ¿Y en los próximos 5 años?
- 3.7 ¿Qué viabilidad económica tienen estos programas a lo largo del tiempo?



### Análisis de la Contribución del Bienestar laboral en la Seguridad laboral en las empresas andaluzas

#### Indicador 4: Programas de bienestar y productividad

- 4.1 ¿Qué impactos tienen estos programas en la productividad del empleado.
- 4.2 ¿Qué cambios y mejoras se han producido en relación con la productividad
  - Retención del talento
  - Mejora de la imagen de la empresa internamente
  - Mejora de la imagen de la empresa externamente
  - Mejora del clima laboral
  - Qué otros....
  - Reducción del Absentismo
- 4.3 ¿Qué cambios y mejoras esperabais y no han tenido lugar
- 4.4 ¿Qué relación hay entre estos programas y ....
  - El grado de satisfacción del trabajador
  - La motivación del trabajador
  - La implicación y el compromiso
  - Otros....
- 4.5 ¿Qué datos y evidencias tenéis de ello: registros usados hasta ahora



### Análisis de la Contribución del Bienestar laboral en la Seguridad laboral en las empresas andaluzas

#### Indicador 5: Bienestar – Seguridad

- 5.1 ¿Ha mejorado la salud, el bienestar de las personas trabajadoras de esta empresa a raíz de los programas de seguridad que se están haciendo desde la aparición de la Ley de PRL?
- 5.2 ¿En qué sentido?
- 5.3 ¿Ha mejorado la seguridad de esta empresa a raíz de los programas de bienestar? ¿Cómo exactamente?
- 5.4 ¿Qué evidencias tenéis de ello?



## 4.3 Modelo Encuesta de Satisfacción

Este cuestionario será tratado con máxima confidencialidad, y será de gran utilidad para acciones futuras.

Valore los siguientes apartados de 1 a 4

1. Completamente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. De acuerdo; 4. Completamente de acuerdo

	1	2	3	4
<b>1. Organización de la reunión</b>				
La información facilitada sobre convocatoria y logística ha sido adecuada				
Se han cumplido las fechas previstas de ejecución				
El número de participantes del grupo ha sido adecuado para el desarrollo de la reunión				
<b>2. Contenidos</b>				
Los contenidos de la reunión han respondido a la información que me habían trasladado				
La metodología ha favorecido la participación activa				
<b>3. Duración y horario</b>				
La duración de la actividad ha sido suficiente				
El horario ha favorecido la asistencia a la actividad				
<b>4. Expertos</b>				
La forma de realizar la actividad/reunión ha facilitado la participación de los asistentes				
Ha generado un ambiente de confianza entre las personas participantes, posibilitando compartir experiencias y conocimiento				
Ha aportado reflexiones y herramientas que favorecen la aplicación al puesto de trabajo				
<b>5. Valoración general de la entrevista sobre Bienestar y Seguridad laboral</b>				
Ha ampliado mi visión sobre Bienestar laboral				
Ha ampliado mi visión sobre la Seguridad laboral				
<b>6. Grado de satisfacción general con la reunión mantenida</b>				
<b>7. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación</b>				

## 4.4 Modelo Jornada Focus Group

Dinámica 1: METAPLAN  
“LO QUE HACEMOS EN  
ESTA EMPRESA”



Dinámica 2: METAPLAN  
“EL IMPACTO DEL  
CAMBIO”



Dinámica 3: METAPLAN  
“DECÁLOGO DE BUENAS  
PRÁCTICAS (BBPP)”

## 4.5 Modelo de documento para la recogida de BBPP (buenas prácticas)

### DIEZ CASOS DE BUENAS PRÁCTICAS EN SEGURIDAD Y BIENESTAR

---

En el **Informe Final** “Análisis de la contribución del Bienestar Laboral en la Seguridad Laboral en las Empresas Andaluzas” se presentan en lugar destacado, los testimonios vinculados con **Buenas Prácticas en el ámbito de la Seguridad y el Bienestar** de las empresas que han participado en el mismo. Es por tanto de enorme valor su aportación en este sentido, si así lo estima.

A fin de facilitar la construcción del “relato” de la **acción de mejora** que desean divulgar, hemos diseñado una sencilla guía de cinco puntos para completar a tal fin.

Gracias por su contribución

---

1. DEFINICIÓN de la BUENA PRÁCTICA en SEGURIDAD que haya tenido impacto en el BIENESTAR de la compañía o viceversa, es decir, una práctica relacionada con la BIENESTAR que haya influido en la SEGURIDAD.
2. ORIGEN de la acción de mejora en Seguridad/Bienestar
3. DISEÑO de la acción de mejora en Seguridad / Bienestar
4. IMPLANTACIÓN de la acción de mejora en Seguridad / Bienestar
5. EVALUACIÓN de la acción de mejora en Seguridad / Bienestar

## Fase II

### 1. Recogida de información cualitativa. Entrevistas y Focus

La organización y disposición del compendio de información recogida a través de las Entrevistas grupales y jornadas Focus Group, ha sido posible gracias a la elaboración de un formato documental que hemos denominado “Caso” y que ha servido de sostén del grueso de registros cualitativos.

Para cada una de las empresas participantes se ha confeccionado de forma rigurosa el citado documento, a través de cuatro epígrafes:

1. Breve introducción sobre la empresa (sector, cifras de negocio, cometido, valores, etc.)
2. Información recabada gracias a la Entrevista grupal:
  - ✓ **Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista.** Se recogen datos relativos al lugar de celebración de la misma, personas participantes y fecha de realización.)
  - ✓ **Momentos clave de la compañía.** Este apartado nos permite hacer un recorrido cronológico por los diferentes hitos de la organización que han supuesto un antes y un después relacionado con su política y estrategia en seguridad y bienestar.
  - ✓ **Principales medidas de bienestar y seguridad.** Se enumeran y desarrollan de forma concisa aquellas iniciativas de mayor impacto y recorrido en la organización en materia de bienestar y seguridad.

- ✓ **Indicadores de seguridad y bienestar.** Se recogen aquellas evidencias que cada empresa utiliza como enunciado de comprobación de los niveles, porcentajes y grados en los que están incorporadas las medidas de seguridad y bienestar en la compañía.
  - ✓ **Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa.** El efecto que las medidas en seguridad y bienestar tienen en el individuo, en los equipos de trabajo, en los mandos y directivos, en la propia entidad, su marca e imagen en el exterior, son aspectos regidos en este apartado.
3. Información recabada gracias a la jornada Focus Group:
- ✓ **“Lo que hacemos en... (nombre de la empresa) en Seguridad” / “Lo que hacemos en... (nombre de la empresa) en Bienestar”.** Se trata de la recopilación de una batería de medidas e iniciativas que comparten los propios empleados sobre seguridad y bienestar y que permite comprobar hasta qué punto los esfuerzos realizados desde la dirección llegan de forma exitosa en tiempo y forma, a los receptores de las mismas.
  - ✓ **Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar.** Se recoge el efecto que los participantes perciben tras el cambio que supone la incorporación en la estrategia de la empresa, iniciativas de seguridad y de bienestar en ellos mismos, sus jefes, sus equipos y la propia entidad.
  - ✓ **Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo.** La dirección que ha de continuar la construcción de Cultura en Prevención se define a través de la colaboración y la contribución de los propios participantes, que “imaginan” su empresa “ideal” desde: la incorporación de ciertas medidas que podrán afectar a procedimientos, equipos y maquinarias, conformación de grupos de trabajo, definición de puestos, horarios o beneficios sociales.

#### 4. Consideraciones finales

Como cierre de cada “Caso” se reformulan aquellos mensajes de mayor calado, poniendo en valor las coincidencias que ambos grupos (dirección, mandos y representación legal por una parte y plantilla de trabajadores por otra), han apreciado en la estrategia de bienestar y seguridad. De igual forma, se exponen aquellas otras donde no ha habido coincidencia o que simplemente es conveniente incorporar.

## 2. CASOS

2.1. El caso ANKLA2

2.2. El caso BASF

2.3. El caso CEPSA

2.4. El caso CORREOS

2.5. El caso FIRST QUANTUM

2.6. El caso GE HEALTHCARE

2.7. El caso HIDRALIA

2.8. El caso LANJARÓN

2.9. El caso REAL CLUB PINEDA

2.10. El caso SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA

2.11. El caso SANDETEL

2.12. El caso SÍES

2.13. El caso VOTORANTIM CIMENTOS



## CASO ANKLA2

Ankla2, es una empresa consolidada de **trabajos verticales en Andalucía** que desde 1999 viene avalando y garantizando todo tipo de actividades relacionadas con la rehabilitación e impermeabilización de edificios. Ankla2 está constituida por un grupo de **profesionales formados** que garantizan el buen hacer en la ejecución de obras y asesoramiento técnico para el desarrollo de las mismas y su tramitación.

La empresa cuenta con el CERTIFICADO DE CALIDAD ISO 9001/2000, el OHSAS 18001 y pertenece a la ASOCIACION NACIONAL DE TRABAJOS VERTICALES-ANETVA, referente nacional e internacional en la actividad.

ANKLA 2 se identifica con una técnica novedosa en su forma de trabajo, ya que evita que se tenga que realizar costosos montajes de andamiajes y permite ofrecer mayor seguridad al trabajador y rapidez al cliente en la realización de su actividad.

Esta empresa también se dedica a **la formación de técnicos** en la realización de trabajos en altura y zonas de difícil acceso bajo estrictos estándares y protocolos de seguridad, estando acreditados por ANETVA para la impartición de sus tres niveles formativos (Of. Basic, Of. II y Of. III). Cuenta con un amplio catálogo de cursos que tienen como fin convertir a los alumnos en expertos en colocación y asesoramiento técnico en la revisión y certificación de instalaciones verticales.

A partir de esta presentación introductoria de la compañía, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Personal
- Muestra gráfica del trabajo en equipo
- Consideraciones finales



### ENTREVISTA PERSONAL

Los cinco apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Principales medidas de bienestar
- ✓ Indicadores de seguridad y bienestar
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	25 de julio de 2018
Lugar	Entrevista telefónica
Asistentes	Gerente

Ankla2 muestra una serie de **peculiaridades** con respecto a otras de las empresas que participan en este proyecto y, sin embargo, su perspectiva y aportación se considera de suma relevancia para esta investigación y objetivos que se persiguen con el estudio.

El caso Ankla2 es el de una empresa, constituida actualmente por 9 trabajadores y 2 cargos directivos (gerentes y propietarios de la empresa), cuya actividad implica unos estándares de seguridad muy elevados, asumiendo la legislación, la normativa y el cumplimiento desde la perspectiva de **una empresa de pequeño tamaño**.

Es una compañía que ha mostrado una actitud de **contribución y participación** en el proyecto desde el primer contacto que se ha mantenido con ella. La opción acordada de mantener una **entrevista telefónica con el gerente** ha dado respuesta a la imposibilidad de concretar fechas en las que estuviera presente el equipo completo de empleados, ya que a partir de junio comienza la temporada alta en cuanto al número de trabajos que se acometen que se ven beneficiados por las condiciones meteorológicas de más horas de luz y ausencia de precipitaciones.

#### Momentos clave de la compañía

Los principales momentos que han permitido que Ankla2 acumule una experiencia de más de 18 años que la han convertido en una empresa referente de Calidad y Seguridad son:

Hito	<b>La seguridad es preceptiva y obligatoria</b>
Foco	Reducción al máximo de los riesgos desde el cumplimiento exhaustivo de la legislación.

Ankla2 contempla la **Seguridad como un aspecto preceptivo y obligatorio que responde al cumplimiento de la normativa y la ley**, mientras que el **Bienestar es una apuesta empresarial** que en estos momentos está en proceso y que se considera importante su implantación, con el **objetivo de conseguir una plantilla estable y consolidada, impulsando con ello la satisfacción laboral de los empleados y la estabilidad empresarial.**

Hito	<b>Profesionalización del sector del trabajo vertical y en altura</b>
Foco	Formalización y regulación de la profesión

La imagen de la empresa, así como la capacitación y el trabajo de calidad que ofrecen sus empleados, **ha contribuido en gran medida a conseguir la regulación del sector, haciendo del trabajo vertical una profesión.** La inversión económica para conseguir unos estándares de seguridad, calidad y compromiso tan elevados, en una empresa de este tamaño, han sido y siguen siendo un gran esfuerzo que, sin embargo, se ve recompensado con la puesta en valor que ha sufrido su sector, con la profesionalización del desempeño de sus trabajos.

Hito	<b>La concienciación y sensibilización del mensaje de la seguridad</b>
Foco	Incorporación de estándares de seguridad como germen del éxito empresarial

La vinculación de Ankla2 con la seguridad **nace del firme convencimiento de la dirección**, llevando a cabo una labor continua de concienciación y sensibilización de los trabajadores, hacia la misma. Ejemplo de ello es la **creación de protocolos de seguridad** que no existían en el sector hace dos décadas, cuando empezó su actividad. Ello ha sido posible gracias a una **fuerte apuesta económica** que implica:

- Estar al día en novedades formativas y de capacitación profesional de trabajos en altura.
- Cumplimiento de normativa y legislación vigente que afecta al sector.
- Ejecución de procedimientos y protocolos de forma inexorable.
- Equipos técnicos adecuados a las características y condiciones del trabajo que requieren de un mantenimiento y actualización continua.

La conciencia diaria de la Seguridad como parte intrínseca del trabajo y del Bienestar, es resultado de una labor continua y de largo recorrido que va calando internamente, y que se apoya en mensajes como: *“El que se cuelga en altura soy yo”*.

Consecuencia de lo expuesto, son los servicios y actividad profesional que Ankla2 ofrece al mercado, **que es reconocida por la seguridad y la formación y preparación de sus trabajadores**, como indican algunas de las siguientes afirmaciones:

- Profesionales con **experiencia y formación regulada** para la ejecución de todo tipo de trabajos verticales y de altura

- Tramitación y gestión de **permisos preceptivos** para la realización de obras y elaboración de proyectos de técnicas alpinas, planes de trabajos de desamiantado, **planes de seguridad**.
- Formación en trabajos verticales y de altura **acreditados por Anetva** (Asociación Nacional de Trabajos Verticales) en todos los niveles.
- Venta e instalación de todo tipo de andamiajes, venta y **montaje de instalaciones de seguridad** (líneas de vida, horizontales o verticales).

#### Principales medidas de bienestar

**La apuesta empresarial que supone el bienestar** para Ankla2 se aborda en la actualidad desde el convencimiento de que:

*“conseguir un equipo profesional sólido, de confianza y consolidado, es fruto de la implementación de políticas de bienestar, que consigan empleados satisfechos y motivados.”*

En este contexto, la productividad y el nivel de desempeño se incrementan, impactando directamente en los resultados del negocio.

Ankla2 identifica dos actuaciones que impactan directamente en el bienestar:

#### **PRIMERA: La Comunicación directa y transparente**

La Dirección de Ankla2 considera indispensable que el entorno de trabajo en el que se desarrolla la labor profesional sea de confianza y respeto mutuo. Ello lo consiguen gracias a la incorporación de las siguientes actuaciones:

- El diálogo directo y abierto con todo el personal como pilar fundamental para el fomento del bienestar.
- El conocimiento de las situaciones personales de los empleados siendo también ellos conocedores de la situación empresarial en todo momento.

- El intercambio de ideas y propuestas como práctica habitual en el lugar de trabajo.
- El impulso de la relación extralaboral y la celebración de logros personales y profesionales, lo que fomenta y consolida las relaciones personales y el sentimiento de pertenencia.
- El valor del trabajo en equipo, reconociendo las fortalezas personales y profesionales que suman y llevan al equipo a un mejor desempeño.

## SEGUNDA: El desarrollo personal y profesional de los trabajadores

- El **enriquecimiento del puesto** ha permitido que los trabajadores puedan operar desde un **perfil más polivalente y flexible**, lo que les hace crecer personal y profesionalmente, aumentando su nivel de empleabilidad. Ejemplo de ello ha sido la incorporación dentro de su jornada de trabajo de tareas como:
  - › la realización de reuniones con clientes,
  - › la presentación de presupuestos,
  - › la presencia en Encuentros de Seguridad y Trabajo Vertical, etc.

La involucración del personal en estas actividades más vinculadas con tareas propias de gestión, se ha utilizado como palanca de **generación de compromiso y motivación, teniendo igualmente repercusión en:**

- › mejor planificación y organización de los trabajos,
  - › mejor control de costes y de material,
  - › incremento de la productividad.
- El **conocimiento técnico y la capacitación especializada** de los trabajadores, ha logrado una plantilla de expertos en la materia, cuya experiencia a día de hoy es fundamental para el buen hacer de los proyectos.

- La **búsqueda de proyectos nuevos que conlleven la asunción de nuevos retos** se plantea como un siguiente nivel de implicación y compromiso, que permita acceder al equipo a trabajos más dinámicos y menos repetitivos. Buena muestra de esta apuesta son algunos de los trabajos llevados a cabo en los últimos años como, por ejemplo, la limpieza del Puente de Triana en Sevilla.

#### Indicadores

Algunos **indicadores** relevantes en **Seguridad y Bienestar** en Ankla2 son:

INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de cumplimiento de la programación de trabajo, plazos y presupuestos de los proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de absentismo y rotación de la empresa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Control semestral firmado de todos los equipos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de accidentes laborales al año por el número de trabajadores promedio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de accidentes por el número de horas trabajadas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se organizan reuniones regulares para discutir las dinámicas de trabajo.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal recibe un trato justo y equitativo y los conflictos se resuelven desde el sentido común.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La política de recursos humanos es proactiva y cooperativa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas las personas tienen la oportunidad de participar y contribuir en la organización del trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se reconoce el cumplimiento de los objetivos de trabajo y se promueve el entusiasmo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Todas las personas tienen la oportunidad de adquirir las competencias que se requieren para llevar a cabo sus tareas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El trabajo genera experiencias positivas que favorecen el compromiso y la implicación de los trabajadores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los empleados están comprometidos con su trabajo y participan en el desarrollo y aplicación de mejoras de forma continua.</li></ul>

### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

El impacto que se percibe en Ankla2 a consecuencia de trabajar desde una **Cultura de Seguridad y Bienestar** se especifica seguidamente:

- **IMPACTO A NIVEL CORPORATIVO.**

La **seguridad y la no siniestralidad** son la mejor **carta de presentación para la** captación de proyectos, no pudiendo olvidar que la venta de sus servicios necesita llevar la seguridad y el bienestar como emblema y distintivo. De esta forma **salen al mercado como empresa sólida y comprometida hacia dentro, con su personal y hacia fuera con sus clientes.**

La apuesta por la participación de los colaboradores en la etapa inicial de los proyectos en la que asisten a las reuniones con clientes, generan presupuestos, acuden a jornadas, etc., ha **mejorado la situación comercial de la empresa.** Con ello se ha logrado **una mejora en la priorización, planificación y programación de tareas, un mejor control de los costes y de material, y mayor productividad.** Detectándose en general, una mejora en todo el proceso de venta y ejecución, desde la captación del cliente hasta la terminación del servicio contratado o final de obra. Ello les posiciona de forma ventajosa ante posibles competidores del sector.

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

La implicación de los colaboradores en los proyectos de forma directa, consigue que se participe de manera activa, responsable e implicada, lo que genera:

- que el esfuerzo esté compartido y que el nivel de productividad se ve incrementado,
- que se produzca un ahorro en costes de producción por una mayor definición de las necesidades del trabajo a realizar,
- que el cumplimiento de plazos sea más ajustado y preciso, fruto de un estudio más exhaustivo del proyecto, que permite asignar cargas y tiempos con coherencia
- que el trabajador se siente reconocido, impactando directamente en su motivación, implicación y nivel de productividad.

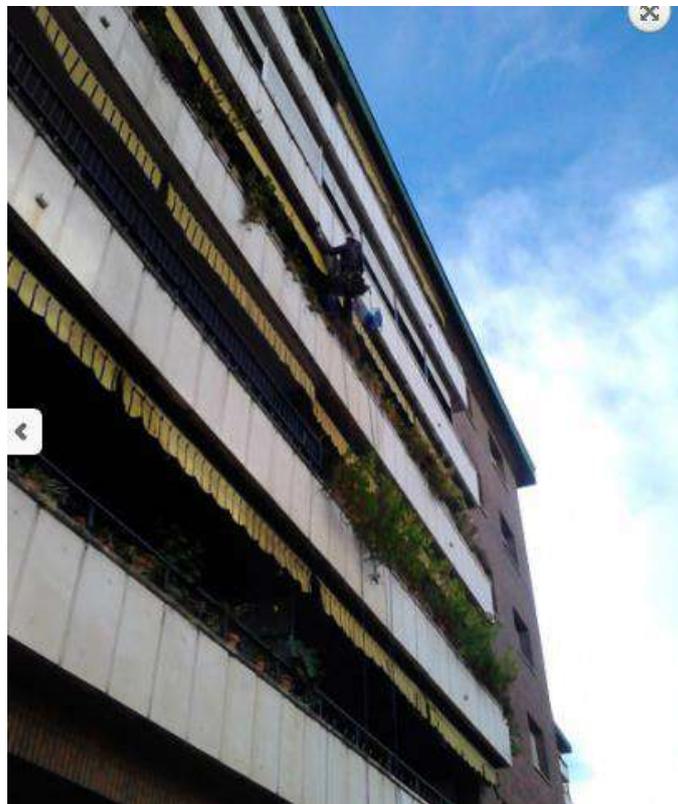


## MUESTRA GRÁFICA: TRABAJO EN EQUIPO

A falta de poder contar con la participación en el Focus Group de los colaboradores de Ankla2, por motivos evidentes, relacionados con la propia y característica de su operativa de trabajo, aportamos una muestra gráfica de su trabajo donde son palpables los posibles riesgos, y la importancia incuestionable de la Seguridad para el Bienestar, como de forma indiscutible abanderan los profesionales de Ankla2















## CONSIDERACIONES FINALES

**La clave del éxito** en Ankla2 es que logran convertir la **Seguridad en el alma de la empresa**, manteniéndola viva a través de la formación especializada de sus profesionales y la indiscutible involucración en la seguridad desde la Dirección

El trabajo diario, el esfuerzo continuado y el aprendizaje experto conforman el estandarte de una empresa que opera desde la transparencia, haciendo al equipo participe en cada decisión empresarial, lo que genera tranquilidad, certidumbre, seguridad y bienestar.

El **equilibrio entre el cumplimiento de la norma, la formalidad y la concienciación** en materia de seguridad son los aspectos que en definitiva generan bienestar. Cuando existe dicho equilibrio, las personas trabajadoras se encuentran tranquilas, se sienten involucradas y participan. Todo ello provoca que las normas de seguridad sean acatadas con normalidad y se genere bienestar.

El estar al día en el cumplimiento de la seguridad desde la perspectiva de una **empresa pequeña** no es fácil, requiere de **mucho esfuerzo, trabajo y compromiso**. En una empresa de este tamaño y características la seguridad es la base del éxito empresarial y un garante de continuidad en el tiempo. A pesar de los logros obtenidos no se puede bajar la guardia y es necesario continuar invirtiendo continuamente en seguridad.

**El tiempo ha demostrado que trabajar desde una perspectiva de construcción de Cultura preventiva era la apuesta correcta**. Ankla2 ha contribuido desde su compromiso con la seguridad y la calidad a **crear una profesión con nombre propio**, a ocupar lugar reconocido dentro del sector, siendo hoy especialistas y expertos en el trabajo vertical y en altura.



We create chemistry

## CASO BASF

BASF es una **multinacional química** que produce y comercializa productos de calidad que nos hacen la vida un poco más fácil y, también, más segura, respondiendo a cuestiones que preocupan en la actualidad como las relacionadas con las materias primas, el medio ambiente y el clima, la alimentación y nutrición y calidad de vida. Su innovación en esta área ofrece una cartera que va desde productos químicos y plásticos hasta productos de acabado y de protección de cultivos, entre otros.

Con implantación en más de 80 países y con más de 110.000 empleados, cuenta en España con algo más de 2.000 trabajadores distribuidos en varios centros de trabajo que se concentran sobre todo en el área de Cataluña y Zona Centro de la península.

BASF dispone de una **Estación Experimental Agrícola en Utrera (Sevilla)** que cuenta con 64 hectáreas y 9.000 m<sup>2</sup> de invernadero y sirve como Centro de Intercambio de Conocimiento a nivel global.

El objetivo del centro es el de ensayar nuevas sustancias químicas y biológicas para comprobar su efectividad como fungicida, insecticida, herbicida o soluciones que van más allá de la protección de cultivos. Estos productos protegen contra enfermedades, plagas y malas hierbas e incrementan la seguridad, la calidad y la cantidad de la cosecha, consiguiendo una agricultura más eficiente y sostenible. Por su situación y favorable climatología, el centro de Utrera permite la realización continua de programas de experimentación agrícola durante todo el año.

El compromiso de BASF con la Salud nace de sus principios corporativos y es esencial para la consecución de sus objetivos estratégicos. Su política de sostenibilidad reza:

*“Los trabajadores son nuestro principal activo; por ello, cuidamos su salud”.*

El desarrollo de la protección y promoción de la salud en las distintas empresas del grupo y centros de trabajo es evaluado anualmente y el logro de exigentes niveles se considera un objetivo clave.

Ello permite contar con la actitud **implicada de toda la línea jerárquica organizacional**, a través del uso de los mecanismos y recursos de gestión, que permite resultados eficaces.



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores y grado de consecución
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	3 de octubre de 2018
Lugar	Estación Experimental Agrícola en Utrera (Sevilla)
Asistentes	Responsable de Salud Ocupacional; Responsable Estación Experimental Agrícola; Responsable de seguridad y salud y Team Assistant Estación Experimental Agrícola.

La entrevista tiene lugar en la Estación Experimental Agrícola de Utrera, donde trabaja un equipo de unas cuarenta personas. Tiene una duración de 60 minutos mostrando todos los participantes un alto nivel competencial, dilatada experiencia e interés por la temática a abordar en el transcurso de la misma.

#### Momentos clave de la compañía

El valor estratégico de BASF que les distingue, versa sobre la combinación del éxito económico con la protección del medio ambiente y la responsabilidad social. A través de la ciencia y la innovación, BASF hace posible que sus clientes, pertenecientes a un amplio abanico de sectores, puedan satisfacer las necesidades actuales y futuras de la sociedad.

Las **cinco claves** que destacamos y que hacen posible esta estrategia diferencial que les abandera son:

Clave 1	<b>Visión global compartida como empresa saludable</b>
Foco	Promoción y protección de la salud, la seguridad y el bienestar de los colaboradores y el entorno.

BASF dispone de un **Plan Global de Empresa Saludable** donde enfatiza el valor de los colaboradores y del medio ambiente. Por ello, el Plan de BASF como empresa saludable promueve y protege la salud y el bienestar de sus colaboradores, además de su seguridad, entorno y medio ambiente, contribuyendo de esta forma a un futuro sostenible.

Es una empresa consciente de la importancia de los **empleados** en la consecución del éxito de la Compañía, por ello se preocupan por cuidar de su **salud** y ponen el acento en potenciar su **bienestar** y **calidad de vida**, si bien sus actuaciones no quedan ahí; avanzan hasta conseguir impactar en sus familias y la comunidad a la que pertenecen, siempre fieles a sus valores: Creativos, Abiertos, Responsables y Emprendedores.

Desde un principio se plantean los conceptos **seguridad y bienestar en conexión**, ya que teniendo en cuenta la complejidad del trabajo y labores que se desempeñan como empresa química, el no abordar las Normas de Seguridad desde el más estricto cumplimiento, implicaría riesgos no solo para las personas trabajadoras del centro de trabajo, sino para la población, comunidad y el medio ambiente, desde el firme convencimiento de la Responsabilidad Social.

Existe una **Política de Seguridad** aferrada a la **Cultura Organizacional de BASF** que versa siempre de manera global y compartida en:

- ✓ La **persona** y el valor que aporta a nivel profesional y personal como co-partícipe del sistema.
- ✓ El **Medio ambiente y entorno**, que sostiene la propia actividad de la compañía y sobre el que retorna su razón de ser.

Clave 2	<b>Interdependencia departamental</b>
Foco	Optimización de la organización y gestión de recursos en materia de Salud Laboral

La Salud es una cuestión esencial para la compañía. Existen procedimientos y **documentos que regulan** el marco, los contenidos y el ámbito de aplicación de los aspectos más relevantes como:

- ✓ La prevención de riesgo ocupacional
- ✓ La preparación y respuesta sanitaria frente a emergencias
- ✓ La promoción de la salud

El **Departamento de Salud Ocupacional** forma una red jerarquizada, cuya cúpula reporta directamente al máximo Comité Ejecutivo del Grupo. Existen coordinadores médicos regionales (una región es un área integrada por varios países) y nacionales a los que reportan funcional o disciplinariamente los médicos responsables de los distintos centros de trabajo de BASF en todo el mundo. En España, el **Departamento de Salud Laboral depende de la Dirección de Recursos Humanos**, se encuentra integrado plenamente en la estructura corporativa y trabaja en íntima **coordinación** con el **Departamento Técnico de Prevención de Riesgos Laborales**, el de **Comunicación** y el de **Formación**, entre otros.

Se promueve la **participación activa** de los representantes de los trabajadores en los planes y actividades de la Compañía en materia de Salud Laboral a través de su puesta en común en los Comités de Seguridad y Salud.

Clave 3	<b>Transmisión continua de información a través de canales directos y ágiles</b>
Foco	Divulgación efectiva de iniciativas de Salud

Una compañía del tamaño y características de BASF requiere, para su óptimo funcionamiento, disponer de **medios, procedimientos y herramientas de comunicación** potentes y apropiados para transmitir eficazmente los mensajes a los distintos grupos de trabajo. No todos los empleados utilizan para el desempeño de su labor dispositivos o medios informáticos, de modo que, en ocasiones, transmitir la información vía digital, no es una opción. Algunos de los medios y canales utilizados para la **divulgación de las iniciativas de salud**, que se realizan desde el departamento de Comunicación son:

- Intranet
- Correo electrónico
- Pantallas de noticias
- Carteles, folletos, trípticos
- Notas en tabloneros de anuncios
- Revista interna
- Charlas presenciales
- Consejos personales del servicio médico.

Ejemplo de todo ello es:

- Página Web con la que cuenta el Departamento de Salud Laboral en la que se puede acceder a toda información y cartera de servicios que ofrece el departamento.
- Newsletter trimestral donde se publican las novedades y eventos importantes organizados desde el Departamento de Salud Laboral.

En relación con la comunicación, para BASF también es fundamental una **comunicación abierta y transparente**. Se promueve un diálogo basado en la honestidad, el respeto y la confianza mutua. Esto genera un ambiente de trabajo que es considerado por todos ellos, una de las fortalezas internas.

Asimismo, se valora la **diversidad en las personas, en sus opiniones y experiencia**. BASF fomenta el intercambio y el enriquecimiento cultural, por lo que es habitual contar en un centro como el de Utrera con la presencia de profesionales, estudiantes e investigadores procedentes de cualquier parte del mundo.

La existencia de toda una serie de procedimientos que se articulan a nivel mundial, implica que al Centro de trabajo ubicado en Utrera llegue gran cantidad de información, volcado de datos y comunicados desde Alemania. Esta circunstancia no es barrera para que se mantenga una comunicación directa y fluida. Así, la Intranet está articulada de tal forma que existe vía directa de comunicación entre las personas trabajadoras del citado Centro, a la Estación de Alemania. A través de esta vía se reciben y envían a menudo propuestas para la mejora de la seguridad y el bienestar en la planta.

La Estación Experimental Agrícola de Utrera cuenta con un reducido número de empleados y ello facilita una **comunicación directa y personal diaria** que consolida la confianza y genera sentimiento de equipo.

Clave 5	<b>Seguridad y Bienestar desde una perspectiva participativa</b>
Foco	Co-Creación de Cultura de seguridad y bienestar

La **Seguridad** se entiende como pilar corporativo siendo clave el convencimiento y compromiso que se muestra desde el conjunto de **estamentos directivos**. Como muestra de este compromiso la empresa está acreditada en los Sistemas de Gestión de: Seguridad y Salud en el Trabajo OHSAS 18001, Calidad ISO 9001, Gestión Ambiental ISO 14001 y Gestión Energética ISO 50001, siendo habituales las auditorías y seguimientos que se realizan desde la sede matriz alemana.

Para conseguir el desarrollo y mantenimiento en el tiempo de una Cultura de la Seguridad **se involucra a los colaboradores día a día** a través de medidas encaminadas a:

- La recogida de inquietudes en materia de seguridad y salud.
- La recogida y aplicación posterior de las propuestas de mejora.
- La medición de los niveles de satisfacción de los empleados.
- El desarrollo de actividades e iniciativas destinadas a Seguridad y Bienestar de forma continuada en el tiempo.

La compañía brinda a los empleados distintas herramientas para exponer sus inquietudes en temas de salud y seguridad y periódicamente se recogen los datos que desprenden las mismas, para analizarlos y convertirlos en propuestas de aplicación inmediata, haciendo un seguimiento exhaustivo de las mismas, en la comprobación de su eficacia. Así mismo, se realizan **Encuestas de Satisfacción** por parte del Servicio Médico, donde las personas trabajadoras opinan sobre las actividades y las iniciativas en las que han participado vinculadas con la promoción de la salud, además de ser un espacio en el que realizar nuevas propuestas.

También se dispone de una **Encuesta Global (Global Employee Survey)** y un **Sistema de “Propuestas de Mejora”** que son evaluadas y premiadas en el caso de ser aprobadas, para los ámbitos de:

- Productividad
- Rentabilidad

- Eficiencia
- Flexibilidad
- Optimización de procesos
- Satisfacción del cliente
- Calidad de producto o servicio
- Reducción de consumo de energía y materias primas
- Cooperación, trabajo en equipo
- Seguridad, Salud y Protección del Medio Ambiente

La empresa facilita y propicia la participación semanal de las personas trabajadoras en actividades e iniciativas relacionadas con la Seguridad como son:

- **“Momentos de Seguridad”**: encuentros donde se revisan y repasan ítems de Seguridad, se comentan incidentes propios, se analizan y estudian posibles incidentes en el sector, se recogen propuestas de mejora. En estos encuentros se reúnen todas las personas trabajadoras de la planta y se promueve el pensar y revisar los protocolos de seguridad ya establecidos para su mejora y actualización periódica.

**Formación continua.** La cualificación y formación del personal es de uno de los pilares en los que se sustenta la empresa. Todos los profesionales que la integran reciben formación especializada y a la medida del trabajo a desarrollar. En este contexto y dado que se trabaja con productos químicos, la formación en seguridad ocupa un lugar primordial para que todos los profesionales tengan la capacidad de respuesta en todas las situaciones y velar por la seguridad propia y del entorno.

- **Cooperación.** En BASF se apuesta firmemente por la responsabilidad social: la industria debe colaborar con la sociedad que la enmarca, por ello se involucra activamente en diferentes proyectos e iniciativas internacionales y locales,

especialmente en las que generan un impacto positivo en los territorios donde se ubican los centros; BASF se caracteriza por abrirse a su entorno, fomentando el diálogo con la vecindad como respuesta a la transparencia y el compromiso social. La Estación Experimental Agrícola de Sevilla, colabora con la comunidad mediante donaciones, campañas solidarias e iniciativas de voluntariado.

Clave 6	<b>Formación y desarrollo profesional</b>
Foco	Generación de conocimiento sobre Seguridad. Contribución al desarrollo integral de la persona

Desde la clara decisión de convertir a BASF en **un excelente lugar de trabajo**, el Departamento de Recursos Humanos promueve como ya se ha comentado la comunicación transparente, además del fomento de la confianza en la consecución de buenas relaciones.

Otra de las fórmulas del de este departamento es sin duda, la **formación en Seguridad y Salud** y velar por el cumplimiento de los **Procedimientos de Trabajo Seguros** que conciernen tanto al personal propio como a los estudiantes que de forma habitual realizan periodos de prácticas/becas en el Centro. Ejemplo de ello es la entrega que se les hace del **Manual de Acogida** que les permite tener una completa información referente a la seguridad en el Centro de trabajo.

En BASF además existe un marcado enfoque hacia la **búsqueda del desarrollo profesional**. La empresa promueve que las personas puedan explotar sus habilidades y competencias generando así un rendimiento excelente, fomentando el progreso de la persona, desde el ejercicio del liderazgo, la colaboración y cooperación y la comunicación participativa, entre otros aspectos.

Es importante destacar que las instalaciones de BASF en Utrera son **Centro de Formación a nivel mundial**, que acoge a investigadores y estudiantes de distintos países, manteniendo colaboración permanente con el ámbito empresarial y universitario, concretamente con la Universidad de Granada.

Entre otras actuaciones, BASF:

- Imparte formación en Primeros auxilios y Ergonomía.
- Colabora con instituciones como el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) y con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).
- Realizan publicaciones de artículos especializados en revistas científicas.
- Participan activamente en congresos del ámbito de la Salud y la Investigación.

Clave 7	<b>Fomento de la salud física y emocional</b>
Foco	Desarrollo preventivo, de la Salud y del Bienestar.

El **Modelo de Empresa Saludable** de BASF se basa en la **implantación global de políticas que fomentan y mantienen la salud y el bienestar, tanto físico como emocional** de las personas trabajadoras, especialmente desde el ámbito preventivo, a través de la realización de **Campañas específicas de Promoción de la Salud**, que se aplican tanto a nivel interno como a nivel familiar, comunitario y social. Detallamos algunas de ellas:

#### **CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN DE LA SALUD**

Estas iniciativas se focalizan en aspectos básicos como:

- ✓ El fomento de hábitos saludables a través de la actividad física y la dieta saludable.
- ✓ El abandono de hábitos tóxicos como el consumo de alcohol y tabaco.
- ✓ La prevención y el diagnóstico precoz de enfermedades crónicas.

Algunas de las campañas puestas en marcha en los últimos años:

- *“Andar es salud”*, con el objetivo de promover la actividad física.

- “Mission Nutrition”, cuya finalidad es la adquisición de buenos hábitos nutricionales.
- “De todo corazón”, para trabajar sobre los variables modificables de riesgo de enfermedad coronaria y cerebrovascular.
- “Healthy back at work”, iniciativa relacionada con el cuidado de la espalda y factores posturales.
- Campaña “Soundchek”, relacionada con el cuidado de la audición.
- Campaña “Healthy skin at work”, centrada con el cuidado de la piel.

### GESTIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

Derivado de los resultados que se desprendieron de la **Evaluación de Riesgos Psicosociales** en la empresa, se han llevado a cabo diversas iniciativas como el denominado PROGRAMA FLEXI-WORK que consigue:

- **prevenir y reducir** los factores generadores de **dichos riesgos** y
- **mejorar la conciliación de la vida personal y familiar.**

Este programa FLEXI-WORK permite flexibilizar los horarios de trabajo de los distintos puestos en función de las necesidades de las personas trabajadoras y las necesidades del puesto que ocupa.

Clave 8	<b>La igualdad y diversidad como valores y distintivos</b>
Foco	Fomento de la inclusión como actitud integradora

BASF es consciente de la importancia de **la inclusión como actitud integradora** que da respuesta a la diversidad en sus profesionales, advertida ésta como valor en sí misma. Por este motivo, trabajan iniciativas que sensibilizan y generan una conciencia de integración a través de:

- la formación específica sobre la materia,
- la construcción de mensajes y la utilización de un lenguaje inclusivo,
- la selección de personal, desde criterios que respondan a este cometido y
- la presencia igualitaria de hombres y mujeres en los Comités Ejecutivos.

Resultado de esta política mantenida en el tiempo, en 2011 BASF obtuvo el “**Distintivo de Igualdad en la Empresa**” otorgado por el Ministerio Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Clave 9	<b>Beneficios sociales que atraen y retienen talento</b>
Foco	Potenciación del bienestar a través de una retribución emocional

La propuesta global que ofrece BASF va **más allá de la propia retribución económica pues incluye una variedad de beneficios no monetarios a fin de cubrir las necesidades asociadas a cada una de las etapas de la vida** que irán desde un seguro de salud, planificación de épocas vacacionales según calendario lectivo, ayudas escolares, desarrollo profesional, formación, plan de pensiones, valoración del desempeño, etc.

En este sentido, la compañía subvenciona el 90% del coste de un seguro médico privado que se extiende a los familiares cercanos, completa hasta el 100% la prestación por incapacidad temporal, facilita ayuda al transporte, ayuda a los hijos de las personas trabajadoras, entre otras.

El empleado, por tanto, valora las compensaciones que el trabajo le puede aportar. Es el llamado **salario emocional**: “*Todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de un sueldo a final de cada mes*”. Es decir, se trata con

ello de conseguir que el trabajo cumpla moralmente las expectativas del empleado, de tal forma que vea un futuro estable dentro de la compañía y que por ello no quiera cambiar. Uno de los efectos inmediatos de todo ello es la **retención y atracción del talento** con una mínima rotación de personal salvo promoción. Desde la propia universidad, son los alumnos los que se plantean como objetivo trabajar en BASF.

Clave 10	<b>Las obras sociales como motor de contribución desde dentro hacia fuera</b>
Foco	Implicación con el entorno y la comunidad.

BASF contribuye con la sociedad mediante una serie de actuaciones solidarias y ligadas al voluntariado como: la “Recogida de Tapones Solidarios” y desde hace ya más de 25 años, Campaña de donación de sangre y Campaña de donación de alimentos a Cáritas.

Desde cada centro se promueven distintas actividades que dan respuesta a las inquietudes y propuestas de las propias personas trabajadoras. Son por tanto los empleados los que se encargan de autogestionar de forma altruista, las iniciativas, siendo el papel de la empresa el de apoyo a través de ayudas económicas, además de responsabilizarse de la proyección y la difusión de dichas campañas. Algunas de ellas son:

- Colaboración con ONGs para el desarrollo de proyectos en África.
- Charlas en colegios con motivo del Día Mundial RCP (reanimación cardiopulmonar) y donación de máquinas RCP a colegios locales.
- Donación de Cestas de Navidad al Banco de alimentos
- Retos deportivos con donaciones a Hospitales de Oncología infantil.

## Indicadores

Los objetivos del Departamento de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, siguen un Sistema de Gestión que implica la **implantación, seguimiento y evaluación** de sus acciones a través de **indicadores clave**.

El Departamento de Salud Laboral, cuenta con el denominado **Índice de Rendimiento en Salud** (siglas en inglés: HPI) y se calcula a través de la evaluación de:

- la consecución de objetivos en prevención de enfermedades profesionales,
- la formación en Primeros Auxilios,
- la preparación y respuesta dada ante Emergencias Médicas,
- la Vigilancia de la salud y
- la promoción de la Salud a través de campañas.

*(Extraído del documento “El cuidado de la salud en BASF”)*

INDICADOR	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de los usuarios del servicio médico y Campañas de Promoción de la salud.</li> </ul>	<p>En la <b>Encuesta de Satisfacción</b> realizada en <b>2014</b> a los usuarios del servicio médico, en la que participó el 79,6% de la plantilla, se preguntó sobre las temáticas descritas anteriormente. Casi el 90% de las personas encuestadas valoraron con un 4 o 5 sobre 5 su grado de satisfacción. En el caso de las Campañas de Promoción de la salud, la media de satisfacción fue de 4,2 sobre 5.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de conocimiento que los empleados tienen sobre las actividades</li> </ul>	<p>En la <b>Encuesta de Beneficios</b> que realizó la Compañía ese mismo año 2014, el 98,1% de los empleados habían requerido al menos una vez de los servicios que ofrece el departamento de Salud Laboral,</p>

que se realizan desde el Departamento de Salud laboral.	el 98,5% tenía conocimiento de las actividades realizadas y valoraban con un 4,5 sobre 5 el reconocimiento médico, de los cuales un 72,3% de los encuestados valoraron con la nota máxima (5/5) el chequeo de salud.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de accidentes tras la implantación del estudio de comportamientos preventivos por tareas y mini-tareas.</li> </ul>	La <b>inversión en bienestar</b> posee un claro impacto en el control del número de accidentes y, sobre todo, y lo que es más importante, en unos altos estándares de prevención. Para ello, desde BASF se afanan en analizar y estudiar los comportamientos preventivos en cualquier tarea y mini-tarea.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de absentismo y rotación de los empleados.</li> </ul>	La planta ostenta un <b>bajo nivel de absentismo y la rotación</b> que solo se contempla en caso de promoción interna.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de participación de la plantilla en Encuestas de Satisfacción del servicio médico, cumplimentadas por parte de los empleados.</li> </ul>	Periódicamente se realizan <b>Encuestas de Satisfacción</b> por parte del servicio médico, donde los empleados muestran su opinión sobre las actividades realizadas en cuestiones de salud y/o realizar nuevas propuestas.

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

- IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

Los **empleados son el principal activo** para lograr una empresa productiva, por eso es fundamental cuidar y fomentar su salud y bienestar. Un modelo de empresa saludable es, sin duda, la opción necesaria e incuestionable para la sostenibilidad y competitividad futuras.

Por ello, se tiene el firme convencimiento de que contar con trabajadores sanos y motivados repercute:

- en un incremento de la productividad y la eficiencia,
- genera una diferencia competitiva con respecto a otras empresas del sector,
- crea una imagen pública de acuerdo a unos principios y valores empresariales,
- y lo más importante: ayuda a generar y mantener la salud individual pero también colectiva, aportando valor en la comunidad y el contexto social.

- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LA PERSONA TRABAJADORA.**

El **excelente ambiente de trabajo** es una de las fortalezas internas de BASF apuntadas por los distintos profesionales que de manera periódica trabajan y realizan colaboraciones en la Estación Experimental, además de por la propia plantilla de personas trabajadoras.

Existe una comunicación abierta y directa con cualquier estamento de la empresa, lo que consigue generar un **ambiente de confianza, credibilidad y seguridad** en los empleados, impactando de forma clara en un cordial, cálido y enriquecedor ambiente de trabajo, propicio para la investigación, el conocimiento y el desarrollo profesional y personal.

Un **alto nivel de satisfacción por parte de los empleados con la empresa** es el que se desprende del chequeo y registro periódico que se realiza a través de las encuestas correspondientes. Ello permite continuar trabajando en un **proceso de mejora continua** que incorpora reajustes y cambios en el camino de la excelencia organizacional.

- **IMPACTO DE LA INVERSIÓN EN SEGURIDAD.**

La inversión en seguridad y en políticas vinculadas con el bienestar trae como consecuencia un **claro control del número de accidentes**, pero, sobre todo, y lo

que es más importante, al mantenimiento de unos altos estándares de prevención. En BASF, las consideraciones económicas no tienen prioridad sobre las cuestiones de seguridad, salud y protección del medio ambiente, pues les identifican y responden a su forma de entender su misión y visión como organización.

- **IMPACTO EN LA EMPRESA Y EN LA IMAGEN EMPRESARIAL**

Desde el corazón de BASF que se alinea a mensajes corporativos como “We create chemistry” (“Creamos química”), se mantiene una íntima relación con su compromiso social:

*“Creamos química para un futuro sostenible”.*

En BASF no solo se fabrican productos químicos, sino que **“se crea química entre las personas”**, dando respuesta a los retos próximos, aportando valor e innovando junto con los clientes y socios para lograr un futuro sostenible. Se trata por tanto de una tarjeta de presentación que les diferencia en el sector.

Los principios estratégicos de BASF son, por tanto:

- proporcionar valor añadido,
- innovar para que los clientes tengan más éxito,
- formar al mejor equipo,
- impulsar soluciones sostenibles.



### FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en Lanjarón, son los siguientes:

- “Lo que hacemos en BASF en Seguridad”
- “Lo que hacemos en BASF en Bienestar”
- Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	3 de octubre de 2018
Lugar de reunión	Estación Experimental Agrícola en Utrera (Sevilla)
Asistentes	Puestos presentes: Research Biologist Insecticidas, Research Assistant Digitalización, Research Assistant Fungicidas, Research Assistant Herbicidas, Field Worker

### Lo que hacemos en BASF en Seguridad

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas con largo recorrido en BASF y que son base para el desarrollo de la cultura de seguridad que vertebra a toda la compañía, y que se enmarcan en tres grandes bloques:



- ✓ Relacionadas con la Formación continua e información en Seguridad.
- ✓ Relacionadas con la renovación continua de las medidas de seguridad.
- ✓ Relacionadas con la participación general en cuestiones de seguridad.
- ✓ Vigilancia de la salud

### Información y Formación continua en materia de Seguridad

- Existe un **Plan de Acogida Inicial** para que las personas de nueva incorporación cuenten con los conocimientos de base en seguridad con anterioridad a la incorporación en el puesto. Este plan de acogida es de suma importancia pues la Estación Experimental Agrícola en Utrera (Sevilla), recibe continuamente visitas y estancias periódicas de investigadores y becarios de distintas partes del mundo. Es compromiso de la compañía, por tanto, velar por su seguridad durante su estancia.
- La formación se prolonga a lo largo del tiempo y es continuada gracias a la emisión de **comunicados periódicos** que recuerdan aspectos clave en materia de seguridad y prevención.
- **Cada año se desarrolla una campaña para potenciar la salud del trabajador**, y ello brinda la oportunidad de profundizar en áreas específicas para el cuidado del cuerpo y la salud, siendo además contenidos y directrices

que sobrepasan el ámbito laboral y repercute en el ámbito personal de la persona trabajadora y su entorno.

- Finalmente, la puesta en marcha de **simulacros del Plan de Emergencia** de forma asidua, forma parte de las actuaciones en esta materia de seguridad.

### Renovación permanente de las medidas y experiencia de Seguridad

- **La seguridad es un tema vivo, en continua evaluación y presente en el día a día.** Se promueve la actitud de análisis y continua búsqueda de comportamientos cada vez más seguros que permitan mejorar los estándares de seguridad ya adquiridos.
- Parte de los **objetivos anuales** están orientados a la consecución de mejores estándares de seguridad. Si los repertorios conductuales se trasladan a objetivos, se amplían las probabilidades de conseguir una adecuada transferencia a la realidad, es decir, si las organizaciones no incorporan el comportamiento seguro dentro de objetivos medibles y cuantificables, se perderán en un mar de intenciones que no llegan a término.
- La empresa pone a disposición todos los **EPI's reglamentarios**, así como los propuestos por los propios trabajadores y trabajadoras, existiendo una partida importante de inversión para su constante mantenimiento y actualización.
- Se celebran **auditorías** tanto internas como externas a fin de controlar, verificar y revisar las actuaciones y procedimientos incorporados.
- **Estrategias de comunicación efectivas** para dar a conocer el impacto de la seguridad y la promoción de la salud en las personas trabajadoras, la comunidad y el contexto social.

### Participación e implicación en la Seguridad

- **Se promueve la renovación continua de “comportamientos seguros”** y se estimula la participación y aportaciones de cada uno de las personas que

conforman el equipo. Se busca la eficiencia en el ámbito de la seguridad. “*Ser cada vez más eficientes es ser cada vez más seguros*”.

- **Charlas SOP** (sobre Procedimientos de Seguridad) en las que de forma continua se ofrece información sobre las distintas maquinarias, productos, sus riesgos, consecuencias de la no-seguridad, etc. La finalidad de ello es la revisión de su funcionamiento, el estudio de posibles incidentes y la recogida de nuevos puntos de vista e ideas de los propios empleados. Suelen ser el momento en el que se dan a conocer las nuevas maquinarias o productos. De esta manera, se facilita información que les permite familiarizarse con ellos conociendo tanto su uso como posibles riesgos.
- La disposición y actitud de contribución de empleados **con alta cualificación** tanto del ámbito de la seguridad como de la salud, consigue despertar en el resto de la plantilla sensación real de seguridad y de certidumbre, que les permite operar en mayor medida aún sobre elementos relacionados con “cuidarse” y “cuidar”, asumiendo de alguna forma responsabilidad sobre el sistema al que pertenecen.

### Vigilancia de la Salud

- El conjunto de trabajadores dispone de **revisiones médicas** según estipula el convenio del sector químico.
- **Se protege especialmente la maternidad**, redirigiendo a las mujeres embarazadas a los puestos que impliquen el menor grado de riesgo.

De igual forma, los participantes del Focus han destacado **en el ámbito del Bienestar** la información que seguidamente se expone:

### Lo que hacemos en BASF en Bienestar

Las medidas que BASF pone a disposición de las personas trabajadoras están orientadas a generar un lugar de trabajo adecuado, agradable y orientado al éxito profesional y personal de las personas que conforman el equipo. Las medidas están orientadas fundamentalmente a:

#### **Atención a las necesidades familiares y favorecer la conciliación personal y profesional** a través de:

- Programa “Flexiwork”, que ofrece la flexibilidad laboral al trabajador para poder atender necesidades personales o familiares específicas (asuntos propios, permisos, asistencia a formaciones, vacaciones...) y si el puesto lo permite, ofrece la opción de realizar parte de la jornada laboral desde el domicilio del trabajador.
- Ayudas económicas a las familias con hijos en edad escolar.
- Seguro médico personal y familiar.
- Plan de pensiones.
- Promoción de la igualdad y el acceso de la mujer a puestos técnicos y de responsabilidad.
- Respeto a los derechos de los trabajadores.

#### **Impulso de la formación y el desarrollo**

- Se fomenta la mejora continua y la formación que proporciona a los empleados mantener su nivel de competitividad en el mercado.
- Se imparten clases de inglés durante la jornada laboral, facilitando el aprendizaje del idioma.

- Se estimula el intercambio profesional e intercultural, alineado todo ello con las estrechas colaboraciones con la universidad.

#### **Fomento de un excelente ambiente de trabajo**

- Existe una comunicación directa y abierta con cualquier estamento de la empresa de forma bidireccional.
- Se fomentan los encuentros informales de empresa fuera del trabajo, Jornadas de workshops, Sesiones formativas, etc.
- Se promueve la diversidad profesional y el intercambio de ideas en las reuniones periódicas con los equipos de trabajo.

#### **Alineamiento de la seguridad y bienestar**

- Se impulsa la seguridad y la salud laboral desde una perspectiva global de bienestar, desde la comprobación a través de los indicadores que lo evalúan de la contribución bidireccional existente. “La seguridad en BASF es bienestar”.
- Se facilita la ergonomía en los puestos de trabajo desde una atención directa al empleado.
- La seguridad está presente al acometer cualquier tarea. Se dirige a los empleados a que tomen conciencia sobre el camino más seguro a la hora de acometer cualquiera de las tareas en el desempeño de su puesto. Este “modus operandi” es espejo en el que se miran las nuevas incorporaciones.

#### **Impacto del cambio**

Algunos de los **efectos** que los empleados de la BASF han percibido, **fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar**, se enmarcan en 4 ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de **indicadores** que consiguen impacto en el comportamiento de la plantilla y que les dirigen hacia la excelencia preventiva, desde repertorios de seguridad y bienestar.

#### IMPACTO INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- Se genera a nivel individual y de equipo sensación de seguridad, certidumbre y tranquilidad con la consiguiente proyección en un buen ambiente de trabajo.
- Se incrementa el compromiso, repercutiendo directamente en la profesionalidad del equipo. A nivel personal y grupal son más conscientes de la seguridad.
- Se consigue que los profesionales estén más formados en seguridad y salud desde una perspectiva global, pudiéndose extrapolar y aplicar esos conocimientos al ámbito personal y social. La filosofía de seguridad y bienestar traspasa el contexto laboral.
- La cultura interna de “compromiso social” cala a nivel personal y familiar y genera sentimientos de colaboración y contribución.

#### IMPACTO EN LA DIRECCIÓN

- Hay una política de seguridad inculcada en la cultura organizacional promovida desde arriba y a nivel internacional.
- El bienestar está planteado de manera global y orientado a la persona y el medio ambiente y entorno.
- El compromiso de BASF con la seguridad, salud y bienestar está en la esencia de los principios corporativos promovidos desde arriba e impulsados y continuados por cada uno de los centros de BASF presentes en todo el mundo.
- Trabajan desde la firme convicción de que las personas trabajadoras son el principal activo para la consecución de los objetivos empresariales, por lo que es fundamental, cuidar de su seguridad, su salud y facilitar los medios necesarios para ello.

#### IMPACTO CORPORATIVO

- Contar con un equipo comprometido y satisfecho genera mejores resultados económicos.
- El cuidado de la salud y consecuencias de la incorporación de hábitos saludables reduce las bajas y el absentismo.
- La satisfacción con la empresa repercute directamente en la búsqueda de la excelencia para los clientes.
- Se forma en Seguridad a los nuevos profesionales que se incorporan a la planta, a través del Protocolo de Acogida diseñado a tal fin.

#### IMPACTO EN LA IMAGEN DE MARCA

- La Estación Experimental de Utrera es un centro de investigación y desarrollo a nivel internacional, los visitantes y colaboradores se llevan una “imagen verde”, comprometida y “saludable” de la empresa.
- Los estudiantes y becarios perciben la formación en seguridad adquirida como un valor añadido que refuerza su sensación de orgullo de pertenencia en el transcurso de su experiencia en BASF.
- Se fomenta la Cultura Preventiva además de entre los visitantes, entre las distintas empresas proveedoras y clientes, muchas de ellas de ámbito local, que establecen acuerdos de colaboración con el Centro.

#### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en BASF** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- Seguir trabajando para promover la igualdad en el trabajo, convirtiéndose en un **estandarte y motor de cambio social**. Instaurar protocolos que aseguren la no discriminación, y apostar por cotas igualitarias en permisos de natalidad.
- Ampliar el catálogo y las posibilidades de la formación interactiva. Extender el uso de la firma digital como control de presencia.
- Adaptación de los horarios a las necesidades sociales, contemplando por ejemplo la presencia mínima de trabajadores los viernes, fines de semana y festivos.
- Incorporar la aplicación Flexiwork a puestos de trabajo que van más allá de los propios de oficina y Administración.
- Aumentar la transparencia en la información, con la divulgación de los estratos empresariales, sueldos, posición, entre otros, que les acerque al modelo alemán.
- Seguir apostando por medidas que amplíen la conciliación personal y familiar.



### CONSIDERACIONES FINALES

Como últimos apuntes en la experiencia BASF, destacar la **amplia trayectoria** de esta empresa en el ámbito de la seguridad y el bienestar. Para los participantes esta Cultura de Seguridad siempre ha estado ahí ya que existía en la empresa cuando se incorporaron; por lo tanto, para los empleados es algo intrínseco a su forma de trabajar. Se trata de una política extensible y replicada en los distintos Centros BASF que hay distribuido a nivel mundial, tal y como han certificado algunos de ellos que la han vivido en países como Argentina o Alemania.

La organización interna de la Estación Experimental fomenta la **asunción de responsabilidad en Seguridad**, ya que el buscar procedimientos, comportamientos y formas de proceder seguros, **es un trabajo que corresponde a todos**. Los empleados muestran un alto grado de concienciación de la alta peligrosidad de los productos con los que trabajan y asumen la responsabilidad que ello conlleva para ellos y para el entorno.

La salvaguarda de la seguridad está totalmente alineada con la protección de la salud, del entorno y del medio ambiente, promoviéndose desde hace años ya no solo la protección de la salud sino el cuidado de la misma.

Se potencia el bienestar y la calidad de vida empezando por la persona trabajadora y continuando con su familia y la sociedad a la que pertenece, especialmente al entorno que rodea a cada uno de los Centros. Existe un alto compromiso, por tanto, por mantener la salud individual y también la colectiva, aportando valor social al entorno.

Desde las consignas y la actitud ejemplar de la Dirección, se consigue que la Estación Experimental sea un excelente lugar para trabajar, teniendo como base la comunicación y las buenas relaciones que generan el ambiente propicio para que las personas trabajadoras puedan desplegar sus habilidades y competencias.

El desarrollo personal y profesional es promovido internamente y se pone en valor la formación y el intercambio cultural y de conocimientos entre los distintos Centros.

En BASF se promueve un diálogo basado en la honestidad, el respeto y la confianza mutua y se valora la diversidad en las personas, sus opiniones y experiencia vivida.



### CASO CEPSA

La Compañía Española de Petróleos, S.A.U. y sus sociedades dependientes (en adelante Cepsa), es un grupo energético integrado a nivel internacional, presente en todas las fases de la cadena de valor del petróleo, formado por más de **11.000 profesionales** y con más de 85 años de presencia en el mercado.

Comienza su recorrido en España, en 1929, donde se funda la primera empresa petrolera privada del país: Compañía Española de Petróleos S.A. Realiza actividades de exploración y producción de petróleo, refino, distribución y comercialización de derivados petrolíferos, petroquímica y gas y electricidad.

Cepsa es una empresa sólida, líder en recursos humanos, que posee la certificación **Top Employer, y EFR** donde la conciliación profesional y personal es parte de su cultura, y construye su realidad una participación igualitaria y el desarrollo de las personas en base únicamente a sus capacidades.

En **territorio andaluz** Cepsa está presente desde hace 50 años, dando empleo directo a unas **2000 personas**, y operando instalaciones, principalmente en las zonas de Huelva y Campo de Gibraltar, como son: las 2 Refinerías, plantas petroquímicas, producción de bases y parafinas, 7 plantas de cogeneración y ciclo combinados, de envasado de lubricantes y butano/propano, así como actividades de comercialización y distribución, suministro de combustibles a buques y de aviación.

La compañía está plenamente integrada en la Comunidad, aportando y respondiendo a las necesidades sociales de su entorno, apoyando proyectos ambientales, sociales y culturales, y manteniendo una estrecha relación con las instituciones locales.

En 2016 intensifican su compromiso social creando la **Fundación Cepsa**, que, como entidad sin ánimo de lucro, atiende a comunidades y poblaciones en las que se trabaja para promover iniciativas que ayuden a las personas en su día a día.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



### ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	15 de octubre de 2018
Lugar	Refinería Cepsa en San Roque (Cádiz)
Asistentes	Directivo FABRICACIÓN I de Refinería Gibraltar-San Roque Directivo FABRICACIÓN II de Refinería Gibraltar-San Roque Jefe Departamento Recursos Humanos Jefe Departamento Seguridad Representante del Comité de Empresa

La entrevista tiene una duración de 60 minutos en la que se consigue un alto nivel de participación de todas y cada una de las personas que intervienen. Desde un guion semiestructurado, ha ido avanzando a partir de una serie de preguntas guía que han permitido extraer información de manera ordenada.

Antes de realizar las entrevistas los consultores tienen la ocasión de visitar las principales instalaciones de Cepsa en San Roque: refinería, planta petroquímica, producción de bases, envasado de lubricantes y butano, y parque de bomberos, siendo testigos de muchas de las claves sobre las que se hablará a lo largo de la entrevista y el focus group.

Momentos clave de la compañía en Seguridad

Periodo	1985
Hito	Se instaura la Calidad y Prevención como Sistema de Gestión Integral
Foco	Convertir a la Seguridad en identidad corporativa

Como empresa que trabaja con sustancias peligrosas, **Cepsa venía acatando de manera histórica las normas de seguridad establecidas en la ley**. Es a partir del año 1985 es cuando puede hablarse de un salto fundamental en la gestión de la seguridad. **Se adopta un Modelo de Gestión de la Seguridad dejando a un lado el enfoque fragmentado centrado exclusivamente en reducir los incidentes. La empresa apuesta a partir de ese momento por instaurar la Calidad y la Prevención como Sistema de Gestión Integral.**

CEPSA apuesta por una fórmula global que va más allá de las acciones de PRL establecidas por la ley y comienza a aplicar y atender a través del ella a entornos de salud, atención social, conciliación y familia.

Esta visión más amplia de la Seguridad involucra a la Dirección y la plantilla de personas trabajadoras, implantándose en todo el ciclo de operaciones. A partir de ese momento se comienza a operar no solo para acatar la seguridad sino para interiorizarla, tomar conciencia de su significado y **convertirla en una identidad corporativa y un valor de la empresa.**

Desde entonces ha habido un trabajo continuo en Seguridad hasta lograr convertirla en un pilar fundamental. Se han puesto en marcha acciones para conocer la percepción de todas las personas trabajadoras sobre la seguridad con idea de ir avanzando hacia un enfoque de la seguridad de transparencia, donde se **habla de Seguridad con total naturalidad** y los resultados se hacen públicos.

*“Seguridad es cultura en CEPSA”.*

La Seguridad es un tema delicado y sensible, a la vez que primordial en CEPESA, pues a pesar de operar en un entorno potencialmente peligroso las personas llegan a sentirse seguras.

Actualmente existen **objetivos marcados en materia de seguridad, que afectan al conjunto de departamentos**. Dichos objetivos no se valoran por niveles o porcentajes de cumplimiento, pues la meta diaria es la de: CERO ACCIDENTES.

Algunas de las claves que han permitido generar esta **Cultura de Seguridad en CEPESA** son:

#### **SE CREA CULTURA DE SEGURIDAD**

- Mediante el ejemplo continuo de Dirección y Mandos.
- Haciendo que la seguridad esté presente físicamente de forma continuada, por ejemplo, a través de emblemas y mensajes en los salvapantallas de los ordenadores.
- Generando eslóganes de seguridad que encabezan los escritos y pie de firmas de documentos oficiales e internos.

#### **SE HABLA DE SEGURIDAD DIARIAMENTE**

- Se celebran reuniones que contienen un único orden del día que es la seguridad.
- Cualquier reunión que se convoque, independientemente del tema que aborden, se inicia con unos minutos dedicados a la seguridad.

#### **SE CUIDA LA SEGURIDAD**

- Se analiza cualquier tipo de incidente tanto propio como de otras empresas del sector, con el fin de hacer una revisión continua de la seguridad y poder prever futuros riesgos.
- Existe aprendizaje y formación continua en temas de seguridad.

- Cualquier cambio a nivel interno que se realice, tiene entre sus prioridades contemplar qué impacto tendrá en la Seguridad.

## **SE ESTABLECE UN SISTEMA DE GESTIÓN CON INDICADORES Y MEDICIONES ESPECÍFICAS DE SEGURIDAD**

Los indicadores son una forma de control de resultados de los procesos, utilizados para **evaluar en qué medida son aceptables o no para el éxito del sistema**, o que grado de conformidad alcanza respecto a lo exigido. Por tanto, los indicadores de seguridad y salud en el trabajo en CEPSA son herramientas de gestión y toma de decisiones.

### **Bienestar laboral en CEPSA**

El **objetivo** de las acciones que CEPSA pone en marcha en el ámbito del BIENESTAR, es:

**“facilitar el Bienestar laboral a los empleados de CEPSA, más allá de las acciones de PRL aplicadas en los centros de trabajo, atendiendo a factores con el entorno, la salud, la atención social, conciliación y familia.”**

CEPSA dispone de planes de acción o programas a disposición de los empleados y familiares que **se gestionan a nivel interno, y se integran en la organización** a fin de que lleven una revisión continua y trascienda a los empleados. La coordinación de los diferentes tipos de planes desarrollados, se realiza desde áreas como Recursos Humanos, Trabajadora Social, Servicios Médicos. Esta forma permite aplicar y realizar seguimiento permanente de las medidas de bienestar a los empleados.

Muchas de estas acciones se refrendan con certificaciones o controles externos, como:

- ✓ “EFR” (empresa flexible y responsable)
- ✓ “EMPRESA SALUDABLE” (sistema de gestión de empresa saludable).
- **EFR\_PROGRAMAS COMO EMPRESA FLEXIBLE Y RESPONSABLE.** Se disponen programas que trabajan el Bienestar laboral, mediante medidas de conciliación a las que pueden acogerse los empleados, poniendo en valor que la conciliación forma parte de la cultura y del estilo de gestión en CEPSA. La empresa

está implicada a nivel nacional en el desarrollo de la mejora de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, formando parte clave del “barómetro efr” (empresa flexible y responsable).

- **PROGRAMAS COMO EMPRESA SALUDABLE.** Se despliegan iniciativas alineadas con el compromiso por la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores. Se inició con la **adhesión de CEPSA a la “Declaración de Luxemburgo”** (certificación desde el Gobierno de España / Ministerio de Empleo / INHST), que supone el compromiso a integrar los principios de la promoción de la salud en el trabajo, en la gestión. Para ello CEPSA, implanta el Sistema de Gestión de Empresa Saludable, como proyecto multidisciplinar con objetivos y actuaciones para su desarrollo.

Los distintos programas puestos en marcha, **parten desde la dirección** y se engloban en dos sistemas de gestión para garantizar su desarrollo. A continuación, exponemos algunas de las actuaciones de mayor interés, aplicadas en CEPSA desde el claro enfoque del Bienestar.

**ACTUACIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE EMPRESA FLEXIBLE Y RESPONSABLE, Y ORIENTADAS AL APOYO AL EMPLEADO**

Cepsa integra en la organización el perfil de **Trabajador Social** que será la persona encargada de:

- trabajar de manera conjunta con los empleados y familias,
- valorar sus necesidades y circunstancias,
- planificar, revisar y evaluar el trabajo llevado a cabo con ellos, y
- actuar en la resolución de las situaciones de vulnerabilidad, conflictos, crisis, carencias o dificultades que puedan surgir.

Se pretende con ello, **propiciar el bienestar laboral** con condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan la conciliación con la vida personal, desarrollo de la creatividad, identidad y participación de los empleados, así como la eficiencia y la efectividad de su

desempeño. Algunas de las herramientas que permiten llevar a término estas actuaciones de bienestar social y laboral son:

- **Asesoramiento Legal, Financiero y Recursos Sociales.** Del que pueden disponer los empleados en casos como adopciones, alquileres, ventas, herencias, declaración de la renta, multas, comunidad de propietarios, separaciones y divorcios, etc.
- **Asesoramiento Emocional.** Cuando acontecen problemas de comunicación con los hijos, estrés, problemas de pareja, depresión, duelo, consumo de drogas y alcohol, entre otros.
- **Orientación Médica.** En aquellos casos en los que es importante comprender cierta terminología clínica, una orientación sobre especialidades médicas, recursos asistenciales y cuidados sobre la salud.
- **Portal del Bienestar.** Servicio on-line en exclusiva para Empleados de Cepsa, donde se puede acceder a información práctica sobre salud, estado físico, familia o trabajo, entre otros.
- **Gestiones personales administrativas.** Los empleados pueden solicitar los servicios de gestión ante organismos públicos y privados, que tengan que hacer en la jornada laboral.

**ACTUACIONES RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE EMPRESA FLEXIBLE Y RESPONSABLE, Y ORIENTADOS A CONCILIACIÓN LABORAL Y FAMILIAR**

- **Concilia on line.** Ofrece un buscador on line de profesionales, que pueden ayudar a localizar la persona de confianza para la familia y hogar.
- **Universidad de Padres.** De objetivo, lograr que los hijos desarrollen todo su talento, es decir, que saquen todo su potencial oculto. Ayudan a los padres a fomentar talentos flexibles, de gran inteligencia práctica, capaces de aprender constantemente, de fijarse metas ambiciosas y realistas, y de poner empeño para conseguirlas.

- **Programa Gestionando Hijos.** Con este plan se propone a los empleados de CEPSA, disfrutar mientras aprenden a educar mejor.
- **AIM SOLO.** Da la oportunidad de conocer el ADN profesional de los hijos y comparar todo su potencial con las más de 1.300 profesiones que existen. Eso permite orientarles en sus estudios y profesiones.
- **Supercuidadores.** Programa de formación que ayuda a prestar la mejor atención a los menores de edad, personas mayores, personas que sufren algún tipo de enfermedad o que se encuentren en situación de discapacidad y/o dependencia.

**ACTUACIONES RELACIONADAS CON EL SISTEMA DE EMPRESA FLEXIBLE Y RESPONSABLE, Y ORIENTADOS A DISCAPACIDAD Y ATENCIÓN A MAYORES**

Están enfocadas a familiares de empleados con discapacidad, aportando asesoramiento, orientando y poniendo en marcha un plan de acción individualizado.

- **Plan Familia Cepsa.** Programa de la Fundación Adecco para hijos con discapacidad.
- **Plan Tú sumas.** Programa de Fundación Randstad para hijos con discapacidades, mayores de 16 años.
- **Orientación y atención personal a la dependencia.** Se asigna un gestor personal al empleado, que analiza el caso, estudia las distintas posibilidades y recursos, y confecciona una propuesta individualizada. Entre otras prestaciones, el gestor proporciona información, y busca y activa recursos públicos y privados de forma consensuada con el empleado/a (atención a domicilio, residencias, centros de día, etc.).
- **Ayuda domiciliaria gratuita.** Cada persona trabajadora dispone de asesoramiento personal y de un paquete gratuito de 20 horas de atención domiciliaria, en caso de que algún ascendiente no pueda realizar alguna de las actividades básicas de la vida diaria.

#### PROGRAMAS RELACIONADOS CON EL SISTEMA DE EMPRESA

- **Semana Saludable y estudio epidemiológico a los Empleados de CEPSA** (en 2017), como inicio de programa saludable con el lema “Tú salud nos mueve”. Con actividades para desarrollo de encuestas, sobre los hábitos saludables donde se cumplimentaron más de 400 cuestionarios y participaron más de 3000 personas.
- **Programa de Prevención de Riesgo Cardiovascular.** Ha sido estructurado en tres años, centrándose cada uno en:
  - Alimentación saludable
  - Ejercicio físico
  - Abordaje de las emociones
- **Programa 'Healthy Winners'.** Aplicado por los servicios médicos propios CEPSA, con consultas personalizadas, para el seguimiento de aquellos trabajadores con un índice de masa corporal superior a 25, que quieran mejorar sus hábitos de vida saludable y prevenir el desarrollo de enfermedades crónicas. Se complementa con:
  - Sesiones teórico-prácticos impartidos por especialistas
  - Píldoras informativas y formativas saludables publicadas cada mes en la intra-Cepsa.
  - Actividades como Olimpiada Interempresa: eHealth Challenge,
  - Retos deportivos personales, incluyendo ayudas económicas para la inscripción en los mismos.
  - Entrenador y nutricionista online.
  - Y el reconocimiento de los trabajadores más comprometidos con su salud.

- **Creación del espacio “Tú salud nos mueve”**. En la Intra-Cepsa a disposición de los empleados, con consejos saludables y un club deportivo “on line” con comunidades temáticas, actividades deportivas programadas y desafíos corporativos. Es un espacio para potenciar la realización de ejercicio físico, gestionado por expertos que imparten charlas y talleres saludables. También se ha mejorado la oferta de productos saludables en los comedores.

### Indicadores

Los indicadores establecidos en CEPESA en el ámbito de la seguridad y el bienestar están orientados a impulsar mejoras continuas de Salud y Seguridad en el trabajo. **En CEPESA podemos hablar de distintos tipos de indicadores:**

### Indicadores Reactivos

Algunos de estos indicadores están asociados a la ocurrencia de incidentes y sus consecuencias, por lo tanto, son indicadores reactivos. Es el caso de indicadores como

- ✓ Índice de frecuencia de accidentes y categoría de dichos accidentes
- ✓ Número de asistencias médicas y tipos de asistencias
- ✓ Índice PSE de accidentes industriales

La **TASA DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES** es un indicador ampliamente utilizado para evaluar el rendimiento de los procesos y negocios en la dimensión de Seguridad. Representa la medición del número de ocurrencias de incidentes en relación con el tiempo de exposición a las condiciones peligrosas de trabajo, expresadas en horas-hombre.

El **NIVEL DE GRAVEDAD DE UNO O VARIOS INCIDENTES** es también uno de los indicadores de gestión de la seguridad. Representa el índice de severidad de los incidentes, en relación con el tiempo de exposición a condiciones peligrosas de trabajo.

### Indicadores de Comportamiento

Otros indicadores están asociados a factores de causa específicos, tales como aquellos que evalúan:

- la **participación** del empleado en Seguridad,
- el **entrenamiento** en Salud,
- el **comportamiento seguro** en la ejecución de las actividades, entre otros.

Éstos, están englobados en un **Sistema de Gestión por competencias** donde aparecen reflejados y descritos indicadores sobre comportamientos seguros o no seguros. La **observación del comportamiento** frente a los riesgos críticos debe seguir una secuencia que incluye el compromiso gerencial, la determinación de objetivos, el análisis de la causa-raíz, el involucramiento, el aumento de la sensibilidad y la medición de los avances.

### Indicadores Proactivos

La eliminación de los comportamientos de riesgo es un factor clave para reducir los incidentes y accidentes laborales. En este sentido en CEPSA, buscando una gestión efectiva en prevención de riesgos laborales, consideran también una serie de indicadores proactivos, entre los cuales deben estar los siguientes:

- Programas de entrenamiento y capacitación.
- Indicadores de observaciones comportamentales.
- Indicadores de actos seguros.
- Porcentaje de implementación de los planes de acción.
- Cumplimiento de los programas de auditorías.
- Cumplimiento de acciones de las inspecciones.
- Cumplimiento del programa de exámenes médicos.

- Paseos por planta para la supervisión en campo
- Cumplimiento de objetivos en fecha
- Análisis de todos los incidentes

Englobándose todos ellos en un SISTEMA DE GESTIÓN GLOBAL, PSM (Project System Management), que revisa el conjunto de los indicadores.

### Indicadores de Bienestar

En cuanto a los indicadores de bienestar podemos citar:

- **NÚMERO DE BENEFICIARIOS (EMPLEADOS DE CEPESA) EN LOS PROGRAMAS RELACIONADOS CON “EFR” Y “APOYO AL EMPLEADO”**

Algunos datos: En el año 2017 han sido 74 personas las favorecidas por estos programas, siendo Andalucía la mayor comunidad benefactora, con un total de 42 asistentes.

- **NÚMERO DE PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA EMPRESA SALUDABLE**

Algunos datos: Se han podido contabilizar más de 3000 participantes en la Semana Saludable.

- se realizaron más de 400 encuestas enfocadas a los Hábitos Saludables.
- más de 1800 participantes a través de intracepsa, “Tu Salud Nos Mueve”.
- más de 1200 empleados visitaron y utilizaron nuestra aplicación “Sportsnet”.
- en las charlas y talleres llevados a cabo por se registraron más de 700 inscripciones.
- más de 130 voluntarios para reducir su IMC (Índice de Masa Corporal) mediante el desarrollo del programa “Healthy Winners”.

Para el la **Oficina de la Trabajadora social**, dos indicadores relevantes son:

- el nivel de utilización de los servicios que la empresa pone a disposición del empleado y
- el nivel de satisfacción del mismo.

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

El impacto que se percibe en CEPSA como consecuencia de trabajar desde una **Cultura de Seguridad y Bienestar** se especifica seguidamente:

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

Cepsa parte de la premisa de la creación de un entorno laboral seguro y saludable, entendido como **clave indiscutible en el desarrollo del bienestar laboral en la base de la productividad.**

Para ello realiza esfuerzos que le permiten mantener unas buenas relaciones personales, salud emocional, y bienestar social y familiar de los empleados, a través de la protección de riesgos, la ayuda a sus familiares, la salud y el ambiente laboral.

- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.**

En CEPSA se parte del convencimiento de que la implementación de los programas hacia los empleados, aumenta el bienestar laboral y consecuentemente, la motivación y el compromiso.

Con los proyectos descritos se ha conseguido **generar una corriente de opinión, sensibilización, toma de conciencia y movilización, que propicia la salud integral en la empresa y el bienestar laboral en sus trabajadores que repercute directamente en su estado motivacional y emocional.**

- **IMPACTO A NIVEL CORPORATIVO.**

Uno de los efectos directos que se advierte como consecuencia de las políticas de bienestar es el concepto “**SER CEPESA**”. Ello supone asumir un compromiso con la tecnología, la seguridad y el clima laboral. Se trata de una propuesta de valor por parte de la compañía que genera apego a la entidad por parte de las personas trabajadoras, con el consecuente “orgullo de pertenencia”, retención del talento y compromiso con la empresa.



### **FOCUS GROUP**

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en CEPESA, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en CEPESA en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en CEPESA en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	15 de Octubre de 2018
Lugar de reunión	Refinería Cepsa en San Roque (Cádiz)
Asistentes	- Relaciones Laborales / Trabajadora Social  - Médico / Servicios Médicos  - Seguridad  - Fabricación / Jefe Planta Aromáticos  - Fabricación / Panel  - Servicios Técnicos / Instalaciones

#### Lo que hacemos en CEPSA en Seguridad

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas que se han llevado a cabo en la planta a objeto de implantar cultura preventiva y segura en sus comportamientos y actitudes, y que se enmarcan en cuatro grandes bloques:

- ✓ Coordinación de Actividades Empresariales a nivel nacional.
- ✓ Servicios Médicos
- ✓ Formación
- ✓ Comunicación y Concienciación

#### **Coordinación de Actividades Empresariales a nivel nacional:**

- Se realizan reuniones mensuales de coordinación entre las distintas empresas CEPSA, de las que se derivan planes de acción globales con el objetivo de:
  - ✓ Afianzar el Compromiso con la Seguridad.
  - ✓ Buscar sintonía entre los distintos departamentos de PRL.
  - ✓ Mejorar el sistema de gestión teniendo como eje central la Seguridad.

#### **Servicios Médicos.**

- Una parte primordial de las actividades que se ponen en marcha en CEPSA en materia de Seguridad tienen su origen en los servicios médicos.
- Este servicio está compuesto en la actualidad por 4 enfermeros y 2 facultativos que llevan a cabo las revisiones médicas de los trabajadores propias de la exposición a hidrocarburos, todas las relativas a vigilancia de la salud y asistencia a la accidentalidad.
- Los Servicios Médicos se presenta como un departamento más dentro de la empresa, trabajando en estrecha simbiosis con el Departamento de Prevención.

## Formación

- Existe un Plan de Formación Continua destinado, por un lado, a capacitar y mejorar los conocimientos de todas las personas trabajadoras en materia de seguridad, y, por otro lado, a dar a conocer y mejorar los procesos internos. Dichos procedimientos están enfocados a realizar el trabajo de manera segura y productiva.
- Toda formación está orientada a conseguir una mayor seguridad
  - ✓ De las personas
  - ✓ Las instalaciones
  - ✓ Y el medio ambiente.
- Esta formación se realiza tanto al personal interno como al externo que mantiene una relación laboral continuada con la empresa. Se puede hablar, por tanto, que **en tema de formación no hay distinción entre las personas trabajadoras propias de CEPSA y las contratadas a través de empresas externas para servicios específicos.**

## Comunicación y Concienciación.

- La seguridad es un proceso constante, en el que no se baja la guardia. En CEPSA se considera la gestión de la información un elemento clave para la sensibilización en Seguridad.
- En CEPSA existe un Sistema de Comunicación vertebrado a través de un Departamento de Comunicación y que tiene como foco el recordatorio constante y la labor de concienciación de la importancia de la seguridad.
- Algunas de las iniciativas puestas en marcha a través de la Comunicación en materia de Seguridad son:

- ✓ Comunicando las “Lecciones Aprendidas” de los distintos incidentes o accidentes ocurridos en otras factorías y que son analizadas y difundidas a través de un comité.
- ✓ Dedicando diariamente en las reuniones de planificación el primer punto a la Seguridad.
- ✓ Disponiendo de Observaciones Preventivas de Seguridad (OPS), basadas en la observación y la corrección de comportamientos ante actos seguros/inseguros, mostrándose como una herramienta altamente eficiente para reducir la siniestralidad laboral.
- ✓ Construyendo las observaciones a través de la participación de toda la plantilla mediante la recogida de sugerencias y puntualizaciones por distintas vías de comunicación. Por ejemplo, a través de los buzones de participación.
- ✓ Vigilando el uso de EOI’s a través de observaciones comportamentales para convertirse en ejemplo de las empresas contratadas.

Llegado este punto, los participantes en el Focus Group constatan que **en CEPSA existe una importante inversión en Seguridad, que la facilita y la hace posible. Esta inversión permite generar un *estado de tranquilidad real*.**

La Seguridad está vertebrada como un **Valor** que es inherente a toda la empresa y en la que se establecen objetivos anuales en materia de seguridad que afectan a todos y cada uno de los departamentos de la corporación. **El objetivo final de todo es conseguir “Cero Accidentabilidad”.**

Con todo, **CEPSA se consolida como una empresa pionera en Seguridad y Salud, que buscando nuevos enfoques en la materia e ir más allá del cumplimiento de la mera normativa.**

De igual forma, los participantes del Focus han destacado **en el ámbito del Bienestar** la información que seguidamente se expone:

#### Lo que hacemos en CEPSA en Bienestar

CEPSA trabaja en el proyecto de constituirse en empresa saludable desde hace 3 años existiendo una expresa implantación gracias al certificado **EMPRESA SALUDABLE** y a la **adhesión al Tratado de Luxemburgo**.

CEPSA, de igual forma, se acoge al modelo de “**Empresa familiarmente responsable**” (EFR), facilitando a sus empleados el equilibrio y la conciliación entre las esperas personal y profesional.

A raíz de estas adhesiones, CEPESA pone en marcha programas a disposición de los empleados y familiares, que se gestionan a nivel interno, integrándolos en la organización. Estos planes se focalizan en:

- La promoción de la Salud más allá del riesgo laboral.
- El establecimiento de un modelo de Gestión basado en la Conciliación y la Igualdad.
- La implantación de una nueva cultura socio-laboral y empresarial basada en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuos.
- La creación de la Oficina de Atención social

### **La promoción de la Salud.**

Se establecen planes anuales y bianuales que tienen como objetivo **la promoción de la salud** más allá del riesgo laboral, implantados medidas para:

- Información y prevención del riesgo cardiovascular
- Campañas de Donación de sangre
- Pruebas médicas que van más allá de las necesarias para el puesto de trabajo (como por ejemplo perfiles PSA para hombres, mamografías para mujeres, etc).
- Revisiones de la salud cada seis meses para los puestos operarios.

### **Modelo de Gestión basado en la Conciliación y la Igualdad.**

Se incluyen una serie de medidas que aseguran en mayor medida las posibilidades de conciliación como escenario de bienestar. Se destacan algunas iniciativas como:

- Flexibilidad horaria que permite adaptar la hora de entrada y salida a las necesidades y casuísticas personales
- Reducciones horarias para el personal a turno
- Teletrabajo
- Facilidades para el cambio de turno por necesidades personales

### **Oficina de Atención social.**

CEPSA integra una persona del ámbito del Trabajo Social que se encarga de asesorar a las personas trabajadoras y sus familias para valorar sus necesidades y circunstancias y actuar en la resolución de las situaciones de vulnerabilidad, conflictos, crisis, carencias o dificultades que puedan surgir.

Se trata por tanto de un servicio que está enfocada a la persona trabajadora de una manera cercana y personalizada y que ofrece:

- Asesoramiento Legal, Financiero y Recursos Sociales
- Orientación Médica
- Información sobre el Portal del Bienestar
- Gestiones personales administrativas
- Programas orientados a las familias como “Familia fácil”, “Tú sumas”, “Universidad de Padres”...

Otras medidas que es importante resaltar son las que están vinculadas con la retribución flexible, la seguridad salarial y la estabilidad derivada de la contratación fija, circunstancias todas ellas que aseguran y propician bienestar laboral.

#### Impacto del cambio

Algunos de los **efectos** que los empleados de la refinería han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en tres ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de factores que se utilizan para identificar aquellas actuaciones, consecuencia del impacto del cambio hacia la excelencia preventiva, desde repertorios de seguridad y bienestar.

#### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- El conjunto de medidas aplicadas por CEPSA hace sentirse a la persona trabajadora escuchada y protegida. Arropada por la empresa ante cualquier imprevisto que pudiera surgir, tanto dentro del ámbito laboral como fuera del mismo.
- Se relaciona directamente la seguridad, el bienestar y el estado del individuo. La puesta en práctica de medidas en seguridad, salud y bienestar consigue que los empleados se sientan satisfechos, lo que generan buen ambiente de trabajo entre los distintos equipos.

- La Seguridad apunta directamente a una reducción del absentismo y el Bienestar a una mayor involucración del trabajador. Ambos aspectos quedan demostrados a través de indicadores con los que de forma periódica se trabaja.

## CORPORATIVO

- La seguridad se encuentra en el ADN de CEPSA. Fruto de ello se genera un buen clima laboral que propicia confianza, compromiso, la mejora de la salud y la mejora en la productividad.
- Seguridad y Bienestar son una cadena. Si esta base está bien asentada se consigue la implicación del trabajador y un mayor desempeño en el puesto, que afecta directamente en los resultados de negocio de la compañía.
- Los trabajadores de CEPSA cuentan con una alta capacitación, fruto de una clara estrategia de retención y atracción del talento entre los perfiles del sector.

## IMAGEN DE MARCA

- Hay toda una “filosofía de trabajo” basada en la calidad y en la coherencia con los valores y principios de la refinería, que se traslada más allá de las paredes de la empresa y que por tanto llega al cliente y a la comunidad en la que se encuentran las refinerías CEPSA.
- El fin último al que se dirige la labor que se viene haciendo desde las iniciativas de bienestar se resume en “SER CEPSA”; Se asume de manera intrínseca un compromiso con la tecnología, la seguridad y el mantenimiento de un óptimo clima laboral, que revierte claramente en lo social y en el mantenimiento responsable del medio.

### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en CEPSA** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- Exportar el conjunto de medidas que se ha mostrado más exitosa a otras empresas comprometidas con la Gestión de la Seguridad, la Salud y el Bienestar desde una perspectiva responsable, global y basada en la persona trabajadora.
- Fomentar las reuniones interdepartamentales para aumentar el conocimiento de las distintas áreas empresariales.
- Instaurar sistemas que permitan el desarrollo y participación de este tipo de programas de manera más interactiva vía “on line”.
- Ampliar el grado de comunicación con las comunidades en las que están instaladas las refinerías, con idea de intercambiar aportaciones sobre las medidas de seguridad que ya están en marcha y que no son ninguna utopía.
- Autogestión para mejorar el desarrollo de las distintas acciones puestas en marcha.



### CONSIDERACIONES FINALES

Podría decirse que *“ningún trabajo es carente de riesgos, pudiendo provocar efectos adversos sobre la salud física y mental.”* Por ello desde CEPSA, además de los esfuerzos continuos para prevenir riesgos, consolida un estadio superior en prevención yendo más allá de la legislación y aportando acciones y programas a los empleados que redunden en el Bienestar laboral.

“SER CEPSA” es un objetivo global sobre el que se sustentan las políticas de bienestar, seguridad y salud, que de alguna manera aglutina una forma de “estar”, de comportarse, de relacionarse, de comunicarse y de ofrecer fuera lo que se construye desde dentro. Es una propuesta de valor de creación conjunta, que consigue generar orgullo de pertenencia y a la vez, posiciona a CEPSA como empresa embajadora en políticas que trabajan la excelencia organizacional.

Un trabajador seguro es más feliz y viceversa. Ello ayuda a establecer un compromiso con la compañía, que repercute en la seguridad y en la productividad. En Cepsa hay una cultura única de seguridad, para lograrlo se centran en las personas, los procesos, las instalaciones y el transporte.



## CASO CORREOS

Correos nace en 1716 como servicio público para universalizar la comunicación, haciéndola asequible, convirtiendo el sello en medio de pago. Consiguió hacerla ágil e inmediata, introduciendo en España el telégrafo y el teléfono, con la apertura de bocas de buzón y estafetas –ahora oficinas– e instalando buzones domiciliarios para llegar y estar al lado de los ciudadanos. La seguridad y la confianza la consiguió a través de la figura y rol de los carteros.

La sociedad cambia y Correos con ella, buscado siempre soluciones innovadoras de comunicación: las cartas, para las grandes ideas de intelectuales o las palabras entre familia y amigos; el telex, para las crónicas de los primeros periodistas; los reembolsos, para la venta a distancia; la paquetería con más opciones de plazo y entrega, para el comercio electrónico; eCorreos, para el mundo en que vivimos, cada vez más virtual.

Correos ha conseguido ser el proveedor de **comunicaciones físicas**, digitales y de paquetería de España, con la **mayor presencia territorial** y los equipamientos más innovadores. Cuenta con 51.205 efectivos, de los que dos terceras partes se transacciones a todos los hogares y empresas del país. Dispone de 18 centros para el tratamiento automatizado de las expediciones. Posee una flota de 13.991 vehículos y 8.669 puntos de atención al cliente.

En 2015 Correos, abanderando de nuevo la innovación, **implanta el “Proyecto Empresa Saludable”**, un programa integral destinado a promover, desde un enfoque multidisciplinar, aquellos hábitos de vida que contribuyen a la mejora de la salud de sus trabajadores.

A partir de este momento, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Fecha	25 de julio de 2018
Lugar de reunión	Oficina de Correos de Málaga
Asistentes	Jefa Sector de oficinas Director de la oficina de Marbella Responsable del proyecto “Programa intergeneracional” Técnico de PRL

La entrevista tiene una duración de 60 minutos en la que se consigue un alto nivel de participación de todas y cada una de las personas que intervienen.

En la descripción de este Caso se analiza el proyecto “*Programa intergeneracional*” puesto en marcha en la oficina de correos de Marbella en julio de 2016 y que continúa todavía activo a día de hoy. La entrevista versa sobre el proyecto, que permite reflexionar sobre seguridad y bienestar en Correos a nivel más global.

#### “Programa Intergeneracional”

En 2015 Correos, abanderando de nuevo la innovación, como en décadas anteriores, implantando el Proyecto “Empresa Saludable”. En reconocimiento a las iniciativas puestas en marcha en este ámbito, **Correos obtiene el Certificado de Empresa Saludable**, confirmándose el compromiso de la compañía, no solo con el cumplimiento de la normativa en Prevención de Riesgos Laborales sino, gestionando la salud de los empleados desde un enfoque integral e incorporándola al resto de las políticas corporativas.

Con este proyecto, la entidad iniciaba un camino para dar continuidad a las acciones que ya se venían realizando en promoción de la salud y que no eran únicamente las reguladas por la normativa en PRL (art. 22).

El proyecto de Empresa saludable, en evolución constante, se centra en **tres líneas de actuación**:

- Bienestar físico,
- Bienestar emocional y
- Seguridad de los trabajadores,

acciones que buscan mejorar no sólo las condiciones de trabajo, sino también los aspectos relacionados con el bienestar general.

Una de las prácticas puestas en marcha en este sentido, y con objeto de gestionar la diversidad, es el “**Programa Intergeneracional**” desarrollado en la oficina principal de Marbella, Málaga.

Uno de los retos a los que se enfrenta cualquier organización actualmente es la gestión de la diversidad generacional. En un entorno cada vez más complejo, con grandes dificultades para atraer y fidelizar el talento, contar con perfiles diversos y con la capacidad para gestionar equipos en los que convivan generaciones y culturas diferentes, es un requisito imprescindible, para sacar el máximo partido, de la aportación de valor individual y por encima de todo la grupal. En el caso de Correos, teniendo en cuenta que la edad media de la plantilla está en 48 años, es todavía más crítico y complejo si cabe.

La iniciativa surge como respuesta a la problemática detectada en la llegada de personal totalmente nuevo a la oficina de Correos de Marbella, para sustituir al habitual en el período vacacional de verano, y que conllevaba importantes cambios organizativos en la unidad. Los recién llegados se caracterizaban por ser jóvenes y con falta de experiencia. A ello se unía la gran afluencia de público, propia de una ciudad sumamente turística como es Marbella en la época estival, con lo que se provocaba una situación complicada que había que organizar y encauzar debidamente con celeridad.

Hasta entonces había sido una práctica habitual **que el personal de mayor trayectoria acogiera a los nuevos empleados y los acompañasen en el aprendizaje**, si bien, se detectaba que había mucha “seriedad” en el proceso, sin responder a un sistema claro y predeterminado. Se optó entonces por **formalizarlo creando un método**.

**El “Programa Intergeneracional”, consistente en el intercambio intencionado y continuado de recursos y aprendizaje entre las generaciones de mayor experiencia y las más jóvenes, con el fin de conseguir beneficios individuales, sociales y, especialmente, laborales.**

Las fórmulas de implantación del Programa son:

1. **TUTORÍAS INVERSAS.** Consisten en asignar a una persona de reciente incorporación y con falta de habilidad aún en los procesos, a una persona trabajadora de mayor experiencia y dilatado bagaje en los mismos. De igual forma, a los empleados de nueva incorporación se les asigna un perfil Senior al que apoyar, ya que éstos tienen mucha facilidad para el manejo de las nuevas tecnologías y ofrecen una visión y actitud fresca y dinámica en el trato con el cliente.

Las tutorías funcionan, por tanto, en los dos sentidos:

- Por un lado, la persona de mayor experiencia le aporta al perfil de nueva incorporación sus conocimientos, experiencia, pudiendo abordarle en cualquier momento para la resolución de dudas y aclaración de consultas.
- Por otro, los perfiles junior aportan soporte y respaldo en el uso de los programas informáticos y su visión no condicionada sobre la labor que desempeñan y la relación con los clientes.

**El tipo de relación que se establece da pie a una comunicación fluida, se potencia la confianza y el compromiso entre las dos partes y permite estar inmersos y construir un ciclo de aprendizaje continuo.** Así, se consigue reducir la posible brecha vinculada con la diferencia generacional. Se trata pues de un intercambio mutuo que beneficia a sus protagonistas además de al conjunto de la unidad, a los resultados de negocio y a los clientes.

1. **GENERACIÓN DE IDEAS.** Las reuniones periódicas se convierten en lugar de encuentro donde se intercambian experiencias, planteamientos, opiniones, se generan soluciones y se seleccionan las más apropiadas para su posterior aplicación y ejecución, facilitando de esta forma la interacción entre los dos grupos de edad. La finalidad que se persigue es el aprovechamiento de los conocimientos, experiencias y talento de todas y cada una de las personas que trabajan en la oficina.

#### Objetivos del Programa Intergeneracional

El Programa Intergeneracional se alinea perfectamente con la política de empresa de Correos en la pretensión de cultivar el talento y promover la igualdad de oportunidades. La compañía está interesada en fomentar la participación y la mejora continua de los empleados y al disponer de personal de distintos grupos de edad y con múltiples habilidades y competencias piensa en un programa para poner en valor y rentabilizar esa diversidad.

Los **OBJETIVOS PRINCIPALES** que busca el Programa Intergeneracional son:

- Convertir la diversidad generacional de la unidad en una ventaja competitiva
- Poner en valor el talento junior y senior
- Compartir saberes, talentos y recursos
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización
- Promover la participación y la implicación, contando con la aportación de todos los integrantes
- Luchar contra la fuga de potencial y talento
- Extraer ideas novedosas y consensuadas para aplicarlas en la mejora de resultados de cada producto y/o servicio que repercute en una mejor atención al cliente.

#### Claves del éxito del Programa Intergeneracional

Algunas de las prácticas que han permitido el éxito la puesta en marcha y consolidación de este Programa son:

- **La PARTICIPACIÓN de los TRABAJADORES.** Recoger las sensaciones y aportaciones de las personas trabajadoras de nueva incorporación, con la firme intención de ponerlas en práctica. No hacerlo de este modo, suponía perder potencial y oportunidad de mejora.
- **EI ESTABLECIMIENTO de INDICADORES y creación de MÉTODO.** Un elemento fundamental fue aterrizar el Programa en actuaciones concretas que se pudieran medir, creando una sistemática y una serie de procesos, que ordenaban las ideas, las aportaciones y propuestas y las traspasaba a fórmulas operativas. Al definir indicadores se observaba el impacto de este nuevo enfoque de trabajo, permitiendo analizar y tomar decisiones. Como ejemplo de indicador se expone el relacionado con el objetivo de venta de “tarjetas prepago”.

- **Las TUTORÍAS INVERSAS.** Crear el procedimiento de tutorías inversas, implicaba la coincidencia permanente de dos personas, senior y junior, de manera que hubiera intercambio de conocimientos y perspectiva en ambas direcciones, tanto de la persona de reciente incorporación y menor trayectoria como de la persona con más experiencia.
- **La firme APUESTA por la INNOVACIÓN.** Correos se ha venido identificando como empresa que a lo largo de su historia ha sido pionera en innovación y ha impulsado internamente el uso de nuevas tecnologías y la expansión hacia nuevos mercados, siendo la actitud de la propia Dirección de apertura a propuestas como ésta.

#### Relación de este tipo de Programas con la Seguridad y el Bienestar

En cuanto a la relación de este tipo de medidas con la seguridad, se parte del hecho de que **la formación en Prevención es lo primero que han de aprender los empleados** cuando se incorporan al puesto en la empresa. Desde su **Intranet y diferentes aplicaciones móviles** se facilita el proceso de aprendizaje, haciendo más cercana y fácil toda la información y documentación que se les hace llegar al respecto.

En la plataforma interna llamada “**CONECTA**”, ocupan un lugar primordial los temas como:

- la prevención de riesgos laborales,
- los programas de salud física y emocional,
- los consejos y recordatorios en seguridad y salud,
- los cuadernillos para facilitar y promover el establecimiento de objetivos propios vinculados con retos saludables,
- las guías explicativas y ayuda para la motivación en la adquisición de hábitos preventivos, etc.

En Correos la prevención de riesgos laborales relativa a seguridad física, está implantada de forma sólida y consolidada y es ahora cuando se comienza a introducir el bienestar emocional como foco de actuación, para poner en marcha medidas que reduzcan los riesgos psicosociales.

El bienestar emocional apunta directamente a una mejora de la seguridad, según evidencian en la entidad y trasladan en la propia entrevista. Por ejemplo, en los continuos desplazamientos que realizan los empleados en moto, el vehículo puede estar en perfectas condiciones, pero si la persona trabajadora no se encuentra bien, (vinculado con su estado de ánimo), hay muchas más probabilidades de tener un accidente.

En estos momentos es cuando se está siendo consciente y se comienza a fomentar la importancia “conocerse” y de “cuidarse” para conseguir **seguridad y bienestar**, desde una visión global y compartida por ambos términos.

En Correos existen medidas concretas en este sentido que están teniendo muy buena acogida entre las personas trabajadoras, como son:

- el proyecto de “Fitness emocional”,
- los programas “Promotores de salud”, que convierte a los trabajadores más deportistas en embajadores del cuidado físico y emocional.

En este contexto, la **inversión económica** es un aspecto importante sobre todo en las partidas dedicadas a la formación, la prevención y el bienestar. Es una apuesta de largo recorrido pues en Correos son conocedores de que programas que funcionan en unas oficinas son extensibles a otras y es un trabajo de continuidad y calado. En este sentido, se torna clave **la creación de una metodología extrapolable al resto de unidades del territorio (oficinas), donde se compartan las iniciativas de éxito y se logren generar con ello conexiones y objetivos conjuntos.**

## Indicadores

Los **resultados en la oficina de Marbella**, donde se puso en marcha el “Programa Intergeneracional” se trabaja sobre indicadores como:

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de propuestas presentadas por los empleados relacionadas con las dinámicas y procedimientos de trabajo en el último año</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de “tarjetas prepago” vendidas de más en la oficina de Marbella desde la implantación de programas de bienestar prevención y salud.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de quejas y reclamaciones por parte de los clientes, recogidas en la oficina desde la implantación del Programa Intergeneracional</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de reducción de absentismo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de imprevistos resueltos a través de propuestas de los propios empleados en el último ejercicio</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de encuestas satisfactorias cumplimentadas por los empleados sobre la implantación de medidas de bienestar y salud</li></ul>

## Impacto de la Seguridad y el Bienestar percibido en la empresa

El efecto que se percibe en Correos como consecuencia de trabajar desde una **cultura de seguridad y bienestar** se especifica seguidamente:

○ **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

- Fruto de la implantación del conjunto de iniciativas comentadas con anterioridad se constata que la oficina de Marbella se ha convertido en la **oficina de toda España con mejores índices de venta en “tarjetas prepago”**. Estos reconocimientos y logros al mismo tiempo han servido para retroalimentar la motivación, el compromiso y la mejora del clima laboral.
- Se ha contrastado una **reducción del absentismo**, con claras consecuencias en el volumen de trabajo y grado de desempeño.
- Los **resultados cuantitativos** han sido muy destacables durante el periodo de la introducción de las distintas iniciativas, no sólo en el objetivo centrado en la “tarjeta prepago”, sino también en la venta de otros productos o servicios.

● **IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN.**

- Se ha mejorado la **comunicación interna a nivel de equipo**, permitiendo el intercambio fluido de información, opiniones y propuestas que ha facilitado por ejemplo adaptar el calendario de turnos de trabajo desde una actitud conciliadora, para adaptarse a las necesidades de los protagonistas: tutores junior y senior.
- Se han creado **herramientas de comunicación escrita** como encuestas y espacios de reflexión, donde se contrasta la buena acogida por parte de los trabajadores de este tipo de iniciativas de bienestar, mejorando el buen clima laboral que fomenta la cooperación y la contribución hacia objetivos comunes.

● **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.**

- Hay un aumento considerable del bienestar que se aprecia a través de una mayor implicación, **mayor autoestima en el personal (se sienten capaces y realizados), sentimiento de unión y trabajo en equipo**. Todo ello promovido por las dinámicas operativas de las que son partícipes en su conjunto.

- Se ha creado un **laboratorio de ideas** en el que todos aportan iniciativas, son escuchadas sus propuestas, etc. lo que repercute directamente en la percepción sobre la importancia de su labor en la compañía.
- Se ha producido **alta participación** e ilusión de toda la unidad en el proyecto, según han recogido los indicadores. Ello ha potenciado el intercambio de ideas y el aprovechamiento del talento desde distintas experiencias que afecta directamente sobre el bienestar.
- **IMPACTO A NIVEL CORPORATIVO**
  - Se ha conseguido la **integración del personal de nueva incorporación de forma ágil y rápida**, lo que permite consolidar equipo en breve espacio de tiempo. Su funcionamiento a pleno rendimiento se produce con inmediatez.
  - Los **clientes se han sentido más satisfechos** tanto por la calidad de la atención recibida como por las deferencias que se ha tenido con ellos y ello repercute en la imagen de la empresa de forma muy positiva.
  - Ha habido una **reducción del número de quejas y reclamaciones** de clientes y en las *encuestas de satisfacción al cliente* este tipo de medidas ha tenido muy buena puntuación, fortaleciendo y saliendo reforzada la marca Correos.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en Correos, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en Correos en Seguridad y Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	26 de julio de 2018
Lugar de reunión	Oficina principal de Correos en Marbella (Málaga)
Asistentes	Tres personas del Departamento de Atención al Cliente Una persona del Departamento de Reparto

### Lo que hacemos en Correos en Seguridad y Bienestar

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas que se llevan a cabo en Correos a objeto de implantar cultura preventiva, y que se enmarcan en tres grandes bloques:

- ✓ Formación y actuaciones de reciclaje en seguridad y prevención.

- ✓ Ayuda y apoyo del equipo, que permite afrontar situaciones de estrés diarias.
- ✓ Cuidado recíproco, desde el sentimiento de equipo

En lo que respecta al **Bienestar**, las iniciativas más destacables son:

#### Impacto del cambio

- ✓ Se permiten las propuestas de mejora y el desarrollo de ideas procedente de cualquier persona de la empresa, independientemente de la antigüedad que tenga en la misma.
- ✓ Hay un profundo sentimiento de unidad y cohesión.
- ✓ El Programa Intergeneracional ha permitido **sistematizar la tutorización y formación de personas** de reciente incorporación que se incorporan en la empresa, algo que se venía haciendo desde siempre, si bien, no había un método ni estaba contemplado como una práctica habitual y necesaria en determinadas oficinas. La experiencia de conocimiento compartido que se ha producido entre los dos grupos participantes, ha sido muy enriquecedora a nivel personal y profesional. Se ha producido un incremento en la actitud de descubrimiento y exploración de nuevas realidades.

Algunos de los **efectos** que los empleados de Correos han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en 4 ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de **indicadores** que se utilizan para determinar aquellas actuaciones, desde repertorios de seguridad y bienestar.

#### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- La buena relación laboral hace que también existan vínculos fuera de la oficina y eso a su vez retroalimenta el sentimiento de equipo.

- El gusto por la labor realizada y el desempeño del puesto aporta bienestar, y ello repercute directamente en la sensación de sentirse seguro.
- Hay un aumento considerable de la autoestima profesional y sentimiento de respaldo, seguridad y apoyo entre los compañeros.

## **DIRECCIÓN**

- Los jefes y puestos de responsabilidad apuestan por la retención del talento a través de políticas a tal fin.
- Se apuesta por enfocar la diversidad como diferencia competitiva desde “la suma de las diferencias.”
- Desde los puestos de dirección se fomenta la participación de los equipos con propuestas operativas que permiten contemplar perspectivas desde diferentes a la hora de abordar procesos de mejora.

## **CORPORATIVO**

- Se ha conseguido una rápida integración del personal de nueva incorporación, que se considera parte de la organización desde el primer momento, colaborando activamente en el conjunto de las facetas del trabajo.
- La resolución de imprevistos con propuestas de los propios trabajadores es una operativa que está implantada y que permite agilizar decisiones y responder en tiempo y forma a las circunstancias de forma muy adaptativa.

## **IMAGEN DE MARCA**

- Las medidas de bienestar tienen un impacto directo sobre el cliente, que valora a través de encuestas positivamente este tipo de iniciativas.
- Se transmite la imagen de una empresa de largo recorrido que apuesta por la innovación no solo en tecnología sino en gestión del capital humano y del talento.

### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de líneas de trabajo en bienestar y seguridad en Correos por parte de los participantes, con vista a los próximos años, **surgiendo las siguientes aportaciones recogidas de forma literal:**

- *“Si cada uno se implica y hace su trabajo lo mejor posible se conseguirá cada vez más bienestar”.*
- *“Si la empresa mejora las condiciones en cuanto a estabilidad laboral, ello repercutirá directamente en la emoción de los trabajadores con condición temporal, se trasladará al sentir del resto del equipo, y, por tanto, habrá más seguridad.”*
- *Si en Correos se abriera un buzón de sugerencias, se podrían hacer propuestas en cuanto a la ergonomía de los puestos de trabajo de cara a la adquisición de nuevos equipos más acordes con las necesidades ergonómicas actuales.”*
- *“Si se mejora la formación sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, se ganará en seguridad frente al cliente, emocionalmente los colaboradores se sentirán mejor y ello repercutirá directamente en la salud, la seguridad y el bienestar.”*
- *“Si se conocen mejor internamente los distintos departamentos, se podrá dar mejor respuesta al cliente y se mejorará la emocionalidad y el bienestar de cada persona trabajadora.”*
- *“Si se actúa sobre situaciones concretas detectadas que generan estrés, se ganará en seguridad, por ejemplo, si se incluye un margen en el “quebranto de moneda” o se ofrecen más opciones para conciliar la vida familiar y laboral.”*



## CONSIDERACIONES FINALES

Correos es una empresa que a lo largo de su historia ha sido pionera en innovación y ha impulsado en sus políticas el uso de nuevas tecnologías y la apertura para trabajar en contextos diferentes y nuevos mercados.

Se ha detectado a lo largo de su participación en el Estudio que la Dirección se encuentra abierta y receptiva a propuestas enmarcadas en la apuesta por la suma desde la diversidad, el conocimiento compartido, la retención e integración del talento y la construcción de equipos de trabajo autónomos, resolutivos y con alta calidad en la atención al cliente.

Con todo, **las claves del éxito en Correos para la seguridad y el bienestar** son:

- Que los cabezas visibles creen y aplican la seguridad y el bienestar. A partir de ahí todo se amplía y se refleja.
- Dar voz a todos. El permitir que el trabajador se exprese y sea escuchado hace que cambie su perspectiva sobre el lugar de trabajo y que se reduzcan las incidencias. Las ideas ya no se expresan de forma individual, sino que se comparten en voz alta.
- Hay una filosofía que respalda y pone en valor las aportaciones de sus integrantes, constituyendo la base del buen clima laboral. *“La persona percibe que se le tiene en cuenta, que su opinión vale.”*
- Apostar por la equidad y la participación como herramientas intrínsecamente motivadoras.
- Generar un método y una sistemática que permite operar de forma organizada, rigurosa y de calidad.

- Bienestar y seguridad es un todo que apunta directamente a la mejora del absentismo, la siniestralidad y la mejora del clima laboral.

En Correos en la actualidad se da respuesta a los requerimientos impuestos por la normativa en cuanto a las exigencias de la prevención y la seguridad. De igual forma, se atiende al bienestar físico y algunos aspectos del bienestar emocional de las personas trabajadoras a través de los distintos programas e iniciativas comentadas a lo largo del documento. El próximo hito se relaciona con la **creación de un Departamento de felicidad** pues desde Correos se convive con el firme convencimiento de que **la satisfacción de las personas tiene un efecto directo exponencial en su rendimiento, desempeño y seguridad.**



Cobre Las Cruces, S.A.

## CASO COBRE LAS CRUCES

Cobre Las Cruces es una empresa del sector de la minería cuya actividad es la de extracción de mineral a cielo abierto y producción de cátodos de cobre por tratamiento de hidrometalurgia. En Cobre Las Cruces trabajan en torno a 280 profesionales contratados por la propia empresa y un total de 800 a través de empresas contratistas, siendo también importante el número de empleos indirectos que dependen de su actividad.

Identifica su Misión en alcanzar la producción óptima de cobre de primera calidad, de manera segura y sostenible, maximizando la rentabilidad sobre la inversión, asegurando la satisfacción de todas las partes interesadas, y todo ello, visionando convertirse en referente en operaciones mineras en el siglo XXI.

La principal peculiaridad con la que convive Cobre Las Cruces es que se trata de un proyecto, tal y como ellos mismos identifican, “con fecha de caducidad”; el tiempo estimado del proceso completo de extracción del mineral es en torno a 15 años, lo que les posiciona ante los retos de las políticas de seguridad, prevención, salud y bienestar de forma diferente a cómo lo abordan desde otras empresas y sectores.

Cobre Las Cruces se ha consolidado como un referente de minería moderna y comprometida con el entorno. En este camino ha sido muy importante la respuesta dada a algunos de los temas más sensibles asociados a la actividad de extracción y aprovechamiento de los recursos naturales mineros, a la vez que la minimización de los impactos ambientales.

A partir de esta introducción, la información se presenta en tres momentos:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	30 de octubre de 2018
Lugar	Cobre Las Cruces SE-3410, km4 Genera (Sevilla)
Asistentes	Jefa de Relaciones Laborales, Supervisor de Seguridad y Salud, Jefa de Cadena de Suministro, Supervisor de Mantenimiento Mecánico (Delegado de Prevención)

La entrevista tiene una duración de 60 minutos en la que se consigue un alto nivel de participación de todas y cada una de las personas que intervienen. El comienzo de la misma parte de un rápido recorrido cronológico por los hitos que en mayor medida han ido marcando la operativa de la explotación desde sus inicios.

Las intervenciones desde los diferentes perfiles profesionales presentes, ha conseguido completar un “puzle” interesante de información, que, por una parte, les ha ayudado a tomar mayor conciencia del camino recorrido como organización, y también, a vislumbrar los siguientes años desde una perspectiva ilusionante que ofrece amplias posibilidades para la puesta en marcha de iniciativas vinculadas con los temas que nos ocupan de seguridad y bienestar.

*(En adelante, se utilizarán la abreviatura “CLC” al referirse a la empresa)*

#### Momentos clave de la compañía

Desde un enfoque y perspectiva general, IMPLANTAR CULTURA PREVENTIVA en CLC significa:

- **Que el concepto SEGURIDAD trascienda lo profesional y abarque a la parcela personal** de los empleados. El conjunto de campañas que se ponen en marcha están alineadas con esta idea. Es por tanto clave: despertar la sensibilidad hacia el **cambio a comportamiento seguro** y con ello, extender este aprendizaje al resto de

facetas de la vida de la persona, comenzando la cultura preventiva en el hogar de las personas trabajadoras.

- **Que se propicie y facilite un cambio en la forma de pensar** de origen para romper con ciertos paradigmas inmovilistas, sancionadores y estancos, a través de mensajes claros sobre el comportamiento preventivo, seguro y saludable, repetidos en el tiempo para generar hábito, manteniendo conductas ejemplares.
- **Que se convierta en un legado** que cala tanto en el personal propio de CLC como en los profesionales de las empresas subcontratadas.

Algunos de los hitos de los últimos años que han ido marcando conciencia preventiva, segura y saludable en CLC han sido entre otros:

Periodo	2012
	20
	<p><b>Certificación de CLC como Empresa Familiarmente Responsable</b>, siendo el objetivo el de establecer y desarrollar un modelo de gestión que ayude a promocionar políticas de conciliación que permitan el equilibrio entre la esfera personal y la profesional, desde la certeza de que esas medidas impactan de forma directa en la satisfacción de los empleados. El Programa de medidas “Armoniza” recoge todos esos beneficios.</p> <p>CLC se convierte en la <b>primera organización en el sector de la minería en disponer de la Certificación “Empresa Familiarmente Responsable”</b>, desarrollada por la Fundación +Familia. En 2016 la empresa decidirá abandonar esta certificación si bien se incorporan las medidas de conciliación en su Convenio Colectivo Propio.</p>

La responsabilidad social de CLC es clave en este sentido pues se enfoca en las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y procesos productivos con grupos de interés como: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas, etc. Para CLC por tanto implica que las decisiones que se toman se adoptan buscando la maximización de beneficios sino también buscando la sostenibilidad a largo plazo, ya que no se pueden ignorar el impacto en su entorno, comunidad y personas trabajadoras.

La **Fundación CLC** nace como entidad sin ánimo de lucro con la vocación de servicio a la sociedad, para canalizar las actuaciones de Responsabilidad Social llevadas a cabo por la propia compañía. Una de sus prioridades es la de aportar a las comunidades locales elementos de desarrollo económico y dinamización de la comarca para que sean capaces de sostenerse por sí mismos cuando cese la actividad de la explotación. Las áreas de principal intervención desde la Fundación son:

- Cultura y Sociedad
- Ecología y Medio ambiente
- Deporte y Juventud

Ejemplo de las actuaciones concretas puestas en marcha a través de la actuación directa de la Fundación CLC son: La **Escuela Industrial CLC** como proyecto destacado que contribuye a la reducción del desempleo entre jóvenes y **El Plan de Desarrollo Municipal** que junto a las localidades de Gerena, Gillena, Salteras y La Algaba se financian proyectos basados en la generación de empleo y el fomento de iniciativas de desarrollo económico y apoyo social.

Periodo 2013

20

12 Etapa en el que se produce la **entrada de First Quantum** como único accionista, que incorpora, desde el primer momento una amplia gama de **beneficios sociales que componen un Sistema de Compensación Global**. Se relacionan con lo que conocemos como “salario emocional” y en CLC es clave pues impacta en la fidelización de talento, incremento del compromiso y sentimiento de orgullo de pertenencia.

Desde la Dirección había un gran interés desde 2013 por la realización de **campañas de Promoción de la Salud**, si bien la situación de partida era bien distinta: el Centro Médico y el Servicio de Prevención no eran proactivos, por lo que no se lograba impulsar iniciativa alguna.

**El cambio vino provocado entonces por la misma cúpula directiva**, promoviendo que se llevaran a cabo evaluaciones a fin de determinar valores y resultados que les permitiera tomar decisiones sobre la asignación de recursos a determinadas operaciones de fomento de la salud. Con ello se prevenían problemas del futuro.

Las cifras han mostrado con el paso del tiempo: **una reducción del nivel de absentismo, el aumento de la salud personal y la mayor conciencia**

de prevención, gracias a intervenciones directas en la promoción de la Salud.

En la actualidad, en CLC el 100% de la plantilla ha accedido a alguno de los beneficios sociales que se ofrecen relacionadas con:

- **Calidad en el empleo:** seguro de vida, regalo de cumpleaños, cesta de Navidad, aparcamientos para embarazadas, campañas de prevención de la salud, programas de deshabituación tabáquica, etc.
- **Apoyo a la familia:** ayuda escolar y a guardería, clases de inglés para hijos de empleados, regalo por el nacimiento de un hijo.
- **Desarrollo de competencia profesional:** clases de inglés, financiación de estudios, programas de desarrollo de habilidades personales y gestión de equipos.

Periodo 2014

Nace el **Departamento de Mejora Continua en CLC**. Aprovechando el calado de los mensajes de seguridad, se incorpora la conexión con la mejora continua, como filosofía que busca la optimización de sus procesos, servicios y productos a través de un conjunto de acciones.

Desde los mensajes "*la mejora continua es cosa de todos*" se hace responsable a cada empleado de los resultados que se llegan a alcanzar. Con ello se fomenta el sentido de equipo y la toma de conciencia sobre la

importancia de la contribución, aspectos relacionados con la cultura del bienestar.

Se premia tanto a los empleados con conducta ejemplar y que proponen mejoras como a las empresas subcontratistas, lo que provoca un **impacto claro en la actitud de mejora fuera de la empresa que se expande a lo social y comunitario.**

Periodo 2015

En CLC se empieza a incorporar la **práctica deportiva como “estilo” y forma de vida que potencia salud y el bienestar**, lo que impacta directamente en una serie de beneficios:

- A nivel **biológico**: mejora la forma y resistencia física, regula las cifras de presión arterial, incrementa o mantiene la densidad ósea, ayuda a mantener el peso corporal, entre otros.
- A nivel **psicológico**: aumenta la autoestima, mejora la autoimagen, rebaja la tensión y el estrés, menor grado de agresividad, incrementa el estado de bienestar en conjunto.

La medición que se lleva a cabo anualmente a través de indicadores relacionados con la seguridad y bienestar dan como resultado la mejora del estado de salud general de la plantilla.

Periodo 2016-2018

En esta última etapa **se retoma el interés por las campañas de Promoción de la Salud**, con mensajes quincenales que “recuerdan” la importancia de la práctica segura y saludable y que, la plantilla al completo, espera recibir con impaciencia.

A primeros de año, se presenta un **Programa General** con las 24 temáticas que se van a trabajar para la promoción de la salud **dentro y fuera del entorno laboral**, y se hace llegar a través de reuniones y boletines informativos.

CAMPAÑAS PROMOCIÓN DE LA SALUD 2018	
AÑO 2018	PROMOCIÓN DE LA SALUD
	GRUPE RESFRIADO
	CONTRACTURAS SOBRESFUERZOS
	DIABETES SALUD VISUAL
	ENFERMEDADES DE TRANSMISIÓN SEXUAL ALERGIAS
	TABAQUISMO. SALUD AUDITIVA
	FARMACOS HIGIENE DEL SUEÑO
	GOLPE DE CALOR RIESGOS ERGONÓMICO
	VACUNAS LA RESPIRACIÓN
	FATIGA TRAUMATOLOGIA
	CAMBIOS DE TEMPERATURA SALUD CARDIOVASCULAR
	ESTRES ADICCIONES
	EFFECTOS DEL ALCOHOL EN EL ORGANISMO NUTRICIÓN

El **objetivo** de las campañas que promueven el Departamento de Seguridad y los Servicios Médicos es que cualquier trabajador:

- Identifique patrones de comportamiento en su día a día que sean mejorables
- Detecte posibles factores de riesgo
- Sea asesorado de forma personalizada por el equipo médico para poner en marcha planes de mejora que impacten positivamente en su seguridad, salud y bienestar.

Otro de los aspectos a destacar en este segmento temporal es la continuidad de las actuaciones como empresa socialmente responsable se derivan directamente a la **Fundación CLC**, que es desde la que se continúa trabajando con la metodología implantada que funcionaba correctamente con gran impacto en la compañía.

La próxima publicación del **Plan de Igualdad** supondrá para CLC el poder contar con un conjunto de medidas que consiga igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, sin discriminación por razón de sexo, además de beneficios relacionados con la optimización de recursos humanos, la mejora de la productividad, de la competitividad y el incremento de la “diversidad” que permite seleccionar y retener personas con talento, para una mejor adaptación al mercado.

## Indicadores

En la **parcela de la Seguridad**, CLC cuenta con:

1. **Indicadores de desempeño** que entregan información cuantitativa respecto del logro de los objetivos de un programa y que en el caso de CLC, identifican:
  - aquello que hace que trabajes de forma preventiva, segura y saludable y también,

- aquello que hace que trabajes de forma no segura y de riesgo.

En CLC se establecen objetivos anuales asociados a un plan global, que se analizan y sirven para tomar decisiones futuras en función de los resultados a final del ejercicio. En este sentido, se ha encontrado por ejemplo relación directa entre las variables: número de acciones formativas en informativas en materia de seguridad y número de accidentes registrados: “*cuantas más actividades, menos accidentes*”.

2. **Indicadores de resultados** que en CLC actúan como instrumentos que proveen de evidencia cuantitativa sobre el impacto de una determinada variable.

Con esta tipología de indicadores, en definitiva, se persigue determinar aquello que hace que se trabaje de forma preventiva y segura y que repercute directamente en la reducción o incremento de otras variables como:

- Nivel de absentismo en el último año
- Nivel de participación en las jornadas y actividades propuestas
- Horas de capacitación anual por empleado
- Tasa de contrataciones y rotación de empleados
- Porcentaje de trabajadores representados en Comités formales de salud y seguridad
- Número de incidentes derivados de incumplimiento de la normativa hacia la seguridad y la salud

Por lo que se refiere al **ámbito del Bienestar**, se miden una serie de ítems a través de **Encuestas de Clima Laboral** que se han estado utilizando hasta el año 2014 con una cadencia bianual. De carácter voluntario, esta herramienta de valoración permite escuchar la opinión de todos los empleados que ayuda a comprender la empresa y ajustar posibles cambios de necesaria implantación.

El éxito del **cambio cultural hacia la seguridad, la salud y el bienestar en CLC** tiene como protagonista el impulso que diariamente se hace desde la **Dirección**, en la construcción de cultura y excelencia preventiva que implica:

*Promover de manera activa las políticas de: Actitudes ante la Seguridad, de Conciliación, de Excelencia Operacional, de Riesgos, de Mejora Continua, de Relaciones con la Comunidad, de Salud y Medioambiente, entre otras.*

Se trata simplemente de llevar los valores de CLC a competencias que han de desarrollar sus profesionales, a través de una serie de comportamientos.

En los últimos años se han incorporado una serie de medidas a través de diferentes programas, que han conseguido **hacer mella en los empleados, en la operativa e imagen de la compañía.**

#### Impacto de la Seguridad y el Bienestar percibido en la empresa

#### IMPACTO EN LOS EMPLEADOS

- Las compañías de promoción de la salud han tenido **beneficios importantes para los empleados** que han participado en ellas, sobre todo las que se han organizado contra el tabaquismo, teniendo también relevancia las relacionadas con alimentación saludable y los golpes de calor.
- Se ha incorporado flexibilidad temporal a través de las medidas que incorpora el “Programa Armoniza” ofreciendo: jornada continua, jornada continua todo el año, jornada continua 4 meses, flexibilidad de vacaciones, etc. **Ello ha impactado en: la optimización del tiempo, en el nivel de compromiso con la organización.**

Los premios otorgados a las mejores prácticas y propuestas vinculadas con la Seguridad a los empleados y proveedores, **ha conseguido que se favorezca una actitud de “alerta” continua sobre nuevas formas de operar que permitan continuar mejorando en seguridad y salud como responsabilidad compartida.** Del mismo modo, se ha generado una **actitud motivada y participativa, que se sustenta desde la contribución y la co-creación de cultura en prevención.** Esta

**actitud vigilante** les permite además evaluar asiduamente para controlar posibles desviaciones y así ajustar con medidas adhoc en tiempo y forma.

- Se ha **evidenciado que seguridad y productividad son compatibles y que la una lleva a la consecución de la otra**, desbancando viejas creencias que han venido relacionando en negativo ambos conceptos, deduciendo que la incorporación de medidas preventivas, de seguridad y salud lastrarían la productividad, el nivel de desempeño y, por ende, los resultados de negocio.

#### IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN.

- **Calado de mensajes** de forma continua como “Eres una parte de la seguridad de otros” o “El primero en seguridad eres tú”. En todo momento, instan al **desarrollo de actitudes responsables en materia de seguridad y cuidado**, y que va más allá de la labor que se desempeña desde el propio departamento de Seguridad.
- Ven la luz una serie de **políticas de comunicación interna** que promueven el compromiso, la participación y la contribución.
- Se habilitan **diferentes canales internos de comunicación** a través de los cuales fluye información corporativa, formativa y sobre: comportamientos y actitudes en prevención y salud. Por ejemplo: Consejos de salud y ligados al bienestar que se envían a través de correo electrónico o mensaje de WhatsApp que los empleados esperan con inquietud.
- Se ejecutan **reuniones periódicas** con los empleados que permiten compartir opiniones y propuestas en materia de seguridad.

#### IMPACTO EN LA IMAGEN Y MARCA

- **Se retiene y atrae talento**, con un elevado número de profesionales del sector que desean trabajar en CLC. Es impulso para los becarios que realizan en CLC su periodo de aprendizaje, de cara a cogerlos otras empresas. Tienen muy buena prensa, son referentes.

- **Voluntariado corporativo.** El impacto comunitario y en la esfera más social es consecuencia de una actitud de responsabilidad y compromiso que va más allá de los meros objetivos de negocio a nivel cuantitativo, pues además de ellos se tiene muy presente una **labor de contribución a la que se le da cabida en CLC desde programas y campañas de voluntariado activo.** Ello es claramente fruto de haber tomado conciencia de la tarea incesante hacia el bien común que se construye desde la imagen CLC, como referentes en excelencia corporativa.

Algunas de las verbalizaciones recogidas de forma literal son:

*“La seguridad es condición de trabajo”*

*“Soy una persona más segura en todos los aspectos de mi vida por trabajar en CLC”*

*“Los empleados de CLC tienen en su ADN la seguridad y el bienestar”*

*“La seguridad es decisión y no condición”*

- Se han logrado **traspasar las enseñanzas y aprendizajes** sobre seguridad y salud del ámbito puramente laboral al familiar y comunitario.
- Los procedimientos internos de CLC obligan al 100% de los proveedores a poseer una serie de certificados o acreditación de buena gestión empresarial, lo que consigue **“extender” cultura en prevención.**
- CLC participa de forma intensa en el ámbito de responsabilidad social corporativa en las asociaciones en las que forma parte. **Comparten experiencia preventiva a través de buenas prácticas**, considerando su labor embajadora y líder que impulsa higiene, promoción de la salud, seguridad.



## FOCUS GROUP

Los puntos a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en Cobre Las Cruces, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en CLC en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en CLC en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	30 de julio de 2018
Lugar de reunión	Cobre Las Cruces SE-3410 km4 Gerena (Sevilla)
Asistentes	Técnica Soporte de Sistemas de Negocio, Geotécnica, Supervisora de Metalurgia, Técnico Senior Medio Ambiente, Administrativa Seguridad y Salud, Supervisora Seguridad y Salud, Supervisor Senior de Operaciones Procesos Minerales

#### Lo que hacemos en CLC en Seguridad

La seguridad siempre ha estado presente en CLC pues ha sido prioridad para cada uno de los Directores Generales que a lo largo de los años ha pasado por la explotación, desde sus inicios en los años 90, siendo el periodo comprendido entre 1998 y 2005 cuando se llevan a cabo las labores de ingeniería y sondeos y a partir de 2005 cuando comienza la construcción.

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas que se han llevado a cabo en la planta a objeto de implantar cultura preventiva y segura en sus comportamientos y actitudes, y que se refieren al ámbito de la formación continua en Seguridad en gran medida. Se presentan seguidamente:

- **Plan Personal de Seguridad** con *Actividades de liderazgo en campo* (inspecciones, observaciones, auditorías por niveles) con la finalidad de integrar la seguridad y hacer partícipes a toda la plantilla de forma activa, más allá de la exigencia legal. Es la clave para mejorar de forma segura. También se llevan a cabo Investigaciones que permiten llegar a las causas últimas de los incidentes, poniendo en marcha medidas preventivas de ajuste. Participan profesionales de diferentes niveles de responsabilidad, trabajando sobre “lecciones aprendidas.”
- **Cursos de Inducción** para personas que se suman al proyecto, con el objetivo de que, desde el inicio, puedan contar con información de base relacionada con la seguridad en el puesto que van a desempeñar.
- **Campañas informativas del Centro Médico** (Vacunación, primeros auxilios, visión, entre otras). A través de ellas se trabaja la concienciación del concepto asunción de responsabilidad en materia de salud: “Es cosa de todos.” De esta forma, “*Cuando cada persona se responsabiliza de su seguridad y salud, la red es más fuerte.*” Gracias a este tipo de campañas se incrementa la acción, calando en la Cultura preventiva.
- **Formación continua genérica y específica según mujeres y hombre, de seguridad.** Este tipo de jornadas impactan tanto en los repertorios conductuales

de seguridad y prevención dentro de la empresa como fuera de ella, en sus familias y círculos sociales.

- Formación para dar a conocer las **“8 Reglas Básicas”**. Son las ocho reglas más críticas que se aplican en CLC, también denominadas “Normas para salvar vidas den CLC”.
- **Dotación de los EPI’s y uniformes** en tiempo y forma, que responden a las circunstancias específicas y requerimientos concretos de los trabajos a desempeñar.

Los participantes constatan que los programas e iniciativas implantadas en la explotación en materia de capacitación en seguridad, han mostrado datos que corroboran y afirman que ir más allá de lo estrictamente exigido por ley en Seguridad, propicia

- Incremento en la productividad, dejando atrás la creencia de que la seguridad está reñida con la productividad
- Incremento en la implicación y motivación pues se percibe la seguridad desde una óptica distinta vinculada con la toma de conciencia y la interiorización, que se lleva al terreno personal y social.

De igual forma, los participantes del Focus han destacado **en el ámbito del Bienestar** la información que seguidamente se expone:

### Lo que hacemos en Lanjarón en Bienestar

El bienestar se asocia en mayor medida en CLC con “percepción de bienestar” que paulatinamente se va integrando en la cultura, vinculada a una “forma de ser y de estar”. En general los participantes comentan desde expresiones como “tenemos suerte”, la puesta en valor de las diferentes iniciativas de conciliación, que afirman que repercuten en el bienestar.

**Las campañas e iniciativas que han propiciado y fomentado el cambio de hábitos por parte de los empleados hacia comportamientos saludables que propician bienestar se han centrado en:**

- Campañas de nutrición en las que se han puesto en valor los beneficios de la alimentación equilibrada, saludable.
- Campañas en las que se ha incentivado la actividad física a través del deporte, bonificando cuotas mensuales en gimnasios.
- Talleres contra el tabaquismo, acompañado de un asesoramiento personalizado posterior.
- Controles médicos asiduos.
- Consejos personalizados desde un Servicio de Fisioterapia semanal.

### Impacto del cambio

Algunos de los **efectos** que los empleados de la planta han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en tres ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de aspectos que se utilizan para identificar aquellas actuaciones, consecuencia del impacto del cambio hacia la excelencia preventiva, desde repertorios de seguridad y bienestar.

## INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- Aumenta la calidad de vida de los empleados a partir de la implantación de este tipo de políticas que tienen como centro a la PERSONA.
- Se llega a trasladar el *Lenguaje de Seguridad* a los propios hogares de los trabajadores.
- Los empleados aportan de forma desinteresada consejos y advertencias en materia de seguridad y salud. Según ellos mismos identifican: “te conviertes en mejor persona”.
- Comprueban el impacto que la capacitación en seguridad consigue en el mejor desempeño de sus puestos y responsabilidades.
- Se facilita la conciliación, lo que consigue profesionales más efectivos, productivos y comprometidos, pues operan con CLC desde el paradigma Ganar-Ganar.

## DIRECCIÓN

- La actitud de los jefes y mandos es más condescendiente con determinadas circunstancias de los empleados, respondiendo de forma más asertiva y empática. Son más conscientes de las necesidades de determinado desempeño y por ello su actitud se centra en la búsqueda de soluciones y posibilidades de acción.
- La imagen rígida que recae sobre el concepto de “Jefe” se ha transformado por la que despierta un liderazgo de servicio que se pone a disposición del equipo en todo momento.
- Ha habido un cambio notable a la hora de establecer y desarrollar los encuentros de trabajo a través de reuniones más productivas, preparadas, motivadoras y efectivas.

## CORPORATIVO y de IMAGEN DE MARCA

- Los contratistas perciben “desde fuera” el buen clima interno de CLC, aspecto que consideran positivamente pues beneficia a todos.

- Las empresas externas absorben cultura CLC, consiguiendo que estas buenas prácticas trascienda del perímetro de la propia explotación, impactando de forma directa a nivel comunitario.
- En Proyectos I+D+i CLC ocupa un destacado puesto en el ranking de los mejores a nivel nacional. Ello suma en la imagen de marca y les convierte en abanderados en cultura preventiva que se construye desde la excelencia organizacional.

#### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en CLC** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- Mantener en el tiempo los avances conseguidos, se percibe como reto más inmediato.
- Interés por plantear jornadas a través de Teletrabajo, en función del tipo de puesto y la idiosincrasia de la labor.
- Continuar afianzado el pilar de la mejora continua, desde la firme creencia de que "Siempre se va a poder sumar".



## CONSIDERACIONES FINALES

Como últimos apuntes en la experiencia CLC, se ha considerado de interés mostrar las **Certificaciones oficiales o privadas** de las políticas y procesos desarrollados por CLC como aval de su ardua tarea en construir **filosofía de seguridad y bienestar** donde no contemplan la una sin la otra.

Si bien, tal y como determinan los grupos informantes clave, **la seguridad es el primero de los escalones sobre el que se construye el bienestar. Una vez esto, la relación es recíproca y un concepto alimenta al otro. Por lo tanto, en CLC las medidas puestas en marcha y conseguidas en el ámbito de la seguridad, ya son percibidas como medidas de bienestar, pues son estas las que han permitido constituir un equipo comprometido, agradecido y con un elevado orgullo de pertenencia.**

1.- **Certificado en Conciliación e Igualdad:** el modelo de gestión efr implantado en Cobre Las Cruces, S.A. ha sido aprobado por Bureau Veritas de acuerdo con el documento normativo entidad familiarmente responsable efr 1000-1 edición 3 desarrollado por la Fundación + Familia (vigente hasta 2016).

2.- **Certificado SPRL – 194/2012:** AUDELCO, Auditoría de Riesgos Laborales, S.A. certifica que el sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales seguido por Cobre Las Cruces, S.A. es conforme con los requisitos establecidos en el estándar OHSAS 18001: 2007 con el siguiente alcance: Extracción de mineral y producción de cátodos de cobre de vía hidrometalúrgica.

3.- **Certificación ES046599** - 1: Bureau Veritas certifica que el Sistema de Gestión ha sido auditado y encontrado conformes con los requisitos de la norma ISO 14001:2015.

4.- Certificación ES047555 – 1: Bureau Veritas certifica que el Sistema de Gestión ha sido auditado y encontrado conformes con los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

5.- **Premio a la “Mejor Plan de Formación en la Gran Empresa” 2010** concedido por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla en el marco de sus “Premios Cámara Sevilla Formación y Empresa”.

6.- **Premio concedido por la Federación de Empresarios del Metal (FEDEME) 2012** en la categoría de “Liderazgo empresarial en el Sector Metal”: Cobre las Cruces fue premiada en la categoría “Liderazgo empresarial en el Sector Metal” por haber alcanzado en 2012 el 100% de la capacidad productiva prevista, convirtiéndose así en motor económico para un importante número de empresas auxiliares sevillanas y andaluzas en un momento de tanta dificultad como el actual.

7.-**Premios Asociación de Fundaciones Andaluzas (AFA) 2013 en la categoría “Empresarial”** : La Fundación Cobre Las Cruces ha sido premiada por su compromiso con el entorno más cercano de la Mina Cobre las Cruces, constituyendo un ejemplo de cómo una empresa puede encontrar vías para que los municipios en los que desarrolla su actividad productiva compartan los beneficios que ésta genera, no solo en lo que se refiere a la incidencia sobre la economía y el empleo, sino implicándose en múltiples facetas de la vida cotidiana y de la atención a las necesidades de las personas.

8.- **Premios Capital Humano XVIII** edición en la categoría Gestión Integrada de Recursos Humanos (2014).

9.- **Premios Capital Humano XVIII** edición en la categoría Responsabilidad Social de las Empresas (2014).



## CASO GE Healthcare Andalucía

**GE Healthcare** es la división de soluciones médicas de GE (NYSE: GE). GE Healthcare proporciona tecnologías médicas que sirven para crear una nueva era de la atención facultativa. La experiencia de GE Healthcare en diagnóstico por imagen y médico, tecnología informática, sistemas de monitorización de pacientes, descubrimiento de medicinas, tecnologías de desarrollo de productos biofarmacéuticos, mejora de la productividad y soluciones de rendimiento, está orientada a: *“ofrecer una mejor atención a más personas en todo el mundo y con un coste menor.”*

La empresa aplica el potencial de los datos y su capacidad de análisis en las áreas de hardware, software y biotecnología. GE Healthcare está orientada a **la transformación de la atención sanitaria para brindar mejores resultados a los profesionales de la salud y a los pacientes, mediante la fabricación, venta e instalación de equipos médicos en hospitales y centros sanitarios.**

Con más de 100 años de experiencia y 50.000 empleados en más de 100 países, es **líder en tecnología de imagen médica**. Una empresa que trabaja para mejorar la Salud y Calidad de Vida de las personas y que tiene entre sus compromisos crear y mantener una cultura de Salud y Bienestar dentro de la propia empresa, entre los empleados y sus familias.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores y grado de consecución
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	25 y 26 de julio de 2018
Lugar	Entrevistas telefónicas con los responsables en Andalucía y Madrid
Entrevistas telefónicas individuales	Manager de Andalucía, Miembro del Comité de Empresa y Delegado de Prevención, Responsable de PRL y bienestar.

En el caso GE Healthcare, se decide hacer entrevistas individuales presenciales y vía telefónica con cada uno de los convocados, respondiendo a circunstancias internas de la empresa: la Coordinadora de las actuaciones del Proyecto y Responsable de PRL y Bienestar opera desde Madrid, y los Managers y Responsables relacionados con ésta en distintas localizaciones.

Las entrevistas individuales y vía telefónica resultan ser una herramienta de trabajo muy valiosa, ya que en corto espacio temporal (apenas 30 minutos), permite recoger en profundidad del punto de vista del entrevistado, sin que existan interferencias con la opinión de los otros miembros de la organización. Ello permite contrastar por separado el paralelismo, coincidencia y visión conjunta que todos ellos tienen de la empresa, la seguridad y el bienestar. Si bien, se pierde ese espacio de “debate” y de interrelación, consecuencia de la acción grupal.

#### Momentos clave de la compañía

GH Healthcare es una empresa de larga trayectoria en la promoción de la seguridad como pilar fundamental, ya que **desarrolla su actividad en un sector de cierta complejidad**, en tanto que opera con equipos que emiten radiaciones, alta tensión, riesgo de impactos, congelación y el desplazamiento habitual de las personas trabajadoras. Muestra de este compromiso con la seguridad, la salud y el bienestar son los certificados que dispone GE Healthcare:

- ❖ Certificación en OHSAS 18.001 de Salud y Seguridad.
- ❖ Certificación en ISO 39.001 en Seguridad Vial:
  - Política de Seguridad Vial.
  - Formación en Eco-conducción y distractores.
  - Formación en Liderazgo en Seguridad Vial.
- ❖ Adhesión a la Declaración de Luxemburgo
  - Empresa Saludable.

Ya en los años 80, la compañía contaba con un **Comité de Seguridad e Higiene**, con la participación activa de la Dirección y los Responsables médicos que demostraba la importancia de poner en valor tanto la seguridad como la salud en el ámbito laboral.

Desde 1986 y hasta el año 2000 se realizaron actuaciones en Medicina del Trabajo como:

- ❖ Reconocimientos médicos e investigación de los accidentes de trabajo.
- ❖ Medicina asistencial y preventiva: sida, control del riesgo cardiovascular, cáncer de mama y colon, vacunas como la gripe, tétanos o hepatitis B.
- ❖ Formación y campañas divulgativas de seguridad y educación sanitaria.

**A partir del año 2000** la empresa comienza a introducir programas corporativos donde ya no solo se habla de seguridad y salud, sino que empieza a introducirse **el concepto de bienestar**.

**Algunas de las actividades para la Promoción de la Salud en el período 1986-2017 han sido:**

- ❖ HEALTH by Numbers
- ❖ HealthAhead
- ❖ Liderazgo en Salud
- ❖ Campañas de Prevención y Salud
- ❖ Campañas de Nutrición
- ❖ Fomento de la actividad física
- ❖ Campañas de gestión de estrés
- ❖ Control de Absentismo
- ❖ Talleres de Emergencias y primeros auxilios

Los inconvenientes que han surgido a consecuencia de la implantación de algunas de las actividades de Promoción de la Salud, han sido:

- La necesidad de motivación que implica el inicio de unos hábitos de alimentación saludable.
- El 50% de las personas que realizan el Programa de Nutrición, vuelve a sus hábitos iniciales a partir de los 8 ó 10 meses;
- La dificultad de compatibilizar la asistencia a las Charlas de nutrición con la actividad laboral.

Otras de las actuaciones que forman parte del Programa de Promoción de la Salud se relacionan con el **fomento de la actividad física** a través del acondicionamiento de Sala Wellness, reembolso por la inscripción en gimnasios, creación de equipos GE de fútbol, grupos de runners, etc.

En cuanto al trabajo en **Riesgos Psicosociales**, se realizan evaluaciones cada 3 años y Encuestas de Clima Laboral. Se brinda una atención personalizada en casos de estrés y malestar emocional. Para la prevención y el tratamiento del estrés concretamente, se están poniendo en marcha medidas que contemplan:

- Formación en Liderazgo, Gestión de las emociones, Sofrología y Alto Rendimiento Personal.
- Asesoramiento Psicológico telefónico gratuito.
- Tratamiento de la Salud intestinal con micronutrientes.
- Sesiones de fisioterapia y osteopatía.
- Sesiones de Reiki, Chikung y Mindfulness.
- Política de Resolución de Conflictos.

En este contexto, cabe reseñar que el grueso de la plantilla que se dedica al trabajo técnico proviene de la ingeniería, un sector que históricamente ha estado masculinizado. En los últimos años, se ha contabilizado un incremento en el número de mujeres en puestos técnicos. **Las medidas de bienestar y seguridad son igualitarias para ambos géneros si bien se realizan campañas de control y promoción de la salud específicas para mujeres y hombres.**

Es de destacar la importancia de la **formación en Seguridad Vial**, dado que un elevado porcentaje de la jornada laboral del grueso de la plantilla, transcurre en carretera. Por ello, se ha puesto en marcha el **Plan de seguridad vial** con una vigencia desde el 2013 hasta la actualidad y que contempla 4 fases:

1. Diagnóstico:

- ✓ Análisis y coste económico de la siniestralidad.
- ✓ Evaluación del Riesgo de los conductores de GE Healthcare.

2. Planificación de medidas a implantar.

3. Formación teórico-práctica: empleados, directivos y conductores A.

4. Seguimiento: Indicadores y reuniones de seguimiento.

Con la implantación del Plan de seguridad vial se pueden obtener reducciones de siniestralidad de un 40% en 4 años.

El objetivo global de este plan de medidas ha sido **Crear una cultura saludable en la Empresa**. Algunos de los factores que GE Healthcare destaca como claves para la consecución de Cultura saludable en la empresa se exponen a continuación:

Clave	<b>Implicación de los puestos de Dirección</b>
Foco	Calado de la filosofía de salud y bienestar al conjunto de niveles organizacionales

Uno de los factores clave para el **éxito de la seguridad, la salud y el bienestar ha sido la implicación de la dirección**, para poder transmitir esta filosofía empresarial a los mandos intermedios y a los trabajadores. En la Dirección se inicia todo y es la que ostenta la responsabilidad de aprobar las campañas, el presupuesto y coordinar la revisión, el análisis y la valoración continuada de las distintas acciones puestas en marcha.

Existe un **Comité de Seguridad y Salud** que actualmente está compuesto por

- 3 personas del equipo directivo y
- 3 Delegados de los trabajadores de distintos puntos del territorio nacional,

que de manera trimestral se reúnen para abordar los temas referentes a la gestión preventiva (higiene industrial, vigilancia y promoción de la salud, salud psicosocial, ergonomía, etc.).

Clave	<b>Implicación del trabajador</b>
Foco	Implantación de la seguridad, la salud y el bienestar de forma global

Otro de los hitos a conseguir ha sido la implicación del trabajador hasta lograr un **cambio de mentalidad donde seguridad, salud y bienestar son vistos como un todo**. Fruto de este esfuerzo hoy se percibe un mayor compromiso y responsabilidad por parte de los trabajadores/as y que queda patente en muestras como la naturalidad y la facilidad para los controles médicos por parte de los propios trabajadores radio-expuestos y los plazos de intercambio dosimétrico a seguir.

El bienestar implica realizar diariamente el trabajo de manera segura y saludable, cumpliendo los procedimientos de seguridad y utilizando el material que la empresa pone a disposición de las personas trabajadoras para realizar un trabajo seguro.

Para ello ha sido vital el trabajo continuado de **comunicación y concienciación**.

Clave	<b>Comunicación transparente</b>
Foco	Consecución de un flujo de comunicación continuo.

**La comunicación** en seguridad, salud y bienestar es permanente. Se realiza vía mail a todos los trabajadores y está presente en los centros de trabajo en las pantallas habilitadas para la comunicación interna.

En este sentido se ha apostado por una comunicación transparente en seguridad y cualquier incidente a nivel internacional, ya sea de la propia compañía o del sector, es analizado y estudiado para detectar el origen y desarrollar medidas que eviten este tipo de incidentes en el futuro.

Hay una comunicación continua que tiene una clara intención formativa. Dicha formación se basa en el análisis de datos empíricos y situaciones reales.

La seguridad es un concepto en el que se trabaja de manera continua a través de la **comunicación** y la **formación** en temas específicos de seguridad.

Clave	<b>Planificación y análisis de las iniciativas</b>
Foco	Mejora continua y continuidad de las actuaciones

Otro factor fundamental ha sido la **planificación, el análisis y la valoración** continua de las actividades a abordar a lo largo del tiempo. Cada una de las acciones puestas en marcha son estudiadas y aprobadas por el **Comité de Seguridad y Salud**. Asimismo, ha sido clave

el establecer una serie de indicadores y hacer un seguimiento exhaustivo de los mismos. **Cada una de las medidas puesta en marcha tiene sus propios indicadores.** Pasemos a ver con detalle algunos de estos indicadores.

### Indicadores

Como muestra, algunos de los indicadores con los que han operado durante los años 2017-2018 son:

- ❖ Logros en tensión arterial:
  - Disminución del 30% en el nº de hipertensos
- ❖ Logros en tabaquismo:
  - La abstinencia permanente fue:
    - 59,75% 6 meses.
    - 45,33% 18 meses
    - 19,15% a 5 años.
  - Beneficio total: 188.000€ (considerando que la inversión aproximada de la empresa ronda los 20.000€, que el coste de un fumador son 2.000€/año y que un 19,15% de los participantes consiguió la abstinencia permanente después de 5 años).
- ❖ Logros en colesterol y glucemia
  - Disminución del 30% de personas con hipercolesterolemia
  - Disminución del 60% en nº de diabéticos/ hiperglucemias

Y los resultados en el período comprendido de 2010 a 2016 son:

- ❖ Disminución del 30% en el número de hipertensos.

- ❖ Disminución del 30% en personas con hipercolesterolemia.
- ❖ Disminución del 60% en el número de diabéticos/hiperglucemias.
- ❖ 50% respecto al sector en índice de incidencia por CC.
- ❖ 30% respecto al sector en índice de incidencia por CP.

En cuanto al trabajo en **riesgos psicosociales**, se realizan evaluaciones de riesgos psicosociales cada 3 años y se obtiene una evaluación muy positiva en todos los parámetros salvo en “presión en el trabajo”, que se encuentra en un nivel moderado. Para mejorar este valor se están poniendo en marcha medidas como: Talleres de Mindfulness y Gestión del estrés y, comunicados periódicos en forma de píldoras para mejorar la felicidad.

Existe una **atención personalizada** ante situaciones de estrés y malestar emocional. Además, se realizan Encuestas de Clima Laboral donde parámetros como el entorno agradable laboral o el deseo de seguir formando parte de la empresa, tienen puntuaciones elevadas.

Este trabajo de **prevención y mejora de las emociones** se refleja en datos como que GH Healthcare está en el 50% en bajas laborales con respecto al sector y en menos de una tercera parte de los accidentes según las gráficas del mismo.

**Aportamos algunos gráficos que reflejan los logros conseguidos por GE Healthcare en Promoción de la Salud en los últimos años:**

## Logros en TA y tabaquismo, 2010-2016

- Disminución del 30% en el nº de hipertensos
- La abstinencia permanente fue:
  - 59,75% 6 meses.
  - 45,33% 18 meses
  - 19,15% a 5 años.
- Beneficio total: 188.000€
- El 75% mantuvieron o disminuyeron peso durante los 6 primeros meses.

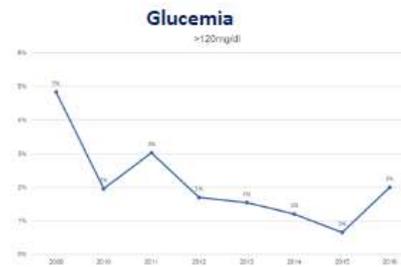
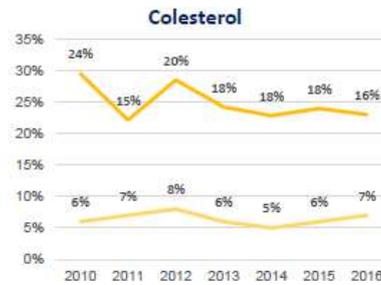


Dra. María Gea Brugada  
10 de mayo de 2018

10

## Logros en colesterol y glucemia. 2010-2016

- Disminución del 30% de personas con hipercolesterolemia
- Disminución del 60% en nº de diabéticos/ hiperglucemias



Dra. Maria Gea Brugada  
10 de mayo de 2018

11

## Índices de incidencia por C. Común y CP.

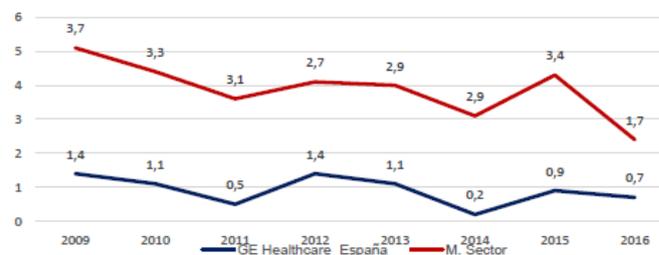
- Disminución del 50% con respecto al sector

Contingencia Común



- Disminución del 70% con respecto al sector

Contingencia Profesional



Dra. María Gea Brugada  
10 de mayo de 2018

12

## Nuestros resultados (2010-2016)...

- Disminución del 30% en el nº de hipertensos.
- Disminución del 30% en personas con hipercolesterolemia.
- Disminución del 60% en el nº de diabéticos/hiperglucemias.
- 50% respecto al sector en índice de incidencia por CC.
- 30% respecto al sector en índice de incidencia por CP.

### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

El impacto que se percibe en GE Healthcare como consecuencia de trabajar desde una **Cultura de Seguridad y Bienestar** se especifican seguidamente:

- **IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN Y LA IMAGEN INTERNA.** GE Healthcare pone especial interés en que **todas las personas trabajadoras sientan que la compañía piensa en ellos**. Las medidas facilitadas por la empresa para mejorar la conciliación de la vida familiar y laboral, la participación de la propia familia en actividades de la empresa, entre otras, son percibidas como **medidas de bienestar que afianza el mensaje: “La empresa cuida a los trabajadores”**.
- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.** Gracias a la implantación de Cultura de Salud y de Bienestar, los cambios fundamentales que se detectan en los empleados son un mayor ánimo, confianza y estado emocional positivo, que revierte en una sensación de mayor felicidad.
- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.** Disminuye el número de bajas por motivos de salud y se consigue mayor atención en los puestos de trabajo con la consiguiente reducción de incidentes y accidentes laborales. La mayor implicación del trabajo y compromiso con la empresa, revierten de manera proporcional en una mejora de la productividad.
- **IMPACTO EN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN SEGURIDAD.** En cuanto a **inversión económica, retorno y productividad**, anualmente GE Healthcare se hace una memoria de las acciones llevadas a cabo para la promoción de la seguridad, la salud y el bienestar y se hace balance económico.

Éste es el punto de partida en la preparación de un nuevo Plan de Acción que sirva de hoja de ruta en cuanto a las actuaciones que se han de acometer, de la mano de un presupuesto económico detallado. Es fundamental la planificación, el análisis y las propuestas de mejora continua en base a los resultados obtenidos.

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.** Existía la creencia entre las personas trabajadoras de que las normas de seguridad ralentizaban el trabajo y con ello la productividad, por lo que la actitud hacia la erradicación de comportamiento no seguro, no era la más adecuada. **A día de hoy se ha evidenciado a nivel cuantitativo que seguridad y productividad son compatibles y que la una lleva a la otra.**

Algunos de los **logros económicos y reconocimientos** conseguidos hasta la fecha por GE Healthcare:

- ❖ Bonus (R.D 404/2010)
- ❖ Bonificaciones por la Fundación Tripartita.
- ❖ Ahorro de 6.480 horas (salario de 4 empleados) por 1.620 visitas.
- ❖ Auditorías:
  - Auditorías voluntarias y Legales en Prevención de Riesgos Laborales.
  - Auditorías e inspecciones del Consejo de Seguridad Nuclear.
- ❖ Certificaciones:
  - OHSAS 18001 de Salud y Seguridad en el Trabajo, satisfactoria.
  - Certificación ISO 39001 en Seguridad Vial. Satisfactoria.
  - Reconocimiento de Buena práctica en Promoción de la Salud en el Trabajo.
  - 6º posición 2018 en GREAT PLACE TO WORK.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en GE Healthcare, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en GE Healthcare en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en GE Healthcare en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	17 de septiembre de 2018
Lugar de reunión	Oficinas GE Healthcare - Sevilla
Asistentes	3 Ingenieros de campo 1 Ingeniero de soporte técnico

#### Lo que hacemos en GE Healthcare en Seguridad

Ante la propuesta de detectar y reflexionar en el transcurso de la Entrevista sobre las principales medidas de seguridad que actualmente esta empresa brinda a los trabajadores, se pone de manifiesto que hay todo un Sistema organizado que permite hablar de **GE como una empresa segura**. Se trata de la suma de factores que inciden directamente en ello y que podrían englobarse en 5 grandes bloques:

- ✓ El serio compromiso con el cumplimiento de la ley en materia de seguridad.
- ✓ La Formación en seguridad, conducción e ingeniería hospitalaria.
- ✓ Reconocimientos médicos.
- ✓ La adaptación del trabajo a una jornada laboral que integra los descansos estipulados.
- ✓ Los EPI's y vehículos de empresa.

**En respuesta al cumplimiento de los preceptos que señala la ley, es fundamental contar con una plantilla bien formada.**

- **Capacitación en temas de seguridad;** formación que es promovida de manera permanente desde la dirección.
- Entre los talleres especializados recibidos, ocupa un lugar fundamental los vinculados con la **conducción responsable y segura**, ya que gran parte de la jornada laboral de los ingenieros técnicos de esta empresa transcurre en la carretera para atender a los centros hospitalarios y centros de salud distribuidos por Andalucía, Extremadura, Ceuta y Melilla.

Este tipo de formación se completa con otra dirigida específicamente hacia la seguridad. (Seguridad biológica, entornos patológicos, trabajadores radio expuestos, etc.) En definitiva, la formación se construye como pilar fundamental para la seguridad haciendo la empresa un importante esfuerzo en este sentido.

- Es también habitual la **formación técnica específica en ingeniería hospitalaria que les permite estar al día** en servicios y tecnología médica de última generación. Destacar que, en este tipo de jornadas y programas de aprendizaje se trabaja en primer lugar los riesgos intrínsecos al funcionamiento de los equipos en cuestión y las medidas de seguridad para descartar dichos riesgos, para posteriormente avanzar en el desarrollo de los aspectos más técnicos.

*La cualificación y capacitación de los trabajadores permite autonomía y responsabilidad a la hora de operar en determinados entornos y con determinados dispositivos, velando así por su seguridad y la de los compañeros.*

**Íntimamente relacionado con la seguridad se hallan los reconocimientos médicos.**

- Los ingenieros de campo y de soporte técnico deben seguir de manera rigurosa los reconocimientos médicos establecidos, dada su intervención en entornos hospitalarios.
- En los hospitales se utilizan equipos de rayos X y fuentes radiactivas para el diagnóstico y tratamiento de diversas enfermedades: radiología, medicina nuclear, oncología radioterápica, laboratorios, entre otras, por lo que **los trabajadores de GE Healthcare Andalucía, necesitan una preparación específica en la utilización de equipos y manipulación de fuentes radioactivas, así como controles médicos específicos por ser “trabajadores radio-expuestos”**.

Estos reconocimientos médicos, si bien no llegan a ser obligatorios, se realizan de forma rigurosa por el conjunto de los trabajadores, conocedores de la importancia de los mismos.

*En este sentido se ha advertido una gran evolución y concienciación entre los empleados, que perciben estos controles médicos no solo como medidas*

*que la empresa toma por la seguridad de las personas trabajadoras, sino velando por su bienestar personal.*

#### **EPI's y vehículos de empresa**

- Por lo que se refiere a los **EPI's**, la empresa pone a disposición todos aquellos que son necesarios por ley, y además **permite al trabajador elegir** libremente entre aquellos, que, dentro de la normativa exigida, se ajusten más **ergonómicamente** a sus necesidades, como en el caso del calzado, guantes, etc., que son de uso diario.
- Una **herramienta fundamental** de trabajo es el **vehículo**, donde la mayoría de los trabajadores pasan alrededor de un 30% de su jornada laboral y para lo cual la empresa se compromete poniendo a disposición una flota de vehículos de gama media-alta, con las últimas medidas de seguridad incorporadas. De esta forma, vela por la seguridad y la reducción de los riesgos “in itinere”.

#### **Adaptación del trabajo a una jornada laboral que integra los descansos estipulados.**

- La reducción de accidentes y de riesgos en la carretera es consecuencia de una política empresarial donde **se vela por el descanso reparador** de los trabajadores.
- Se lleva a cabo un seguimiento exhaustivo por parte de los managers para que no se sobrepasen las horas estipuladas de trabajo y de esta forma se acojan a las horas de descanso necesarias. De hecho, está recogido por convenio el no sobrepasar el 10% de horas extras y se están impulsando medidas para conseguir mejoras en este sentido, apostando por el horario extendido y por reducir hasta un 30% el tiempo de la jornada laboral invertido en los viajes de desplazamiento.

De igual forma, los participantes del Focus han destacado **en el ámbito del Bienestar** la información que seguidamente se expone:

#### Lo que hacemos en Lanjarón en Bienestar

- Un elemento a destacar íntimamente relacionado con el bienestar es la **consolidación de un equipo de trabajo perfectamente vertebrado, alineado y motivado**, donde determinadas labores como la relacionada con la atención al cliente es responsabilidad compartida por distintos niveles y áreas dentro de la organización. En este sentido, el Ingeniero de campo es la persona que ejecuta el trabajo, pero en ningún caso se siente solo, pues cuenta con el respaldo de un equipo.
- La empresa contempla la **duplicidad de funciones**, de manera que siempre existan al menos dos personas de perfiles profesionales similares, para atender a los requerimientos de los clientes. Esta infraestructura y organización favorece y posibilita la presencia por ejemplo de dos ingenieros, de manera que siempre hay un segundo ingeniero velando por la seguridad del primero.

Son iniciativas que ya no apuntan solo a la seguridad sino al bienestar general de todos los trabajadores de la empresa. En sus propias palabras: ***“Hay un volumen de trabajo admisible y toda una infraestructura humana para reducir las situaciones de estrés.”***

#### Estas medidas de bienestar están apoyadas por otras como:

- ❖ Flexibilidad horaria.
- ❖ Conciliación familiar.
- ❖ Amplio catálogo de Beneficios Sociales como Seguros médicos, tickets guarderías entre otros.
- ❖ Plan de pensiones.
- ❖ Fomento de la Nutrición saludable.

- ❖ Fomento del uso de gimnasios mediante descuentos para los trabajadores y los miembros de la familia de hasta un 40%.
- ❖ Equipos deportivos GE Healthcare Andalucía.
- ❖ Tarjeta de empresa para gastos de dietas y viajes.
- ❖ Recomendaciones vía mail para afrontar de manera segura no solo situaciones laborales sino otras personales como los períodos vacacionales, el verano y una buena gestión emocional.

#### Impacto del cambio

Algunos de los **efectos** que los empleados de **GE Healthcare** han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en 3 ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de **indicadores** que se utilizan para determinar aquellas actuaciones, consecuencia del impacto que supone el **cambio hacia la excelencia preventiva**, desde repertorios de seguridad y bienestar.

#### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- Se promueve y fomenta el trabajo en equipo en la jornada laboral, experimentando conciencia de grupo cohesionado e interdependiente.
- Se provocan encuentros y actividades extra-laborales, muy bien acogidas por la propia plantilla, resultado del buen ambiente interno y excelentes relaciones personales que existen.
- Los empleados perciben estabilidad laboral y continuidad en el desempeño de sus labores, lo que les presenta un futuro más o menos inmediato de certidumbre. Ello les hace sentir que su empresa vela por su bienestar y su seguridad.

## DIRECCIÓN

- La empresa pone a disposición de la plantilla los medios necesarios para realizar el trabajo de forma adecuada en cuanto a los estándares de calidad exigidos e invierte de forma permanente en la cualificación y capacitación profesional.
- Desde la Dirección se apuesta por la continuidad de los profesionales en la compañía y retención del talento, desde la confianza en sus capacidades.

## IMAGEN DE MARCA

- El impacto del bienestar y la seguridad le afecta al cliente en la medida en que: cuando se trabaja con profesionales satisfechos y motivados, la cuota de implicación y compromiso es mucho mayor, por lo que sus necesidades y expectativas quedan ampliamente superadas.
- La empresa pone medidas para que se pueda desempeñar el trabajo de una manera satisfactoria. Eso se transmite en clientes tranquilos, que conocen a los profesionales que les asisten que genera lazos de confianza y compromiso.
- *“Los clientes perciben que sus problemas están en manos de personal cualificado, formado y motivado”.*

### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

En cuanto a las posibles propuestas para continuar trabajando en los años venideros en esta línea la seguridad y el bienestar, los trabajadores presentes en la dinámica apuntan:

- Ampliar el número de horas de formación presencial, ya que tienen un mayor impacto en cuanto a cualificación y asimilación de contenidos y además se fomenta la interacción con los compañeros.
- Extender algunos de los programas formativos de Madrid a otras delegaciones.
- Establecer un sistema de reconocimiento grupal que fomente el trabajo en equipo.

- Continuar con las medidas establecidas hasta la fecha y velar para que no se reduzcan ante las presiones de los clientes y el propio mercado.
- Seguir apostando por la “formación en conducción defensiva práctica y vivencial”, ya que en las últimas ediciones este tipo de formación se ha enfocado más a la consecución de la conducción eficiente.
- Concienciar en la reducción de procesos burocráticos internos.
- Procurar la sustitución de los coches de empresa cada 3 años.
- Contemplar la posibilidad de que los empleados participaran en los beneficios empresariales.



## CONSIDERACIONES FINALES

Las claves del éxito en GE Healthcare pueden resumirse en:

- Elevado compromiso de la Dirección de la Empresa y del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.
- Comunicación y participación de los empleados en las actividades que realiza la empresa para mejorar su salud y bienestar.
- Hacer sentir al empleado que la compañía le cuida.

- Seguimiento de las actividades e iniciativas y medición y evaluación a través de los indicadores.

Tras la dinámica y reflexiones aportadas por los participantes de las entrevistas y el Focus Group, el equipo de consultores detecta a un equipo altamente cualificado en materia de seguridad, donde se contempla como materia de alto interés y con la que se está ciertamente comprometido. El equipo manifiesta un fuerte orgullo de pertenencia, que se desprende con frases como:

*“Me siento un privilegiado trabajando en esta compañía”*

*“Tengo ganas de continuar en esta empresa”*

*“Me gustaría poder jubilarme en esta empresa”*



## CASO HIDRALIA

Hidralia es una empresa andaluza del sector medioambiental cuya actuación se focaliza en la gestión de los procesos relacionados con el ciclo integral del agua, desde su captación hasta la potabilización, el transporte y la distribución a la población, con estándares asociados a la excelencia en el servicio al cliente.

Ello es posible gracias a tres aspectos clave: su constante innovación tecnológica, la gestión del conocimiento y el uso sostenible de todos los recursos de agua disponibles, desde el compromiso con la Calidad como impulso en la mejora continua. Hidralia vela para que el ciudadano tenga el mejor de los servicios las 24 horas del día, los 365 días del año. Da servicio a más de 1.314.000 ciudadanos, en 53 municipios de: Almería, Cádiz, Córdoba, Granada, Huelva, Málaga y Sevilla a través de la labor diaria de un equipo de 775 trabajadores.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en Andalucía. La pertenencia al Grupo Suez aporta experiencia y le permite sumarse a unas cifras destacadas como:

- Presencia en los 5 continentes, 83.921 empleados, 400.000 clientes, 92.000.000 personas abastecidas de agua potable, 16.900.000 toneladas de residuos recuperados, 6.254 GWh de energía producidos al año en el mundo gracias a los residuos.
- En España: 10.550 empleados, 1.046 municipios en los que se gestiona

el agua y 13.000.000 personas a las que ofrecen sus servicios.

Hidralia, Gestión Integral de Aguas de Andalucía, tiene su sede social en Sevilla. A nivel local, está comprometida con el desarrollo de los municipios donde presta servicio directamente o a través de empresas mixtas. Este compromiso está presente en su modelo de gestión. El **desarrollo sostenible** es la base de este modelo de gestión de Hidralia y conlleva una forma de entender el negocio que contribuye a generar valor compartido en todos sus grupos de relación, incluyendo las generaciones futuras.

Este planteamiento obliga a actuar según los **principios de la responsabilidad corporativa**, es decir, integrando en su modelo de gestión, no sólo variables económicas, sino también sociales, éticas y ambientales y colocando en el centro de la estrategia a las personas.

A partir de esta descripción introductoria, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro bloques temáticos a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Principales medidas de Bienestar y Seguridad.
- ✓ Indicadores y grado de consecución
- ✓ Impacto de la Seguridad y el Bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	18 de julio de 2018
Lugar	Oficinas de Hidralia en Marbella (Málaga)
Asistentes	Directora Territorial de Málaga, Directora de RRHH del Área Manager Sur, Coordinadora de SG y SSL del Área Manager Sur, Gerente de operaciones DT Málaga y Jefe de Distribución Hidralia Marbella, Capataz de abastecimiento de Marbella y miembro del Comité de Empresa

El encuentro tiene una duración de 60 minutos en los que sus participantes coinciden en gran medida en las respuestas y opiniones ofrecidas. Se ha mantenido un guion orientativo de preguntas que ha servido de esquema para de esta forma abordar el global de información necesaria.

Los participantes han mostrado en general una actitud proactiva a la hora de compartir datos, experiencias y la casuística particular de la empresa y se han esforzado por trabajar el contenido con ejemplos, lo que ha facilitado la comprensión y la recogida ordenada de información cuantitativa y cualitativa.

#### Principales medidas de Seguridad y Bienestar

En la creación y mantenimiento de Cultura Preventiva existe una continua labor por mejorar las condiciones de Seguridad y Salud de las personas trabajadoras, así como de los

proveedores. La interiorización de sus principios por parte de la plantilla trae consigo velar por la reducción del número de accidentes, entre otros objetivos de los que se plantea y abarca la política preventiva. En Hidralia hay, por tanto, un trabajo incesante por mejorar las condiciones de seguridad y salud tanto de los trabajadores, como de los proveedores a los que se contrata. Se trata de crear Cultura Preventiva, y que ésta se incorpore en el sentir y hacer de todos ellos.

La identificación de OBJETIVOS CERO: “cero accidentes mortales” y “tolerancia cero en accidentes graves” consigue una reducción considerable del número de accidentes, tendiendo la cifra de 2017, año en el que sólo hubo siete accidentes con baja.

La **Promoción de la Salud** es una de las principales iniciativas voluntarias que Hidralia está realizando, a partir de su adhesión a la Red de Centros de Trabajo Promotores de la Salud en Andalucía.

En este contexto, la cultura del Bienestar y la Seguridad van de la mano como ADN de la empresa, desde la firme convicción de la Dirección a través de una labor ejemplarizante de concienciación y comunicación, que paulatinamente impregna el conjunto organizacional.

La Promoción de la Salud se está introduciendo a través de nuevas medidas, si bien otras de ellas son de largo recorrido en la compañía. Presentamos seguidamente recorrido histórico de todo ello:

Medida	<b>Actuación ejemplar y comprometida desde la dirección</b>
Foco	Impulsar desde arriba la cultura de seguridad y bienestar

En Hidralia, el tándem Bienestar y Seguridad son experiencia diaria promovida desde la Dirección y puestos de responsabilidad. Los empleados recogen las actuaciones e iniciativas propuestas por la Dirección con buen agrado y satisfacción pues perciben ejemplo y credibilidad desde la coherencia de lo que dicen y lo que hacen. Muchas de estas actuaciones se han convertido en hábitos y parte indiscutible de la propia Cultura organizacional, con lo que prescindir de ellas, sería impensable.

Medida	<b>Elaboración de Convenio propio</b>
Foco	Fomento de las condiciones que impactan en el bienestar laboral

En Hidralia existe un convenio propio que mejora las condiciones y derechos de las personas trabajadoras por encima de las obligaciones. En este sentido algunos de los puntos destacables son:

- ❖ Los Planes de Integración, Diversidad y Desarrollo de la Mujer alineados con Planes de Carrera que facilitan la asunción de puestos de responsabilidad de este colectivo.
- ❖ Fomento de los acuerdos con Centros de Formación para la Capacitación de Puestos Operarios desempeñados históricamente por hombres, dando cabida a perfiles femeninos.
- ❖ Medidas de integración de colectivos desfavorecidos o con discapacidad.
- ❖ Protocolo de Acoso Laboral.
- ❖ Políticas de Traslados y Promoción, difundidas a través de la propia Intranet, favorecidas con cuantías económicas.
- ❖ Beneficios Sociales que responden en gran medida a necesidades particulares de las personas trabajadoras.

Medida	<b>Desarrollo de canales de difusión formales e informales</b>
Foco	Divulgación de la Cultura de seguridad y bienestar

En la divulgación de las iniciativas ligadas a la implantación de Cultura de Seguridad y Bienestar, es aspecto clave elegir adecuadamente los canales de comunicación por los que circulan mensajes relacionados con las prácticas y actividades de Bienestar y de Seguridad.

En este sentido, además de cuidar los “qués” (contenido de la información) se presta en Hidralia especial interés en los “cómos” (formatos elegidos para enviarla y hacerla llegar).

Hidralia aprovecha las visitas personales de los Responsables de Seguridad, Bienestar y RR.HH. a los lugares de trabajo, para **mantener conversaciones con los trabajadores** a fin de intercambiar ideas, detectar posibles necesidades, además de concienciar a través de una conversación informal, de la importancia de las medidas de Seguridad y Bienestar; alejado todo ellos de un enfoque sancionador, de control o de inspección. En este sentido, **las visitas de seguridad a los puestos** están orientadas a poner en valor el esfuerzo que se hace por el mantenimiento de protocolos y acciones en torno a la Seguridad.

La figura del “**Embajador**” se crea como un canal más de comunicación; se trata de un profesional especialmente formado en temas internos, procedimientos y seguridad, al que los empleados se dirigen para resolver dudas y hacer propuestas de mejora tanto en el ámbito del Bienestar como en el de Seguridad.

El empleo de **recordatorios y memorándums** vinculados con la Seguridad y Bienestar vía mail, es habitual en la compañía. Se afianzan estos mensajes con jornadas o talleres presenciales en los que se trabaja la materia con mayor detenimiento y concreción.

Medida	<b>Construcción de Cultura Preventiva desde la persona</b>
Foco	Asunción de responsabilidad individual en materia de seguridad con impacto en el bienestar

Cualquiera de los **hábitos de bienestar** incorporados, se alinean a la perspectiva de la Prevención, entendiéndola como “mejora en la seguridad y salud de la persona” para centrarla desde la perspectiva del “cuidado”.

Cada una de las acciones puestas en marcha en el ámbito del bienestar son evaluadas a través de **Encuestas de Satisfacción Laboral**. Ello consigue aportar información valiosa sobre su idoneidad, efectividad e impacto.

La seguridad en este sentido, viene dada por el uso de las herramientas y EPIs reglamentarios, pero también **por el respaldo que se le da al trabajador y la relación existente entre los equipos de trabajo que comparten labor**, que, en este caso, estará ligado al bienestar. Ejemplo de ello es que este trabajo en equipo permite medidas de bienestar como la flexibilidad laboral.

#### Buenas Prácticas de Bienestar Hidralia

La incorporación de medidas concretas en el ámbito del Bienestar que Hidralia ha introducido en los últimos años, fortalece una Cultura organizacional con eje en la persona. Exponemos a continuación algunas de las iniciativas introducidas por Hidralia y las consideraciones que sobre estas buenas prácticas ha hecho la propia empresa.

#### PROMOCIÓN DE LA SALUD

La puesta en marcha de la iniciativa PROMOCIÓN DE LA SALUD es fruto de los resultados que recogen desde Medicina del Trabajo y que de alguna manera alertan sobre la situación de “salud” de la plantilla de trabajadores:

- 38,49% de la plantilla sufre hipercolesterolemia.
- 10,31% de los trabajadores sufre hiperglucemia.
- 30,77 % de los hombres y el 19.51% de las mujeres padece obesidad.
- 42.86% de los hombres y el 14.63% de las mujeres sufren sobrepeso.
- 22% de los trabajadores padece de tensión arterial alterada.

La carencia de un buen estado físico de una parte sustancial de los trabajadores ha motivado a Hidralia desde los departamentos de Seguridad y Salud y RR.HH., a implantar estas actividades para así frenar la tendencia negativa:

- “Día de la Fruta”: en cada uno de los centros de trabajo se pone a disposición del trabajador fruta fresca para su consumo. Así mismo, se divulgan campañas como

“Desayuno saludable” en la que se incita al consumo de una serie de alimentos que están más recomendados para el inicio de la jornada.

- Talleres especializados en la incorporación de hábitos saludables, sobre las temáticas de nutrición y actividad física.
- Organización de actividades al aire libre: Desde rutas de senderismo en familia, hasta eventos lúdicos fuera del contexto de trabajo.
- Instalación de Aparcamiento para bicicletas, lo que favorece la utilización de este medio de transporte en detrimento del vehículo.

Se persigue con todo ello motivar a los trabajadores para que adquieran hábitos saludables relacionados con:

- aumentar el consumo de fruta fresca y alimentos de temporada,
- modificar los hábitos alimenticios hacia una nutrición saludable de ellos y sus familias,
- incrementar la actividad física en solitario o en grupo, sobre todo al aire libre.

Mejorando la salud se reducirá el riesgo de sufrir accidentes laborales y también domésticos, así como de enfermedades, aumentando la productividad y el grado de desempeño.

## PROGRAMAS DE ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Hidralia cuenta con una antigüedad media de plantilla de 15 años que desempeña trabajo físico. Esta circunstancia le lleva a plantear especial dedicación a políticas vinculadas con la edad de los empleados, implantando medidas específicas para el llamado “**envejecimiento activo**”.

La compañía posee una tasa de rotación de personal muy baja, es decir, sus trabajadores **esperan jubilarse en la empresa**.

- Un porcentaje elevado de ellos, el 75%, superaba en 2018 los 35 años, y

- casi el 60% de los trabajadores realiza trabajos vinculados a una actividad física moderada (operarios de redes y plantas).

Esta situación está derivando en un envejecimiento de la plantilla y el aumento de la posibilidad de sufrir accidentes.

Los **programas de envejecimiento activo** consiguen que el empleado disfrute de buen estado de salud y adecuado nivel de ejecución en el puesto, en los segmentos de mayor edad, consiguiendo una plantilla de trabajadores saludables y con alto nivel de productividad en el puesto que ocupan, a cualquier edad.

En la actualidad, uno de los proyectos, en fase piloto, que se está ejecutando es: “**Deporte diario en el puesto de trabajo**”. En la elaboración de esta acción han participado los departamentos de Seguridad y Salud, de Operaciones y de Recursos Humanos. En la etapa inicial en la que se encuentra la actuación, se recogen datos cuantitativos que ofrecen una serie de parámetros, que permitirán concluir si se trata de una medida a implantar en la compañía, haciéndola de este modo, extensiva al conjunto de las personas trabajadoras.

En esta fase piloto algunas de las **ventajas** ya detectadas pueden resumirse en:

- Se han adquirido **equipos y herramientas ergonómicas** que han elegido los propios trabajadores (operarios, mandos y técnicos SSL) y han recibido formación para su correcta utilización.
- Ha **aumentado la seguridad** y la comodidad en la realización de ciertas tareas, teniendo impacto directo en la productividad.
- Se han realizado **jornadas de workshops con los trabajadores, que ha conseguido recoger sus opiniones**, haciéndoles ver la importancia de ello a la hora de elaborar planes de acción.
- Se han detectado **de forma temprana ciertas patologías** en las pruebas complementarias del reconocimiento médico.

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO

El punto de partida parte de la inquietud mostrada desde determinados centros de trabajo por colaborar con ciertas organizaciones sociales en las que se realizaban actividades puntuales. El incremento de este interés ha llevado a Hidralia al diseño de un Plan de acción común de voluntariado.

**El Voluntariado corporativo** es, por tanto:

- respuesta a una demanda detectada en la plantilla,
- a la vez que instrumento para implicar a otros empleados con la comunidad local, convirtiéndolos en referentes del sector y la sociedad.

La elaboración del Plan de Voluntariado ha sido gestionada por el departamento de Desarrollo Sostenible, identificando una serie de **objetivos**:

- Mejorar el clima laboral y ambiente organizacional.
- Mejorar el ánimo, compromiso, participación, motivación e implicación de las personas que trabajamos en Hidralia con la organización.
- Implicación con la comunidad local y servir de referente en el sector y en la sociedad.

La participación en actividades vinculadas con el medioambiente, especialmente aquellas donde el agua está presente, y en otras relacionadas con colectivos más vulnerables como la atención a clientes en situación de desempleo de larga duración, son algunos ejemplos de estas intervenciones.

## VOLUNTARIADO CORPORATIVO: Planificación 2018



## BENEFICIOS SOCIALES

La incorporación de **remuneraciones no económicas que percibe el trabajador como “salario emocional”** consiguen con **“pequeños gestos, grandes resultados”**. Ello responde a los datos que desprenden de numerosas investigaciones de organismos internacionales de prestigio que correlacionan la satisfacción laboral y la motivación de los empleados con su mayor rendimiento y productividad.

Los entornos en los que se ha desarrollado esta práctica son:

**Escenario 1. Integración, Diversidad y Formación/Desarrollo** a través de las siguientes actuaciones:

- Planes de carrera-Formación de alta cualificación (máster y especializaciones profesionales).
- Reserva del puesto de trabajo a personas con discapacidad: 3% (por encima de lo que establece la ley con el 2%)
- Equiparación de los derechos a las parejas de hecho.
- Promoción de Mujeres en puestos de responsabilidad.
- Igualdad de oportunidades en selección/promoción.

- Garantía de neutralidad en la aplicación de las políticas retributivas sin discriminación.
- Garantía de la prevención del acoso laboral mediante la instauración de un Protocolo de Acoso.

**Escenario 2. Beneficios de índole económica** en las siguientes circunstancias:

- En caso de nacimiento de hijos.
- En caso de matrimonio o pareja de hecho.
- En casos de fallecimientos (cónyuge o hijos).
- Seguro de vida/incapacidad.
- Compra de vivienda, con préstamos de hasta 60.000€.
- Bajas por enfermedad o accidente, equiparando los salarios al 100%.
- Traslados, a los que se contribuye desde amplias ayudas económicas.

**Escenario 3. Medidas de Conciliación** desde una serie de iniciativas como:

- Los Permisos retribuidos por Matrimonio de hijos/padres (1er Grado).
- Días de asuntos propios.
- Jornadas intensivas en verano y periodos festivos locales.

Los **objetivos** perseguidos por este tipo de actuaciones son:

- Mejorar el clima laboral.
- Alcanzar un índice de rotación del 0%
- Involucrar a los empleados en los planes de integración y desarrollo local.
- Mejorar el prestigio social de la empresa, desde este valor diferencial.

- Alcanzar cotas de mayor productividad.
- Generar valor en los propios trabajadores de cara a cualificar plantillas y crear estrategias de crecimiento.

Para la correcta **implementación** de las actuaciones se cuenta con:

- Formación continua de todos los trabajadores en materia de igualdad y diversidad.
- Información periódica a los Representantes de los trabajadores sobre actuaciones y nuevas propuestas.
- Divulgación mediante canales internos de comunicación sobre medidas y actuaciones sociales.
- Creación de colectivo de trabajadores que actúan como “embajadores”, que se comunican con los distintos colectivos de la empresa y actúan como mediadores e informadores.
- Creación del Comité de Igualdad que vele por la divulgación, publicación, revisión y mantenimiento de las medidas implantadas a tal efecto.

#### Indicadores

La definición de un indicador nos permite observar los cambios y progresos que se están consiguiendo en cualquier ámbito, por lo que se encamina hacia la consecución de una meta específica. Debe ser concreto, además de estar relacionado con algo medible y objetivo. Algunos de los indicadores con los que Hidralia opera a tal fin, se presentan seguidamente:

INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice de rotación y absentismo en la empresa</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de mejora de la Salud desde el decremento de riesgo físico de la persona trabajadora.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de mejora de la productividad tras el fomento de las comunicaciones bidireccionales de los colectivos de trabajo en los diferentes proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de mejora porcentual en el clima laboral y satisfacción.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado porcentual en el que la mejora de la motivación ha tenido impacto positivo en los índices de absentismo y rotación.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de acciones formativas vinculadas con a la seguridad y la prevención impartidas en la empresa en el último año.</li></ul>

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

Hidralia mantiene un marcado interés por medidas de Bienestar y Seguridad, **no siendo el retorno económico el aspecto principal en estos momentos** (ROI de la prevención), sino desde el convencimiento de que una empresa saludable conlleva un **impacto en lo social** además de un compromiso propio con los empleados y que consecuentemente, todo ello, repercute en la productividad.

- **IMPACTO EN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN**

Con todo, el enfoque es que la PRL vaya de la mano de los **departamentos sociales**. En este sentido, los beneficios sociales, en especial medidas como el Protocolo de Acoso Laboral, aportan **seguridad y bienestar al trabajador que se siente respaldado**. Esta tranquilidad personal y emocional le permite asumir su trabajo con mayor tranquilidad y compromiso.

- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO**

Cuando una persona se siente respaldada, amparada y, por ende, segura en el desempeño de su labor, se favorece una **actitud de confianza** hacia la compañía e implicada en el cometido de su puesto en mayor medida, lo que mantiene una **motivación hacia lo que hace** (compromiso) **y hacia cómo lo hace** (responsabilidad.)

**Las medidas que se abordan en Hidralia en el campo del Bienestar generan sentimiento de equipo y relaciones laborales se satisfacción en la plantilla.** Esta circunstancia es altamente valorada por las personas trabajadoras que además de sentirse respaldadas y seguras por los medios y equipos técnicos puestos a su disposición, se encuentran confiadas por el propio equipo de trabajo cuando acometen tareas que implican ciertos niveles de riesgo.

- **IMPACTO EN LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE MANERA PREVENTIVA.**

Cualquiera de los hábitos saludables que se han incorporado, se coordinan desde la perspectiva de la Prevención, consiguiendo la mejora de la Salud en los índices y parámetros asociados.

Adelantarse en la tipificación y caracterización de posibles riesgos es un grado en lo que a prevención se refiere, pues implica una **actitud proactiva**, que no reactiva, **que actúa con anterioridad a que se produzca el riesgo.**

Ejemplo de algunas de estas actuaciones que se anteponen al “peligro” se asocian a la incorporación de ciertos hábitos nutricionales, realización de talleres para la

prevención de trastornos músculo-esqueléticos, para la reducción del índice de masa corporal, etc. que llevan a **una mejora de la Salud y por lo tanto, un menor riesgo físico** de la persona trabajadora. Estas iniciativas son primordiales en el caso de Hidralia, pues su plantilla cuenta con un elevado número de operarios que llevan a cabo trabajos físicos y en algunos casos con ciertos niveles de riesgo.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en Hidralia son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en Hidralia en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en Hidralia en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	22 de julio de 2018
Lugar de reunión	Oficinas de Hidralia en Marbella (Málaga)



- Formación continua, simulacros y reciclaje en temáticas de Seguridad de manera quincenal,
- formación específica al trabajo desempeñado y con un enfoque eminentemente práctico.

Se destaca la **capacitación que se proporciona a las empresas colaboradoras**, pues Hidralia enseña y mentoriza a numerosas entidades locales, muchas de ellas de pequeño tamaño, donde no existen estándares tan altos de seguridad. Se establece como requisito fundamental para estas empresas, la participación activa en talleres y jornadas de formación en Seguridad que suele ser impartida por Hidralia a través de un Curso de Seguridad a nivel introductorio y otro a nivel de especialización.

La gestión de la documentación de Seguridad de las empresas subcontratadas, se realiza a través de **Coordinaqua**, una plataforma que facilita el seguimiento de los requisitos a los proveedores.

***“Una herramienta vertebral en la gestión de la seguridad es la comunicación.”***

Hidralia ofrece e invita a cualquier trabajador a comunicar la detección de riesgos a través de distintas vías como son:

- ✓ Los comunicados de riesgo
- ✓ La comunicación directa con los superiores
- ✓ Los tableros de seguridad

Estas fórmulas se utilizan para dar a conocer y analizar los incidentes o accidentes de cualquier empresa del grupo o del sector. El estudio y análisis de su contenido, permite a Hidralia tomar nuevas medidas preventivas o revisar las ya existentes.

*“Trabajo diario en el ámbito de la seguridad.”*

Las disposiciones citadas hasta ahora son posibles gracias a un **trabajo continuo en el ámbito de la seguridad** que contempla la adaptación a la normativa, los planes y evaluaciones anuales, la vigilancia del cumplimiento de la norma a través de la visita a los lugares de trabajo, la resolución de incidentes, el control y revisión de los EPIS's, extintores, etc.

Se trata pues de un control, revisión y supervisión y trabajo diario, para el que Hidralia asigna un **presupuesto anual al área de Prevención**. En este sentido los participantes destacan que:

*“Ante la solicitud de la renovación o adquisición de nuevos EPI's o medidas de seguridad la empresa siempre se muestra receptiva y no repara en gastos.”*

Junto a estas medidas, Hidralia **apuesta por la innovación en el ámbito de la concienciación y sensibilización en Seguridad** con iniciativas como:

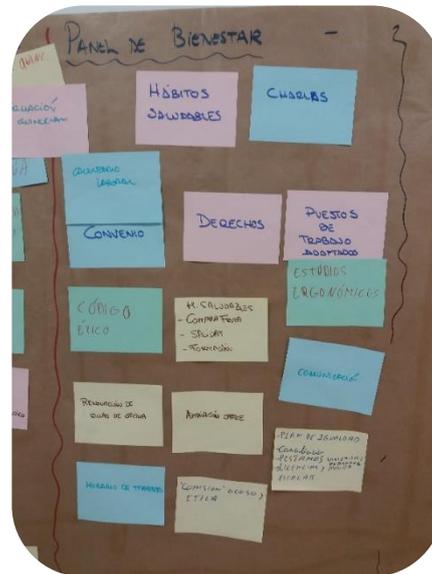
- ✓ Reglas que salvan vidas (RQS).
- ✓ Concursos que premian y reconocen las mejores propuestas de prevención de riesgos laborales
- ✓ Promoción de hábitos saludables desde una batería de iniciativas que completan un calendario anual de actuaciones.

Con todo, los trabajadores se reafirman al decir: *“La seguridad en Hidralia está controlada”*

### Lo que hacemos en Lanjarón en Bienestar

En cuanto a las acciones en el ámbito del bienestar, los participantes del Focus Group ponen en valor que Hidralia es una empresa que facilita:

- ✓ la comunicación,
- ✓ la cohesión del equipo
- ✓ y la defensa de los derechos del trabajador.



El convenio de la empresa aporta múltiples beneficios y ventajas, ya que se trata de un convenio que va más allá del cumplimiento de la legislación, y que contempla numerosas iniciativas orientadas a conseguir el bienestar del trabajador en su puesto de trabajo como son:

- Las ayudas económicas por nacimientos, estudios de los hijos, por fallecimiento, para la adquisición de vivienda.
- Flexibilidad laboral, jornada continua, días de asuntos propios, 35 horas semanales de trabajo, conciliación laboral y familiar.
- Jornadas médicas retribuidas y bajas por enfermedad con retribución salarial del 100%.

Las personas trabajadoras que desempeñan su función habitual en las oficinas destacan que:

*“Se trata de oficinas bien equipadas y confortables. Los puestos de trabajo están ergonómicamente bien adaptados y la empresa es receptiva en cuanto a la necesidad de un espacio físico agradable.”*

Además, en este sentido, se contempla la inclusión de trabajadores con discapacidad y movilidad reducida adaptando el espacio y los puestos de trabajo específicamente a

**sus necesidades.** Otras medidas para el *bienestar a través de los espacios*, ha sido la inversión para la ampliación del office.

Se está realizando una importante labor para conseguir **bienestar también en el ámbito psicosocial**. Existe una **comisión ética** y un **plan para el acoso laboral** al que cualquier persona trabajadora tiene acceso vía intranet y teléfonos específicos de asistencia.

*Este tipo de herramientas además de bienestar generan seguridad por el respaldo que aportan ante posibles incidentes.*

**La comunicación es una herramienta vital para el sentimiento de bienestar global:**

- Se ofrece una comunicación fácil y directa con los distintos estamentos de la empresa.
- Se fomenta la participación con la aceptación de ideas y propuestas personales.
- La comunicación es un nexo interdepartamental, organizándose encuentros periódicos entre las diferentes áreas, donde se exponen las necesidades comunes.
- Se impulsa la búsqueda de soluciones colectivas desde la contribución y la participación.
- Todo ello promueve el trabajo y el sentimiento de equipo.

En el ámbito de **hábitos saludables** se ha generado la práctica habitual del consumo de fruta gracias a su distribución gratuita semanal desde hace años. Se han puesto en marcha otras iniciativas como: **Charlas de hábitos saludables o la práctica de Senderismo en equipo**. Son iniciativas incipientes que han sido bien acogidas y que se espera tengan largo recorrido.

#### Impacto del cambio

Algunos de los **efectos** que los empleados han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en 4 ámbitos que seguidamente

especificamos; se trata en definitiva de una serie de **indicadores** que se utilizan para determinar aquellas actuaciones, consecuencia del **impacto del cambio hacia la excelencia preventiva**, desde repertorios de seguridad y bienestar.

#### **INDIVIDUAL Y DE EQUIPO**

- En las personas trabajadoras las medidas en seguridad y bienestar incrementan su motivación laboral.
- El equipo siente estar más preparado para el desempeño del trabajo lo que repercute directamente en la seguridad personal y profesional.
- En el equipo se construye una mejor relación laboral y el sentimiento de compañerismo y unidad.
- Un equipo que se siente escuchado atiende mejor las necesidades, sugerencias o solicitudes y propuestas.
- Se percibe un mayor grado de concienciación y sensibilización gracias a la formación que se les ofrece a los equipos de trabajo.

#### **DIRECCIÓN**

- Los jefes y dirección transmiten orgullo de pertenencia y hacia sus equipos, satisfacción y tranquilidad ante el cumplimiento de lo requerido.
- Existe coherencia entre aquello que “predican” y lo que finalmente hacen y se hace en la compañía.

#### **CORPORATIVO**

- Se consolida el sentimiento corporativo de una empresa con valores sólidos y principios alineados a la Cultura preventiva.
- Se propicia que otras empresas anexas se formen y aspiren a estándares de calidad cada vez más altos, consiguiendo entretejer una red de empresas comprometidas con la seguridad, la salud y el bienestar.

## IMAGEN DE MARCA

- Hidralia tiene una proyección exterior de una empresa que cumple con la legislación, con la persona trabajadora y con la sociedad.
- Todo ello genera orgullo de pertenencia que no queda solo en el ámbito personal, sino que se extrapola al entorno cercano de familiares, amigos y conocidos.
- El conjunto de factores relatados son los que garantizan el buen posicionamiento global de Hidralia como referente en el sector.



### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

La jornada Focus Group se concluye con las aportaciones de los asistentes en futuras líneas de trabajo para el **impulso de la seguridad y el bienestar en los próximos años**.

- Promover el conocimiento interdepartamental y empresarial, a través de charlas y encuentros donde se den a conocer los proyectos, los logros empresariales y los procedimientos y tareas inherentes a los distintos perfiles y departamentos.

Ello ayudaría a entender mejor las tareas y responsabilidades de los distintos puestos y se generaría más unidad y sentimiento de empresa.

- Fomentar el desarrollo de habilidades emocionales a través de talleres donde adquirir herramientas para la gestión de conflictos, gestión del estrés o habilidades de comunicación.
- Trabajar desde casa una vez al mes permitiría reducir el número de desplazamientos en determinadas jornadas laborales y encontrar el espacio necesario para las tareas que requieren mayor concentración.
- Seguir apostando por el fomento de la alimentación saludable a través de jornadas formativas.
- Adecuar la plantilla al número de operarios necesarios para el mantenimiento de la red en función del tamaño de la misma y las necesidades específicas para reducir las situaciones de estrés.
- Contemplar la sustitución de operarios en períodos vacaciones en las explotaciones pequeñas.



## CONSIDERACIONES FINALES

**Finalizadas las entrevistas y la jornada Focus Group, los consultores apuntamos la práctica coincidencia entre las perspectivas, opiniones y visiones de los puestos de dirección en Hidralia y las personas trabajadoras. Destacamos como elementos de bienestar: la formación en seguridad y la comunicación.**

1. La formación en seguridad se percibe como algo que forma parte de la empresa que se encuentra perfectamente sistematizada, organizada y regulada en los distintos departamentos.
2. En cuanto a la comunicación, los responsables de la organización señalan las **visitas de inspección realizadas a los lugares de trabajo** como punto de encuentro e intercambio de información y canal destacado de comunicación. Este aspecto, sin embargo, en ningún momento ha sido apuntado como tal por el grupo de personas trabajadoras.

Las medidas aplicadas en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales como el Plan de Acoso Laboral o la Comisión Ética, son percibidas en todos los casos como medidas no solo de bienestar sino de seguridad. **El trabajador que cuenta con estas herramientas siente que trabaja en un entorno seguro.**

En general, el trabajo realizado en **seguridad** tiene una larga trayectoria en Hidralia y es algo ya asimilado y fácil de palpar en la empresa. Las medidas para el fomento del **bienestar**, sin embargo, son acciones que tienen una visibilidad más a largo plazo, por lo que en algunas ocasiones requiere de un mayor esfuerzo involucrar a las personas trabajadoras, que no ven resultados inmediatos.



## CASO LANJARÓN

Aguas Danone, compañía líder del mercado español en agua mineral natural, forma parte de la división de aguas de la compañía Danone y cuenta con una trayectoria de más de 63 años en el sector del agua mineral natural envasada. Sus marcas son especialistas en agua mineral natural de excepcional calidad y propiedades y bebidas refrescantes a base de agua mineral natural. Posee cuatro plantas envasadoras de agua mineral natural en la península, siendo la planta ubicada en Lanjarón (Granada), la empresa que ha participado en el proyecto. Finalizó 2017 con una plantilla de 130 empleados (22 mujeres y 108 hombres) siendo la edad media de 49 años.

En los últimos cinco años han alcanzado su cuota más alta de mercado, hasta los más de 300 millones de litros vendidos, desde el conjunto de canales a través de los que opera. 2018 es el año en el que Lanjarón está celebrando el **200 aniversario de la marca**, ocupando un lugar clave en la familia Aguas Danone en España, con un fuerte arraigo emocional, tanto dentro como fuera de Andalucía. En la actualidad, Lanjarón se considera uno de los motores de crecimiento de la división de aguas a nivel nacional, alcanzando ya el 30% de las ventas totales de la misma.

La preocupación de Danone por la **salud** está más vigente que nunca. Han conseguido **alinearse su filosofía** con la totalidad de sus productos, conformando un portfolio centrado al 100% en el concepto salud.

Desde la propia planta se considera la seguridad y la salud de las personas trabajadoras, la principal de sus responsabilidades. Muestra de ello es su **Política de Seguridad y Salud Laboral** que nace desde las aportaciones y contribución de todos los empleados y la Dirección general de la empresa. Dicha política es marco de referencia y guía desde la que se toman las decisiones diarias y uno de sus valores más sólidos. Su principal objetivo se define así: *“0,0”, Cero accidentes con baja médica y Cero accidentes sin baja que*

*requieren asistencia médica.* Desde la creencia de que todos los accidentes se pueden prevenir, al igual que cualquier enfermedad profesional, un solo fallo que ocasionara accidente, sería inconcebible. **“Ni una botella a costa de tu Seguridad o la de tus compañeros”** es el lema desde el que se opera en la planta y que permanece incorporado en el discurso interno de cada uno de los empleados. Lanjarón considera que ningún objetivo es tan importante que justifique la realización de tareas sin el cumplimiento de los estándares de seguridad.

A partir de esta introducción, la información se presenta en tres momentos:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores y grado de consecución

- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	30 de julio de 2018
Lugar	Oficinas de la Planta Envasadora Lanjarón (Granada)
Asistentes	Director de Planta, Jefa de Recursos Humanos y Seguridad de Planta, HSE (Seguridad, Salud y Medio ambiente), Delegado de Prevención y Mando Intermedio de Mantenimiento.

La entrevista tiene una duración de 60 minutos en la que se consigue un alto nivel de participación de todas y cada una de las personas que intervienen. Desde un guion semiestructurado, ha ido avanzando a partir de una serie de preguntas guía que han permitido extraer información de manera ordenada. El director de planta realiza un relato cronológico por los principales hitos de la compañía en materia de seguridad y bienestar vividos en la envasadora Lanjarón. (Dichos hitos quedarán recogidos en el próximo apartado de forma desarrollada.)

El resto de los asistentes interviene ejemplificando cada una de esas reseñas, aportando casuísticas personales de su trayectoria en la planta, relacionadas con estos conceptos; destacamos la perspectiva aportada por una de los participantes de menor antigüedad en la planta, perteneciente al área de seguridad, salud y medio ambiente que percibe la seguridad como experiencia integrada en la propia política empresarial. Desde esta concepción, los siguientes pasos los vislumbra como consolidación que permita avanzar en el bienestar con nuevas medidas que operen en el ámbito de la promoción de la salud.

#### Momentos clave de la compañía

Los principales hitos que han marcado el desarrollo de la política de Seguridad en la fábrica Lanjarón y que se relatan seguidamente, son claros indicadores del compromiso de la empresa en la materia.

Periodo	2003-2005
Hito	Grupo Danone asume la dirección de Lanjarón. Se produce un profundo cambio en el enfoque de la Seguridad en la empresa promovido por la nueva dirección.
Foco	Mejorar la imagen tanto de cara a la marca como hacia los accionistas.

Hasta ese momento la empresa contaba con un historial de 15 accidentes por año de media. Los resultados de auditorías externas mostraban problemas en cuanto a **repertorios comportamentales y actitudinales vinculados con la seguridad** de las personas trabajadoras en la planta. Ante esta situación se diseñan una serie de herramientas vinculadas con la **conducta de éxito en seguridad** que logra frenar la situación y consigue modificar los resultados obtenidos hasta la fecha. El foco en este tipo de instrumentos para eliminar la conducta y actitud no segura, serán la base del posterior *Programa de Seguridad y Salud Wise* en 2008. Es por tanto el **germen del cambio cultural hacia la Seguridad, la Salud y el Bienestar en Lanjarón.**

Periodo	2006-2008
Hito	Se reciben los resultados de la segunda auditoría externa. El enfoque del cambio cultural hacia la seguridad se lleva a cabo

	mediante estrategias de comunicación focalizadas por tanto en la seguridad con las personas trabajadoras.
Foco	Calar en los trabajadores de la planta el mensaje de la Seguridad.

En la consecución de este objetivo, se crea el eslogan: “Tú eres el responsable de tu seguridad” que consigue:

- Responsabilizar a todos y cada uno de los empleados de la planta en su Seguridad.
- Velar por el cumplimiento de la Seguridad en la planta desde el compromiso individual.
- Hacerse cargo de las acciones de seguridad personales.

Periodo	2008-2010
Hito	Implantación Programa de Seguridad y Salud Wise
Foco	Erradicar los accidentes basados en las actitudes y comportamientos no seguros de los empleados.

Se implanta en todos los centros de trabajo el proyecto WISE a través del cual se detecta y analizan los actos inseguros con la finalidad de desarrollar planes de acción que mejoren la seguridad individual y colectiva. Uno de los resultados de esta política ha sido la consecución de los 1.000 días sin accidentes laborales en la planta de Lanjarón.

La implantación del Programa Wise por tanto, se focaliza en la prevención de los trabajadores en la erradicación de los accidentes basados en las actitudes y comportamientos de las personas.

Desde la identificación de los 12 estándares básicos de seguridad, liderados cada uno por un manager o mando intermedio se le da participación al 100% de los empleados y colaboradores de la planta, consiguiendo implicación, compromiso y contribución. Estos **12 básicos de seguridad** son los que se consideran críticos a la hora del desempeño diario como, por ejemplo: trabajos en altura, productos químicos, espacios confinados, entornos explosivos, gases peligrosos, incendio y evacuación, máquinas y equipamientos. A través de **reuniones mensuales** que cada líder realiza con su equipo directo, se analizan y establecen acciones y repertorios y actitudes concretas que afiancen comportamiento seguro.

Periodo	2010-2012
Hito	Gestión autónoma de Seguridad
Foco	Conseguir la responsabilidad personal de cada trabajador en cuanto a su seguridad.

En aras de conseguir el objetivo de la asunción de responsabilidad personal en cuanto a la seguridad en el puesto de trabajo, y enmarcado todo ello en el proyecto Wise, se ponen en marcha en la planta acciones como:

- ❖ La formación de un Equipo de Auditores Wise en planta que permite evaluar de forma continua el nivel de desarrollo e impacto de las actuaciones acometidas en la erradicación de comportamiento y actitud no segura.
- ❖ Puesta en marcha el sistema GAS (Gestión Autónoma de Seguridad) donde se forman equipos de operarios en cada línea que gestionan y velan por la seguridad.
- ❖ Firma de un procedimiento disciplinario que sanciona la falta de cumplimiento de las normas y protocolos de seguridad, si bien desde el firme compromiso del Comité de Empresa de no usar la seguridad como arma arrojadiza en las negociaciones.

Con la práctica de iniciativas como las detalladas, se ha logra crear Cultura de Seguridad en la que las personas trabajadoras son conocedoras de los compromisos que conlleva la puesta en marcha de repertorios de seguridad, y les permite ser conscientes de lo que supone la responsabilidad individual en la materia.

Periodo	2012-2015
Hito	Encuesta de Clima laboral
Foco	Incrementar los resultados de la Encuesta del Clima Laboral hasta conseguir un resultado del 90% de la plantilla.

Tras el análisis de los resultados que se desprenden de la primera Encuesta de Clima Laboral, el 50% de la plantilla se siente alineada, motivada y en concordancia con las políticas de empresa. Ante este resultado, se toma la decisión de centrar los esfuerzos en actuaciones que logren incrementar este porcentaje y por tanto la motivación de los empleados, teniendo como horizonte de desafío aumentar esta cifra hasta el 90% de la plantilla. **Es el comienzo de la implantación del Bienestar en Lanjarón**, a través de diferentes iniciativas que se van poniendo en marcha en el periodo temporal establecido.

Para conseguir el objetivo propuesto, “una plantilla motivada”, se trabaja sobre **cómo implicar a cada uno de los empleados en Salud y Bienestar**, desde el claro convencimiento de que la responsabilidad con uno mismo, además de operar en contextos de Seguridad, ha de trascender a escenarios superiores vinculados con la salud y el bienestar en sus distintos ámbitos: personal (mental y físico), familiar, social y comunitario.

Gracias a la firma de adhesión en 2013 del **Plan de Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo de la Consejería de Salud y Bienestar Social de la Junta de Andalucía** la empresa pone en marcha programas destinados a promover hábitos saludables entre sus empleados, pues tiene como objetivo “fomentar la práctica de la actividad física y la alimentación equilibrada entre la población andaluza, como medidas para prevenir la enfermedad y mejorar la calidad de vida de las personas.”

La planta de envasado decide ir más allá del mero cumplimiento de los requisitos legales en materia de seguridad y salud en el trabajo. Son por tanto una fórmula para que la empresa impulse de forma activa su compromiso con la mejora de la salud y el bienestar de sus trabajadores.

A modo de reseña, algunas de las actuaciones que se ponen en marcha en este periodo temporal son:

- Desarrollo de Jornadas de seguridad y salud en familia a las que acuden los propios familiares de los empleados de la planta.
- Gimnasio y spa gratuito para trabajadores, lo que facilita la incorporación del deporte y la actividad física en su agenda diaria o semanal.
- Campañas de control y promoción de la salud específicas para hombres y mujeres, por lo que se trabaja desde el respecto de la perspectiva de género.
- Organización de Torneos deportivos y actividades que fomentan las relaciones informales de las personas trabajadoras en un contexto alejado de lo laboral. Ejemplo de ello “Danone World Cup” (competición interna de fútbol) o los grupos de senderismo.
- Jornadas y talleres para el fomento de la alimentación saludable.

La puesta en marcha y desarrollo de estas iniciativas consigue **logros y avances continuos en materia de bienestar en Lanjarón** que están cimentados en la arraigada concepción de **la seguridad como punto de partida y final** de todo ello, siendo condición indiscutible para el empleo y el desempeño óptimo de puesto de trabajo.

Periodo	2015
Hito	Acciones de ajuste y perfeccionamiento del Programa Wise

Foco

Mantener en el tiempo repertorios y actitudes vinculadas con la seguridad en la acción cotidiana profesional de los trabajadores

A partir de 2015 se reajusta y completa el programa Wise, renombrándolo Wise 2, como **génesis del nuevo espíritu de Seguridad de Danone**, ejecución de pocos estándares esenciales con comportamientos seguros claves. Es en este año cuando se obtienen las mejores cifras en seguridad. En la encuesta de clima laboral los indicadores de seguridad, calidad y productividad advierten una subida considerable por lo que se infiere que el trabajador se siente más seguro y se incrementa su rendimiento y productividad.

#### Indicadores

Algunos de los **indicadores** que a día de hoy se utilizan en la planta envasadora de Lanjarón para medir u objetivar de forma cuantitativa o cualitativa el estado de la seguridad y el bienestar en las personas trabajadoras podemos citar: *(extraído de la encuesta bianual de clima laboral realizada por una empresa externa)*

INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de satisfacción de los trabajadores porcentualmente en comparación con el resto de fábricas del Grupo Danone.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de orgullo de pertenencia y de colaboración con las necesidades de la empresa.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de absentismo que permite la consolidación de una plantilla estable donde muchas de las personas trabajadoras permanecen toda la vida profesional en la empresa.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de revisión y seguimiento de los indicadores de Seguridad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de accidentes tras la implantación del Programa Wise extraído de los Informes de Siniestralidad.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Uso de los documentos de registro de “pensamiento preventivo”</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de participación de la plantilla en su salud</li></ul>

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

El éxito del **cambio cultural hacia la seguridad, la salud y el bienestar en Lanjarón** tiene como protagonista la implicación, compromiso y contribución de sus diferentes actores, pues sin ello se torna imposible. En este caso, dos factores están siendo decisivos a tal fin:

- la participación continua y responsable de los trabajadores y
- el ejemplo y transparencia de las actuaciones de la dirección.

Ello permite irradiar en cascada la creencia en la seguridad, la salud y el bienestar más allá de lo legalmente requerido en su estricto cumplimiento. Esta concepción está siendo palanca en el impulso de iniciativas retadoras y al mismo tiempo ilusionantes en la construcción de contextos de seguridad y bienestar gracias a:

- ❖ la concepción holística de la persona,
- ❖ la asunción de su responsabilidad individual en la seguridad y prevención,
- ❖ la toma de conciencia del impacto de sus “actuaciones seguras/preventivas” en los diferentes sistemas a los que pertenece el trabajador, que trasciende a lo

puramente operativo de su labor y rol profesional hacia lo familiar, social y comunitario.

El impacto que se percibe en Lanjarón como consecuencia de trabajar desde una **cultura de seguridad y bienestar** se especifican seguidamente:

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.** Existía la creencia entre las personas trabajadoras de que las normas de seguridad ralentizaban el trabajo y con ello la productividad, por lo que la actitud hacia la erradicación de comportamiento no seguro, no era la más adecuada. A día de hoy se ha evidenciado a nivel cuantitativo que **seguridad y productividad son compatibles y que la una lleva a la otra.**
- **IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN.** El calado de mensajes repetidos de forma permanente como es el caso de: *“Ni una sola botella a costa de tu seguridad o la de tus compañeros”*, fomenta una comunicación que pone en alza el valor de la seguridad, de la prevención y de la responsabilidad individual en la incorporación de nuevos repertorios y actitudes seguras.
- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.** Medidas relacionadas con la atención personalizada del trabajador desde el formato “one to one” donde el encuentra la posibilidad de manifestar sus preocupaciones o posibles formas de contribución al objetivo común de la seguridad. Ello fomenta el compromiso y la implicación de los trabajadores a nivel personal y profesional consiguen que el individuo se sienta reconocido, empoderado y, por ende, motivado.
- **IMPACTO EN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN SEGURIDAD.** La implantación de cultura preventiva, de seguridad y bienestar da como resultado el **cambio de enfoque hacia la mentalidad productiva**, es decir, el empleado siente que tiene influencia sobre las actuaciones seguras y preventivas, se evitan distracciones, se incrementa la concentración y el trabajo en el detalle y la concreción y por ende se tiende al objetivo anual del “cero accidentes”. Aun en época de crisis en la que ha habido recortes en otras partidas, se ha mantenido la inversión en seguridad, fruto del alto grado de conciencia que existe en la planta y el impacto directo en la productividad.

- **IMPACTO EN LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE MANERA PREVENTIVA.** La metodología y procedimientos implantados en Lanjarón para trabajar seguridad y prevención han conseguido mantener a la plantilla alerta e implicada de forma continua, pues son los responsables y artífices de su consecución y en definitiva del éxito de los programas. El reto actual se centra en definir una metodología y estrategia que integre el Bienestar en las raíces que sostienen la cultura Lanjarón, sus valores, misión y visión organizacional, ya que se sostiene la firme convicción de que la seguridad es la base de todo ello.



## FOCUS GROUP

Los puntos a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en Lanjarón, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en Lanjarón en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en Lanjarón en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	30 de julio de 2018
Lugar de reunión	Oficinas de la Planta Envasadora Lanjarón (Granada)
Asistentes	Puestos presentes: administración y recursos humanos, mecánico, analista de laboratorio, operario de producción, limpieza y desinfección.

### Lo que hacemos en Lanjarón en Seguridad

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas que se han llevado a cabo en la planta a objeto de implantar cultura preventiva y segura en sus comportamientos y actitudes, y que se enmarcan en tres grandes bloques:



- ✓ Relacionadas con la Formación continua e información en Seguridad.
- ✓ Relacionadas con la política de Seguridad y de cómo está integrada en el sentir organizacional.
- ✓ Relacionadas con la implicación y compromiso de los trabajadores.

**La continua formación e información que se recibe en la planta en materia de Seguridad a través de:**

- La organización de **Talleres y Cursos periódicos** de reciclaje en Seguridad, además de paradas de planta para la transmisión de mensajes informativos de mayor impacto.
- Un **Plan de Acogida Inicial** para que las personas de nueva incorporación cuenten con los conocimientos de base en seguridad antes de incorporarse al puesto.
- Puesta en escena de **simulacros del Plan de Emergencia** de forma asidua.

**La integración de la Seguridad en la política y el sentir de la empresa a través de:**

- **Estrategias de comunicación efectivas** con mensajes que impactan de forma directa e indirecta en la emisión de conducta y actitud segura por parte de los empleados. Lemas, reseñas y eslóganes de calado que se repiten continuamente y son interiorizados por los trabajadores. *“La seguridad se trabaja en el día a día.” “Ni una sola botella a costa de tu seguridad ni la de tus compañeros”.*
- Comportamientos de **total transparencia por parte de la dirección** a la hora de poner en marcha de acciones vinculadas con el comportamiento y la actitud de seguridad que generan credibilidad y confianza.
- Un **conocimiento exhaustivo y detallado** por parte de toda la plantilla de indicadores vinculados con los riesgos, incidentes y accidentes.
- La **habilitación específica de zonas** para el paso de carretillas, vehículos, peatones, así como de acceso restringido a otras estancias, dotación de EPIs y uniformes, entre otras acciones.

**La actitud de implicación y compromiso que los empleados poseen con la Seguridad a través de:**

- La puesta en marcha de **propuestas de mejora en las que todos contribuyen**, una vez que analizan e investigan riesgos, incidentes y accidentes.
- La puesta en marcha del **protocolo “pensamiento preventivo”**. Se trata de una participación activa a través de grupos de trabajo compuestos por integrantes de la dirección y empleados que se encargan de realizar labores de observación comportamental, seguimiento e inspección de las distintas áreas de la planta diariamente. Permite identificar y chequear fácilmente los comportamientos seguros en las distintas tareas que se realizan en la envasadora, consiguiendo por una parte identificar los gaps en seguridad y por otra, el fomento de la implicación, compromiso y contribución de los trabajadores.

Llegado este punto, los participantes en el Focus Group constatan que: **los programas e iniciativas implantadas en la planta de envasado han mostrado datos que corroboran y afirman que ir más allá de lo estrictamente exigido por ley en Seguridad, propicia que:**

- la **productividad** en la planta no solo se haya mantenido, sino que se ha mejorado, desbancando la creencia de que la seguridad restaba productividad,
- se haya visto incrementada la **implicación y la motivación** de los trabajadores gracias al cambio de creencia que se ha producido sobre la Seguridad. (*“La consecución del accidente 0,0 es cosa de todos en la fábrica de Lanjarón y un motivo de orgullo y celebración interno.”*)
- se perciba una **actitud** diferente ante la Seguridad hasta tal punto que su interiorización ha permitido que esté presente no solo durante las horas de trabajo, sino que le lleva y extrapola a niveles y ámbitos personales y sociales.

De igual forma, los participantes del Focus han destacado **en el ámbito del Bienestar** la información que seguidamente se expone:

#### Lo que hacemos en Lanjarón en Bienestar

**Las campañas e iniciativas que han propiciado y fomentado el cambio de hábitos por parte de los empleados hacia comportamientos saludables se han centrado en:**

- Campañas de nutrición en las que se han puesto en valor los beneficios de la alimentación equilibrada, saludable.
- Campañas en las que se ha incentivado la actividad física a través del deporte, bonificando cuotas mensuales en gimnasios.
- Talleres contra el tabaquismo, con tratamiento personalizado posterior.
- Seguros privados y controles médicos asiduos.
- Consejos personalizados desde un servicio de fisioterapia semanal.

#### Impacto del cambio

Algunos de los **efectos** que los empleados de la planta han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en 4 ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de **indicadores** que se utilizan para identificar aquellas actuaciones, consecuencia del impacto del cambio hacia la excelencia preventiva, desde repertorios de seguridad y bienestar.

#### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- Los empleados diariamente trasladan de la planta a casa los conceptos de seguridad y bienestar.

- Se han incrementado las muestras de compañerismo y buen ambiente en la jornada laboral.
- La seguridad se ha convertido en “cosa de todos”; Cualquier compañero puede llamar la atención a otro para mejorar su seguridad, sin generar conflicto alguno por ello.
- La cultura interna de “cuidado del planeta” cala a nivel personal y familiar y genera sentimientos de colaboración y bienestar.

## DIRECCIÓN

- Los jefes y puestos de responsabilidad en general, se alinean a los conceptos de seguridad y bienestar a través de sus actuaciones y compromisos diarios.
- Desde la dirección se promueven las propuestas e iniciativas de mejora por parte de las personas trabajadoras.

## CORPORATIVO

- El cumplimiento de los estándares de seguridad, desde esa actuación que “va más allá”, se hace extensivo a proveedores y empresas externas vinculadas con Lanjarón o el grupo empresarial.
- Se forma en Seguridad a las nuevas personas que se incorporan a la planta a través del Protocolo de Acogida diseñado a tal fin.

## IMAGEN DE MARCA

- El concepto de “cuidado” repercute directamente en el embotellado y en la **calidad** completa del producto que sale de planta, consiguiendo resultados muy satisfactorios.
- Se genera y alimenta **cultura de excelencia preventiva** siendo abanderados y distintivo ante competidores a nivel nacional e internacional.

- Se contribuye al **reconocimiento de la marca** como empresa segura, saludable que se ocupa del bienestar de sus empleados, lo que retiene y atrae el mejor talento.
- Se genera **confianza en la marca**, sentimiento de empresa y orgullo de pertenencia, repercutiendo de forma directa en el empleado y por ende en el consumidor final.

#### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en Lanjarón** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- **Constituir equipos donde se asuma el liderazgo en seguridad de forma periódica y rotativa.** Se trata de retomar y activar la figura del GAS (Gestor Autónomo de Seguridad) reavivándola a través de una mayor participación de todos, lo que se conseguiría con una mayor rotación de esa figura para que cualquier persona trabajadora tenga la posibilidad de participar. Ello supondría ganar aún más en implicación y generar parcelas de responsabilidad potenciando la consulta y participación de los trabajadores.
- **Fomentar la formación interna interpersonal** (formación no reglada) que conseguiría una *“red interna de experiencia, sabiduría y herencia de estándares de seguridad”*.
- **Fomentar las “observaciones comportamentales” por sectores y departamentos**, constituyendo equipos de trabajo enfocados específicamente a ello.
- **Agilizar los procedimientos** para recoger las opiniones de los operarios con lo que se conseguiría prever posibles incidentes y evitarlos.
- Disponer de un **servicio de ruta** (autobús) para los desplazamientos hasta la fábrica desde la capital, reduciendo los peligros en los desplazamientos in itinere, así como el consumo de carburantes, etc.

- Establecer un sistema de incentivos que premie al **trabajador con actitud y comportamientos “ECO”**, reconociendo estos repertorios públicamente.
- Implantar un **sistema de consultas** de forma más habitual dentro del equipo de trabajo, para conseguir acelerar decisiones.
- Agilizar los procesos en la **mejora de las categorías laborales**.



## CONSIDERACIONES FINALES

Como últimos apuntes en la experiencia Lanjarón, destacar que muchas de las **medidas de seguridad** puestas en marcha como es el caso de la mejora de la maquinaria de los puestos de trabajo o las actividades en equipo, incrementan la sensación de seguridad en el puesto de trabajo y **son entendidas** y apuntadas **como medidas de bienestar**. Tal y como indican algunos de los participantes:

*“La seguridad en su visión más amplia es bienestar.”*

La organización interna de la fábrica fomenta la posibilidad de **autonomía en el puesto de trabajo** y el **reconocimiento** del trabajado de cada persona, lo que genera un **buen sentir** en el equipo humano, buen ambiente de trabajo y compañerismo, claves todas ellas del bienestar en sus distintos niveles y acepciones.

Ambos grupos destacan el **esfuerzo que ha sido necesario para el cambio de mentalidad productiva**, deshaciendo viejos patrones y trabajando desde el convencimiento de que la seguridad no solo es necesaria, sino que también es fructífera en alta medida. Los datos económicos así lo demuestran. Si bien, hay toda una serie de intangibles que aún son

difíciles de registrar y por tanto cuantificar, que están incidiendo muy positivamente en la citada productividad como son:

- la sensación de tranquilidad,
- la autonomía en la realización del trabajo diario,
- el reconocimiento por la labor de calidad,
- el respaldo del trabajo en equipo, etc.,

factores todos ellos que apuntan al bienestar y que brota de boca de los participantes continuamente con frases como:

*“Trabajamos a gusto”*

*“Nos sentimos respaldados”*

*“Se reconoce nuestro trabajo”*

La seguridad es algo intrínseco en la fábrica y está construida no desde arriba sino desde la mentalidad y convencimiento de cada una de las personas trabajadoras que no solo aplican esta seguridad en el ámbito laboral, sino que se llevan este sentir al ámbito personal, extendiéndose así los patrones a todo el círculo familiar, comunitario y social.

**La seguridad está sistematizada. Ahora el esfuerzo está centrado en establecer un sistema similar en el ámbito del bienestar, donde hasta el momento las acciones son numerosas y están siendo muy bien acogidas por las personas trabajadoras, pero sin un marco que defina objetivos que se desean alcanzar y acciones asociadas a tal fin.**

No obstante, hay que destacar que las medidas puestas en marcha y conseguidas en el ámbito de la seguridad, ya son percibidas como medidas de bienestar, pues son estas las que han permitido constituir un equipo comprometido, agradecido y con un elevado orgullo de pertenencia.



REAL CLUB PINEDA

## CASO REAL CLUB PINEDA

**Intimidad, convivencia y familiaridad.** Estos han sido los tres pilares sobre los que han versado las normas que han regido en el Real Club Pineda de Sevilla, a lo largo de sus más de setenta años de historia.

**Fundado en 1940**, desde los modestos inicios de la Sociedad la hípica ha sido la base fundacional del Club y, con el devenir de los años, ha ido adquiriendo proyección no sólo en la capital sevillana y territorio andaluz, sino también en el ámbito nacional.

Junto al deporte equino, otras disciplinas están presentes en el Real Club Pineda de Sevilla. Se ha fomentado **toda práctica deportiva** cuya finalidad sea la de promocionar la actividad física y el desarrollo de un amplio abanico de actividades culturales que, como complemento, ayuden a contribuir a la formación y el progreso de los socios.

A lo largo de su **más de setenta años**, el prestigio del Club ha ido en aumento, año tras año, hasta llegar a convertirse en una exclusiva entidad, consagrándose en la actualidad como uno de los mejores clubes deportivos de España que cuenta, además, con socios de reconocida valía que han formado y forman parte activa de la vida política, deportiva y social de Sevilla y del territorio nacional.

El Real Club Pineda cuenta con una extensión cercana a 80 hectáreas donde pueden practicarse hasta **once modalidades deportivas**: Hípica, Golf, Pádel, Tenis, Frontón, Fútbol Cross, Juegos de Salón, Croquet, Natación y Fitness que, junto a otras actividades sociales, contribuyen a ofrecer un servicio integral al socio en sus instalaciones. Entre ellas, cabe destacar un hipódromo; un campo de golf de 18 hoyos con dos áreas de prácticas; diez

pistas de tenis; catorce pistas de pádel; una de frontón; dos pistas de fútbol, tres campos de Croquet, cerrando el complejo deportivo con piscinas cubiertas y al aire libre, Spa y Gimnasio. A todo este espacio, hay que añadirle once puntos dedicados a la restauración y eventos sociales.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores y grado de consecución
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	25 de septiembre de 2018
Lugar	Oficinas Real Club Pineda (Sevilla)
Asistentes	Responsable de PRL Representante Legal Director de Mantenimiento Mando Intermedio, Director de golf.

La entrevista tiene una duración de 60 minutos y se celebra en una sala de juntas amplia y luminosa, siendo éste un marco propicio en el que se ha desarrollado una jornada de intercambio con alto grado de cooperación por parte de los asistentes, que ha permitido llegar a profundizar en los temas objeto de la misma.

#### Momentos clave de la compañía

El Real Club Pineda de Sevilla está certificada desde 2005 en un Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente según las normas UNE-EN-ISO 9001:2008 y 14001:2004. Este **Sistema de Gestión Integral**, define, sistematiza y controla el conjunto de procesos y actividades que afectan o puedan afectar a la calidad del servicio ofrecido al socio, así como al entorno que le rodea, reduciendo y optimizando los impactos medioambientales que pueda generar.

Además, desde diciembre de 2012, el club se encuentra también certificado en la norma OHSAS 18001:2007.

El cumplimiento de estas normas no solo evidencia el compromiso que el Real Club Pineda adquiere con la **Calidad**, el **Medio Ambiente** y la **Prevención en Riesgos Laborales**, sino que, además, lo convierten en referencia nacional en calidad de servicio y sostenibilidad medioambiental.

Los **principales hitos** que han marcado el **desarrollo de la política de Seguridad en el Real Club Pineda** y que se relatan seguidamente, son claros indicadores del compromiso de la empresa en la materia.

Hito	<b>Establecimiento de procedimientos y normas internas para velar por la seguridad</b>
Foco	Convertir la seguridad y el cumplimiento de la normativa en pilares organizacionales

En el Real Club Pineda, la **Seguridad** y el **Cumplimiento de la Normativa** son unos de los objetivos fundamentales desde hace años. Muestra de este compromiso con la seguridad son las certificaciones ISO y OHSAS que actualmente poseen.

Para ello se creó un **Comité de Seguridad y Salud**, encargado de la **evaluación de accidentes y de trabajar de manera proactiva para analizar posibles riesgos e instaurar medidas preventivas**.

Por tanto, es parte de la política de la empresa no permitir ningún elemento que esté fuera de la legalidad, conllevando el incumplimiento las correspondientes sanciones. En este recorrido de establecimiento de estándares de seguridad, ha habido una **evolución, interiorización y concienciación** sobre la importancia de la seguridad, que en el caso de esta empresa ha tenido que hacerse tanto con **los empleados** como con **los usuarios del club**, parte intrínseca y vital del mismo, hasta llegar al momento actual en que los procedimientos, las normas internas y las medidas de seguridad se perciben como parte de la idiosincrasia del mismo.

Muestra de ello es por ejemplo el uso habitual y generalizado de EPI's que son facilitados por la empresa a los empleados, haciéndoles responsables del uso y cuidado de los mismos. De hecho, se puede hablar incluso de orgullo de pertenencia gracias al uso de estos **EPI's**, ya que los trabajadores lo consideran como un elemento **distintivo y diferenciador**, ya que no es habitual que las empresas del sector dispongan de cualquier EPI que sea necesario a disposición de las personas trabajadoras.

Hito	<b>Comunicación fluida y directa entre dirección y empleados</b>
Foco	Acercamiento a las propuestas de las personas trabajadoras en respuesta a la demanda social

En su largo recorrido histórico el Real Club Pineda, ha considerado estratégico el ir **adaptándose a las necesidades sociales**, por lo que se ha ido abriendo la comunicación y el flujo de información entre la Dirección y la plantilla trabajadora, lo que en los inicios del club no era habitual.

Esta apertura ha hecho que la empresa sea **más permeable a las propuestas de los trabajadores**. Se ha ido consolidando el **Departamento de Recursos Humanos** que ya no solo se encarga de las labores administrativas propias, sino que ha adquirido un **enfoque estratégico** para asegurar

- ✓ la difusión de la cultura interna,
- ✓ la gestión de procedimientos y normas,
- ✓ la gestión del talento y las personas.

Hito	<b>Consolidación de una plantilla estable</b>
Foco	Estabilidad de la plantilla como indicadores de seguridad y bienestar

**Intimidad, convivencia y familiaridad**, han sido pilares sobre los que se han construido muchas de las normas por las que se ha regido a lo largo de la historia el Real Club Pineda. Estos valores han sido extensibles a la gestión de la plantilla de personas trabajadoras, una plantilla estable y sólida a lo largo de los años, y que se ha mantenido incluso en los años de crisis económica.

El hecho de que la empresa haya podido mantener a su plantilla de manera continuada, incluso en los años de crisis económica y cumplir su **compromiso económico con los trabajadores**, es un referente fundamental de seguridad que ofrece certidumbre a las personas que trabajan en el Real Club Pineda.

Esta **estabilidad laboral**, por un lado, es un **indicador de seguridad y bienestar laboral**, si bien para la empresa implica una especial atención y esfuerzo en algunas ocasiones, ya que el club posee un número limitado de puestos de mando, dirección y responsabilidad y no todos los trabajadores pueden ascender según sus expectativas.

El tener una plantilla estable requiere de **medidas que motiven e impliquen al personal más allá de las posibilidades de ascenso** que el club tiene limitado en este sentido.

Hito	<b>Gestión efectiva del talento</b>
Foco	Promoción de la formación y especialización profesional

La **retención del talento** es uno de los ítems que caracteriza a esta empresa, donde muchos de los trabajadores/as han empezado su colaboración con el club en una edad temprana y se jubilan en esta empresa. De hecho, se puede afirmar que la rotación del personal es prácticamente nula.

En relación al **talento**, en el Real Club Pineda se fomenta la formación continua y la especialización de los trabajadores/as en las distintas áreas.

Esta formación incluye

- ✓ la relativa a Normativa y Seguridad
- ✓ la mejora de Habilidades y Conocimientos profesionales.

Hito	<b>Conciliación vida laboral y personal</b>
Foco	Responder a las necesidades y demanda de la plantilla

Uno de los aspectos de mayor demanda por parte de la plantilla, que se relacionan con el bienestar, ha sido la solicitud de **la conciliación laboral**, para lo cual se han adaptados los horarios de los distintos departamentos en función del trabajo y las posibilidades internas. Con ello, se ha logrado

- la jornada continua para algunos departamentos,
- la adaptación de horarios en temporadas de verano y
- la rotación interna para los descansos en fines de semana.

Esta adaptación de horarios a la realidad y necesidad social actual, ha supuesto también el **crear nuevos hábitos en los socios** y establecer nuevos horarios. Ha habido, por tanto, que trabajar en la mentalidad del cliente y el socio, que ha percibido y percibe el club como su propia casa.

En la apuesta por el bienestar, no solamente laboral sino también personal y que repercuta en el entorno de la persona trabajadora, el club ha puesto en marcha una serie de **beneficios sociales** como la contratación de seguros médicos privados para toda la plantilla. La empresa, por tanto, promueve y está abierta a propuestas de bienestar y beneficios para los trabajadores, siempre que sean coherentes y viables internamente.

#### Indicadores

Con todo, algunos de los indicadores con los que en la actualidad se dispone y que permiten analizar y valorar el grado de incorporación y mantenimiento en el tiempo de ciertas variables relacionadas con el bienestar y seguridad son:

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de accidentes sufridos por la plantilla de trabajadores.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de utilización de Epis por los empleados.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Índice anual de rotación en la plantilla de personas trabajadoras</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Años de antigüedad de la plantilla de trabajadores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de compromiso por parte de la plantilla de trabajadores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de satisfacción del cliente con el servicio prestado por el personal del club</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de propuestas de mejora recibidas al año por la plantilla de empleados</li></ul>

- Número de propuestas de mejora puestas en marcha por la Dirección

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

Los resultados percibidos en el Club Pineda a consecuencia de trabajar en la continua construcción de **cultura de seguridad y bienestar** se especifican seguidamente:

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.** El principal objetivo que ha tenido la empresa para aplicar este tipo de medidas es la convicción de que un **equipo humano satisfecho trabaja mejor, tiene un mejor desempeño y ofrece un mejor servicio al cliente**. En el Real Club Pineda los empleados establecen fuertes vínculos con los clientes, y entre ellos se genera una relación de confianza dado que son clientes asiduos, por lo que es fundamental generar un ambiente de cordialidad del trabajador con la empresa y así se ofrezca un servicio cercano y de excelencia al cliente.
- **IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN.** En los últimos años y en un proceso de actualización y mejora interna, el club ha apostado por una comunicación más cercana y fluida con la plantilla, estableciendo nuevos canales y fórmulas. **Ello ha supuesto un verdadero cambio de mentalidad en cuanto a las “formas de comprender” las relaciones interprofesionales entre los distintos puestos**. La dirección es más permeable a las propuestas de las personas trabajadoras, pues la mayoría de las ocasiones son los que detectan la necesidad. Así, la gestión interna está organizada desde una comunicación más directa entre dirección, plantilla y socios.
- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.** Una política interna focalizada en la persona, en el caso del club, se ha traducido en bienestar personal y estabilidad en la plantilla, que se siente respaldada y segura económicamente. Promover este tipo de medidas no solo provoca bienestar entre los empleados, sino que también

genera bienestar en la propia dirección, que puede sentirse orgullosa, satisfecha y tranquila con su gestión.

- **IMPACTO EN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y BIENESTAR.** Hasta el momento, las medidas que se han ido aplicando en respuesta a las necesidades advertidas, no responden a una planificación previa a través de objetivos, ni partida presupuestaria en este sentido. Así, la seguridad, la salud y el bienestar aún en Club Pineda no se perciben y trabajan como elementos claves en la unidad de negocio empresarial, donde se demuestre cuantitativamente el vínculo con factores estratégicos tangibles e intangibles como la productividad y la competitividad. La contribución de la seguridad y la salud al retorno de la inversión económica en acciones preventivas y de bienestar, por el momento en el club se desconoce.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en el Real Club Pineda, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en el Real Club Pineda en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en el Real Club Pineda en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	25 de septiembre de 2018
Lugar de reunión	instalaciones del Real Club Pineda en Sevilla
Asistentes	Maitre 2º Jefe de partida de cocina Auxiliar administrativo de Mantenimiento Oficial de Jardinería Administrativo del Departamento de socios Personal Caddy Máster

#### Lo que hacemos en el Real Club Pineda en Seguridad

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas que se llevan a cabo en el Club y que se enmarcan en tres grandes bloques:



En relación a las mejoras acometidas en la gestión interna.

- ✓ En relación a la formación en seguridad y la concienciación en una cultura segura.
- ✓ En relación al establecimiento de una comunicación directa y fluida.

Por lo que se refiere a las **mejoras llevadas a cabo por la empresa en el ámbito de seguridad**, lo más destacable son sin duda, las medidas acometidas en la gestión interna:

- Las certificaciones en Calidad **ISO y OHSAS hacen sentir seguro al equipo humano**, ya que les facilita las pautas para la regulación de áreas como hostelería, personal, etc. Es de destacar que en los últimos años se ha advertido una gran mejoría en cuanto al establecimiento de normas internas que establecen los procedimientos, protocolos y formas de hacer.
- **El establecimiento de normas proporciona al personal una sensación especial de seguridad**. Se ha dibujado un marco de actuación con los clientes a los que se les trasladan **pautas de actuación segura**, además de un conjunto de normas internas que permiten el buen funcionamiento de la empresa.
- Ante cualquier situación de imprevisto o reclamación del usuario, se cuentan por escrito documentos que permiten asesorar, informar y aclarar posibles circunstancias a los socios del club, aspecto que proporciona sensación de seguridad y de respaldo a los propios empleados.

**En relación a las mejoras que surgen como consecuencia de una mejor organización interna y cuadro de responsabilidad compartido** que promueve la autonomía personal:

- Cada empleado actualmente conoce quién es su responsable directo, con quién y cómo gestionar las distintas cuestiones profesionales y personales. Ello ha sido una mejora en la **autonomía en el trabajo**, que viene a reforzar la libertad de organizar las distintas tareas recogidas en el check list correspondiente a cada puesto de trabajo.
- Están descritas las funciones y responsabilidades implícitas en cada puesto, lo que consigue que el empleado tenga claro qué se espera de su labor y de esta forma se conozcan **las expectativas sobre los resultados de su operativa**.

En cuanto a la formación en seguridad y la concienciación y sensibilización que lleva a la implantación de Cultura preventiva, los trabajadores valoran muy positivamente a nivel corporativo, el esfuerzo que se realiza para velar por su seguridad.

En este sentido, se pone en valor especialmente:

- la formación específica que se imparte en el ámbito de seguridad,
- los simulacros de evacuación que se realizan dos veces al año.
- la entrega de EPI's necesarios para realizar las distintas tareas de manera segura y en los diferentes departamentos. Hay clara conciencia sobre la importancia de su correcto uso y la empresa fomenta la solicitud de los que sean necesarios, su mantenimiento y renovación.

En relación al **establecimiento de una comunicación directa y fluida**:

- Existe un **flujo continuo de comunicación** entre los trabajadores y el Representante de Seguridad e Higiene para plantear cualquier tipo de cuestión referida a seguridad y protección. Cualquiera de los requerimientos de los trabajadores es trasladado y analizado por el Comité de Seguridad e Higiene, que pone en marcha las medidas preventivas necesarias.
- Se han establecidos **nuevos canales de comunicación a nivel interno** que permiten y facilitan el entendimiento, de forma que acerca los puestos de mayor responsabilidad del club a la propia plantilla.

#### Lo que hacemos en el Real Club Pineda en Bienestar

En cuanto a las **medidas de bienestar**, las principales apuntadas por los participantes durante la participación en el Focus Group, se exponen a continuación.

### La formación que la empresa facilita se considera una apuesta por el bienestar.

- Aquella formación que está dirigida a conocer las normas de seguridad y evitar riesgos, apunta directamente a una iniciativa empresarial para mejorar la Seguridad, pero también es bienestar, ya que el conocer cómo evitar posibles daños desde actitudes y comportamientos preventivos les hace sentirse bien.
- La formación, que está dirigida a la mejora del desempeño del puesto de trabajo es contemplada como una mejora personal y por tanto, una medida de bienestar.

En los últimos años se ha realizado una apuesta por **mejorar la conciliación** de la vida personal y laboral:

- **Se han adaptado los horarios** en función de las, tareas y demandas de trabajo de cada departamento, introduciendo siempre que ha sido posible la jornada continua, y estableciendo un sistema de rotación por turnos para cubrir los trabajos de fin de semana.
- Además, se mantiene una actitud flexible y de condescendencia ante posibles ausencias en el puesto de trabajo por motivos médicos, asistencia de familiares, etc.

### Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar

Algunos de los **efectos** que los empleados del Club Pineda han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la Seguridad y el Bienestar, se enmarcan en 4 ámbitos que seguidamente especificamos; se trata en definitiva de una serie de **indicadores** que se utilizan para identificar aquellas actuaciones, consecuencia del impacto del cambio hacia la **excelencia preventiva**, desde repertorios de seguridad y bienestar.

### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- El **establecimiento de normas, procedimientos y protocolos** de actuación ha aportado seguridad y tranquilidad al equipo a la hora de dirigirse y hacer gestiones

con los clientes. Ello permite ofrecer un mejor servicio, alineado a la calidad, que en definitiva es el objetivo perseguido por la empresa. Al disponer de medios en mayor medida, más información y un reglamento de régimen interno, la plantilla se siente más amparada, con más herramientas para atender a los socios.

- El **equipo se siente parte de la empresa**, se siente escuchado y por tanto, mucho más comprometido e involucrado, a lo que responde desde la contribución y el mejor desempeño de su labor.
- Las **mejoras para la conciliación** de la vida personal y laboral han generado mejor ambiente de trabajo, que se aprecia en actitudes que fomentan el trabajo en equipo, la participación y la actitud flexible y adaptable.

## DIRECCIÓN

- El equipo de Dirección ha eliminado las barreras que llevaban a una comunicación opaca y alejada de la realidad de la plantilla de empleados, sus circunstancias y casuísticas diarias, **fruto de un cambio de mentalidad** que observa las relaciones interdepartamentales desde otra perspectiva.
- Elevado interés por la Dirección por mantener los protocolos y procedimientos establecidos desde la firme creencia de que les están facilitando la consecución de unos **estándares de calidad** propios y de cara al cliente. Ello les revierte en gran medida en la organización y planificación interna.
- Se ha dado un giro en cuanto a la **importancia que desde la Dirección se le otorga a la labor de calidad que llevan a cabo los empleados**, desde la toma de conciencia de que depende de ellos el que el cliente perciba y reconozca el servicio de calidad recibido.

## CORPORATIVO y ORGANIZATIVO

- La empresa se ha dotado de **medios actualizados** y por tanto más adecuados que permiten ofrecer un mejor servicio y atención al socio.

- El **socio está más implicado** en el club a través de una participación activa, siendo consciente de que, en cierta medida, “es responsable” del ambiente que se genera en el mismo. Se interesan y solicitan información en mayor medida y ello “exige” al personal estar formado e informado constantemente.
- El establecimiento de la **nueva jornada laboral** en cuanto a horarios y organización de departamentos, ha aportado eficacia y eficiencia. Se ha conseguido realizar las mismas tareas en menos tiempo.

## IMAGEN DE MARCA

- El trabajador se siente a gusto y transmite una cara al público que impacta directamente en la mejor imagen del club. El **orgullo de pertenencia** sentido además del escaso nivel de rotación en la empresa, es clara muestra de ello.
- Club Pineda se asocia a calidad y cultura de la excelencia, aspectos que le posicionan como **referente a nivel local, autonómico y nacional**.

### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en el Real Club Pineda** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- Mejorar el conocimiento interdepartamental, de puestos, funciones e instalaciones.
- Realizar jornadas lúdicas para mejorar el sentimiento de equipo y la interrelación de la plantilla.
- Seguir trabajando para mejorar la implicación del socio y su adaptación al reglamento interno para el mejor funcionamiento del club.
- Dar calidad excelente al socio.
- Valorar la experiencia y trayectoria de cada profesional, promocionando cuando sea posible a los trabajadores antiguos.

- Revisar los sueldos periódicamente y valorar económicamente la experiencia.
- Mantener las inversiones en las instalaciones y contemplar también partidas presupuestarias para mejorar la situación de los empleados y su calidad de vida.
- Recuperar antiguos hábitos que fomentaban el ambiente familiar como las comidas de Navidad, las reuniones fuera del contexto profesional, reconocimientos y premios, etc.



## CONSIDERACIONES FINALES

Con todo, podemos concluir que en su trayectoria el Real Club Pineda se ha ido **construyendo y adaptando a la realidad social y empresarial**. Un paso fundamental para ello ha sido adscribirse y regirse por las **normas internacionales**, lo que ha aportado un marco de actuación para la dirección, los trabajadores y sobre todo los clientes.

En este sentido es destacable que ha sido necesario un trabajo importante de **cambio de mentalidad de los clientes** y donde hay que seguir insistiendo, ya que es clave romper la percepción de que esta empresa es algo que construyen también los clientes, que son ellos los que establecen el modo de hacer y de sentirse.

El establecimiento de un régimen interno ha sido y es necesario actualmente, y la mejora y el continuo avance del club así lo demuestra. El cumplimiento de normas repercute directamente en la mejora de la prestación del servicio, y por tanto, en la mejora hacia los clientes. Las normas proporcionan seguridad al empleado, directrices a la hora de actuar y esa tranquilidad se transmite en un trabajador motivado, comprometido, y que aporta un

valor añadido a su trabajo y al club, lo que queda reflejado en las manifestaciones verbales de los clientes del Real Club Pineda:

- *“¡Qué club tenéis!”*
- *“¡Qué calidad humana!”*
- *“¡Es increíble cómo me tratáis!”*
- *“¡Qué diferencia con otros clubes!”*



## CASO SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA

El origen de Placo se remonta al año 2001, con la creación de Iberplaco, fruto de la fusión entre Iberyeso y Placosa, dos empresas punteras del sector. Iberyeso tenía una larga trayectoria en fabricación y comercialización del yeso, escayola y prefabricados de escayola, siendo durante años referente en el ramo del yeso, por su amplia oferta y desarrollo tecnológico. Placosa estaba especializada en sistemas de construcción en base placa de yeso laminado, aportando las soluciones más completas y avanzadas en el sector de la construcción seca.

Tras su plena integración en el Grupo Saint-Gobain en el año 2006, Iberplaco se transforma en la actual Placo, que, a día de hoy, cuenta con 9 centros industriales tanto de yeso en polvo como de placa de yeso laminado, así como de 8 canteras distribuidas por toda la geografía peninsular.

**En Andalucía, Placo cuenta con dos instalaciones industriales**, una en Sorbas (Almería) donde se encuentra la mayor cantera a cielo abierto de Europa y la Fábrica de **Morón de la Frontera (Sevilla)**, que comenzó en 1965 donde comenzó su andadura como empresa familiar. La modernización y adaptación al mercado le permitieron afianzarse y actualmente pertenece a la multinacional francesa Saint Gobain. Su capacidad de producción es de 350.000 toneladas año y sus principales productos son los yesos tradicionales y modernos, así como las placas prefabricadas. En los últimos años ha abierto fronteras y enviado productos principalmente a África y América del Sur.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal

- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores y grado de consecución
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	11 de septiembre de 2018
Lugar	Fábrica de Morón de la Frontera (Sevilla)
Asistentes	Director de fábrica

Responsable de Administración y Logística

Presidente del Comité de Empresa

Delegado de Prevención.

La entrevista tiene una duración de 60 minutos en la que se consigue un alto nivel de participación de todas y cada una de las personas que intervienen. Desde un guion semiestructurado, avanzando a partir de una serie de preguntas que aportan pautan y que han permitido extraer la información de manera ordenada.

El director de la fábrica realiza un relato sobre los principales hitos de la compañía en materia de Seguridad. El resto de los asistentes han apoyado y reflexionado sobre dicho relato con casos particulares vividos donde se constata el cambio de mentalidad que se ha vivido en lo relativo a la seguridad. Un profundo trabajo de concienciación y sensibilización que continúa hoy en día y sobre el que no se puede dejar de insistir.

#### Momentos clave de la compañía

PLACO es una empresa que se compromete a salvaguardar el bienestar de **los que trabajan en la empresa, los que la visitan y los que viven cerca del enclave** donde se llevan a cabo sus actividades. Para ratificar este compromiso son poseedores de las certificaciones:

- OHSAS 18.001 (SEGURIDAD Y SALUD LABORAL)
- ISO 14.001 (GESTION MEDIOAMBIENTAL)
- ISO 50.001 (GESTIÓN ENERGÉTICA)

Los **principales hitos que han marcado el desarrollo de la política de Seguridad** en la fábrica Placo de Morón y que se relatan seguidamente, son claros indicadores del compromiso de la empresa en la materia.

Hito	<b>La obligación del uso de casco de seguridad, botas de seguridad y chalecos reflectantes para todos los trabajadores y en todos los puestos.</b>
Foco	Establecer nuevas formas de trabajo seguro

Fue a principios de los años 90, cuando la fábrica de Morón, Sevilla, una fábrica históricamente familiar, abrió camino en su política de seguridad y prevención, al establecer la obligación del uso de **cascos de seguridad, botas de seguridad y chalecos reflectantes** para todos los trabajadores y en los distintos puestos de trabajo. Este precepto se hizo también extensible a todas las empresas proveedoras y subcontratistas, promoviendo así la protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Este **cambio de mentalidad empresarial** supuso un gran trabajo de concienciación y sensibilización para lograr ese **cambio de mentalidad en los trabajadores** y su perspectiva del concepto “Seguridad” en el puesto de trabajo. Había que establecer nuevas formas de operar y realizar una labor continuada y permanente de comunicación en el recordatorio del uso de EPI’s.

Hito	<b>Implantación método DuPont</b>
Foco	Establecimiento de un Modelo de Seguridad de Excelencia

El salto definitivo se consiguió gracias a la **implantación de los procedimientos de seguridad del método DuPont**, acogiéndose a un modelo de seguridad de excelencia a nivel mundial. A través de este sistema se estableció una filosofía donde la dirección comenzó a asumir una participación de pleno compromiso y de responsabilidad de la aplicación de las normas y los procedimientos de seguridad, convirtiéndose en líderes preventivos y estableciendo una **auténtica Cultura de seguridad en el trabajo**.

- Se adquirieron los conocimientos necesarios para identificar a través de la observación de las personas en el lugar de trabajo, aquellas oportunidades para corregir, mejorar e implantar, hábitos y acciones inseguras.
- Se enfocaba así **la seguridad desde los puestos de dirección hasta el grueso de la plantilla**, ayudando a todas las personas a pensar en la seguridad de una manera global, buscando su integración en todas las actividades diarias.

Hito	<b>El trabajador como centro de la acción segura</b>
Foco	Conseguir el máximo compromiso y participación por parte de la plantilla de trabajadores

El **cambio generacional** que vivió la empresa en estos años, supuso la incorporación de trabajadores más jóvenes, para los que las medidas de seguridad era una rutina adquirida e incorporada durante su formación académica. La **nueva perspectiva** de estos profesionales recién incorporados, muchos de ellos con lazos familiares con los trabajadores más veteranos,

- ayudó a la incorporación de estos nuevos hábitos,
- impulsó la construcción de una base sólida de personal para conseguir el máximo compromiso y participación del conjunto de la organización.

Los **trabajadores** se convertían así en **parte esencial de la cultura de la seguridad** en Saint Gobian Placo Ibérica, implantando una serie de acciones que a día de hoy siguen vigentes:

- ❖ Establecimiento de procedimientos y estándares de seguridad que se mantienen en continua revisión y actualización.
- ❖ Fijación de 24 estándares de seguridad.
- ❖ Creación de un mecanismo de registros.

- ❖ Creación de Grupos de Seguridad liderados por trabajadores de distintos departamentos y puestos.
- ❖ Formación interna en seguridad a cargo de los líderes de los distintos grupos.
- ❖ Creación de un Sistema Interno de Comunicación para reportar cualquier incidencia o riesgo de seguridad, accesible a cualquier persona de la empresa y de uso diario y continuado.

La implantación de estas medidas vino apoyada por las **auditorías realizadas por organismos externos**, permitiendo así identificar indicadores y logros y provocando oportunidades de mejora mediante la **observación comportamental de la seguridad**. Con todo ello, se incorporaba el conocimiento y los medios necesarios para que la seguridad estuviera presente en el día a día de la fábrica.

Hito	<b>Apuesta por el Bienestar</b>
Foco	Continuar creciendo en el cuidado de la persona trabajadora

Es en 2014-2015 cuando la compañía comienza a apostar por la implantación de una política de **bienestar**. Una vez logrados estándares elevados de Seguridad, se apuesta por continuar la filosofía en la que se prioriza y ejerce el cuidado de la persona trabajadora. Si bien, sin descuidar el pilar fundamental de la seguridad, que precisa de revisión, atención y actualización continua.

Algunas de las medidas destacables en el área de bienestar durante estos cuatro años de trabajo son:

- **ELABORACIÓN DE UN PLAN DE IGUALDAD**. Con la firme intención de mejorar y equilibrar la presencia de la mujer en algunos puestos que tradicionalmente han estado ocupados por hombres.

- **CONCILIACIÓN DEL TRABAJO Y LA VIDA PRIVADA.** Desde un fuerte impulso a la política de conciliación, incorporando la flexibilidad de horarios según las necesidades de los distintos puestos de trabajo.
- **PLAN DE ACCIONES PARA EL FOMENTO DE LA SALUD.** Formalizan y planifican en un calendario concreto de ejecución las acciones que ya venían poniéndose en marcha, aunque con menor rigor de convocatoria, como por ejemplo:
  - La promoción de la salud y nutrición
  - Las revisiones y chequeos médicos con pruebas específicas para hombres y mujeres
  - Servicios de Dietista
  - Talleres de espalda
  - Medidas sociales, como las ayudas por los hijos en edad escolar.
- **VALORACIÓN ECONÓMICA Y SALARIO EMOCIONAL.** No se puede perder de vista que un elemento muy importante que afecta al bienestar del trabajador es el factor económico, que la persona trabajadora se sienta valorada económicamente por su trabajo es una base imprescindible sobre la que construir todo lo demás, que se vinculará con esa “percepción” de sentirse motivado, comprendido, desarrollado y en definitiva, feliz en la empresa.

#### Indicadores

El uso de herramientas habilitados para recoger la satisfacción de las personas trabajadoras en el ámbito de la seguridad y bienestar, apuntan que PLACO encuentra en la senda de la construcción de excelencia, desde la implantación de Cultura preventiva asociada a cada uno de sus protagonistas y procesos. La **Encuesta de Clima Laboral** tiene un especial valor ya que analiza la situación de la fábrica con respecto a otras fábricas a nivel nacional y fábricas del sector, lo que es muy útil para analizar la tendencia y posicionamiento de la empresa, así como la información suficiente para establecer planes de acción concretos que

respondan los ítems de menor puntuación o grado de consecución. Esta Encuesta se realiza cada dos años, incorporándose recientemente una específica para el tratamiento de Riesgos Psicosociales.

Algunos de los **indicadores** que se emplean actualmente para la evaluación de la seguridad y el bienestar en fábrica son:

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de emisiones mensuales emitidas a nivel medioambiental</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Nivel de los TF de incidentes de seguridad en escala 1 a 5 según el grado de peligrosidad:  TF5: acto o condición insegura, pero no ha pasado nada.  TF4: incidente que no ha tenido consecuencias para las personas, pero las podría haber tenido.  TF3: accidente en el que he tenido que acudir al botiquín, pues necesito una pequeña cura.  TF2: accidente en el que se ha requerido asistencia por profesional sanitario, aunque no conlleve una baja laboral.  TF1: accidente con baja laboral  TF0: accidente mortal.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>Igualmente, existe la misma clasificación para los incidentes medioambientales, identificándose con ETF.</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de ejecución de las actividades de revisión de riesgos y de las propuestas de acción según las conclusiones obtenidas al año.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grados de idoneidad en los resultados de Auditorías internas realizadas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de Fichas de Seguridad para los productos químicos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de aplicación de estándares de seguridad de empresas proveedoras y subcontratas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de reducción o eliminación de la presencia de determinados productos químicos en la fábrica</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de simulacros específicos de emergencias realizados en el último ejercicio.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de personas que se acogen al plan de conciliación.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de personas por encima del nivel óptimo de Índice de Masa Corporal</li></ul>

### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

El grupo SAINT-GOBAIN, define los principios de actuación que guían la actividad del conjunto de directivos y empleados en la ejecución de sus funciones, en cualquier sociedad y país en el que opere el grupo. Estos **Principios de Actuación** alinean:

1. la aplicación de las labores de conformidad responsables y sostenibles,
2. con la estrategia a largo plazo que se dirige al grupo.

**Los citados Principios de Actuación son:**

- Respeto de la legalidad
- Respeto del medioambiente
- Respeto de la seguridad y salud en el ámbito laboral
- Respeto de los derechos de los empleados

El impacto en fábrica como consecuencia de trabajar desde esta **Cultura de Seguridad y Bienestar** se especifican seguidamente:

- **IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD.**

La apuesta por el bienestar del trabajador se lleva a cabo desde la firme convicción de que un trabajador satisfecho realiza mejor su trabajo. Actualmente **no se ha comprobado el retorno económico o productivo de todo ello**, es decir el ROI PREVENTIVO, si bien, PLACO es consciente y además constata que:

**un trabajador satisfecho está más involucrado, más comprometido con la tarea y el equipo, atiende mejor a las normas de seguridad, está más motivado y rinde más por su mejor desempeño.**

○ **IMPACTO A NIVEL CORPORATIVO**

Los resultados recogidos de la **Encuesta de Satisfacción** que complimentan los empleados de PLACO, muestran que, en el ámbito de la seguridad y bienestar, la **compañía está en el camino de la excelencia**, incorporando paulatinamente actuaciones alineadas con la Cultura preventiva que responden a objetivos diseñados a tal fin.

La **Encuesta de Clima Laboral** cuenta con un apartado especial que analiza de forma comparativa la situación de la fábrica con respecto a otras a nivel nacional y fábricas del sector.

Los resultados permiten detectar la tendencia y el lugar que ocupa la sede de Placo. Ambas herramientas (Encuesta de Satisfacción y de Clima) aportan enorme utilidad en la identificación de aquellos aspectos que aún no están incorporados en relación a la seguridad y al bienestar. Ello facilita la determinación de las áreas de mejora que se asocian a aquellos ítems que están peor puntuados.

● **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.**

*“El bienestar engloba un numeroso grupo de factores. Un empleado comprometido y participativo genera una cantidad de efectos positivos como satisfacción laboral, disfrute, mente concentrada y atenta, interés, etc. Y los efectos positivos que con ello conlleva en el lugar de trabajo son tales como la retención del talento, la creatividad, la motivación y por ende, el desarrollo de negocio.”*

En este sentido, Placo comienza a observar los primeros resultados vinculados con la correspondencia: Bienestar-Motivación (muestra de ello son los resultados que se extraen de la Encuesta de Satisfacción), si bien es un camino incipiente que necesita persistencia y constancia del conjunto de objetivos trazados y actuaciones a tal fin.

Al igual que las **medidas de seguridad** necesitaron de una trayectoria y de años de trabajo para ser asimiladas e incorporadas en los repertorios conductuales del desempeño de las personas trabajadoras, las **medidas relacionadas con el bienestar** están necesitando una trayectoria similar. Al contar con un carácter

voluntario, algunos trabajadores se resisten a participar de ellas, pues no consiguen percibir los beneficios y ventajas que les proporcionaría su incorporación.

- **IMPACTO EN LA IMAGEN DE MARCA**

Es interesante destacar que, en la comparativa entre la fábrica de Palco con otras de la zona, se detecta que existen diferencias entre SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA y el resto, estando ésta muy por encima en materia de seguridad y beneficios sociales.

Esta situación, conocida por todos los empleados y el propio entorno local:

- **refuerza el orgullo de pertenencia** de los que forman parte de la empresa,
- reconoce ante la comunidad la **labor responsable que se lleva a cabo desde la dirección** de la propia compañía y
- da a conocer la **situación de “privilegio” y bienestar** en la que se sienten los empleados.

Al mismo tiempo, les identifica como abanderados de un “estilo” de empresa en la que se conjuga:

- Respeto de la legalidad
- Respeto del medioambiente
- Respeto de la seguridad y salud en el ámbito laboral
- Respeto de los derechos de los empleados

tal y como versan sus Principios de Actuación.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en PLACO, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en PLACO en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en PLACO en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	11 de septiembre de 2018
Lugar de reunión	SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA, Fábrica de Morón de la Frontera (Sevilla)
Asistentes	Departamento de Administración y Logística; Analista de Calidad; Departamento de Mantenimiento; Carretillero de prefabricado; Carretillero de polvo.

### Lo que hacemos en PLACO en Seguridad

Los participantes en el Focus Group han destacado **en el ámbito de la Seguridad** una serie de iniciativas que se han llevado a cabo en la fábrica **a objeto de implantar cultura preventiva y segura** en sus comportamientos y actitudes, y que se enmarcan en tres grandes bloques:



- ✓ Relacionadas con la Formación continua e información en seguridad.
- ✓ Relacionadas con la comunicación e intercambio de información.
- ✓ Relacionadas con la revisión continua de la seguridad.

**Continua formación e información que se recibe en la planta en materia de seguridad a través de:**

- Formación para el desempeño del puesto de trabajo, bien por incorporación de nuevos trabajadores o la movilidad a distintos puestos. En ambos casos existe un **Plan de Acogida que muestra los puntos más críticos (de riesgo) y los comportamientos seguros en el puesto**. Además, hay diseñado un protocolo de acompañamiento y asesoramiento que facilita el periodo de adaptación al mismo.
- Existe una batería de procedimientos que detallan el adecuado uso en cuanto a medidas de seguridad y mantenimiento de cada una de las máquinas de la planta.
- Se cuenta con **paneles informativos** situados en lugares estratégicos como zonas de paso y/o de afluencia de empleados, que ofrecen información clave en materia de seguridad y que actúan como recordatorio.

- La **formación interna** se focaliza en la impartición asidua de talleres en los que se recicla conocimiento técnico y actualiza conceptos vinculados propiamente con la seguridad, los estándares y protocolos, asunción de hábito preventivo, etc. en el uso de determinadas máquinas, seguridad vial, etc.
- Los **simulacros de emergencia** que consiguen, desde la representación de unas posibles situaciones de peligro, practicar y por tanto aprender los protocolos seguros y preventivos según la situación.

#### **Establecimiento de canales que posibiliten una comunicación efectiva y el intercambio de información:**

- La **comunicación fluida y directa** entre los trabajadores o de éstos con los mandos, es un pilar fundamental para la mejora continua en materia de seguridad en la fábrica. Cualquier persona trabajadora tiene potestad para advertir o recordar a cualquier compañero las normas de seguridad, así como también a los proveedores o clientes que acceden a la planta.
- Existe un **Sistema de Reporter** implantado gracias al cual, diariamente, se detectan posibles riesgos, se registran incidencias a la vez que se anotan propuestas de mejora y acciones a acometer en el ámbito de la seguridad. Se trata de una metodología asimilada por todo el personal.
- Las **reuniones colectivas mensuales**, donde la empresa expone datos sobre:
  - el estado del negocio, lo que permite observar logros y avances,
  - los clientes, lo que facilita la detección de posibles áreas de mejora,
  - la seguridad, lo que fomenta la revisión de protocolos y medidas,
  - además de ofrecer la posibilidad a los asistentes de compartir, aportar propuestas, etc. fortaleciéndose de este modo el “orgullo de pertenencia” y la “contribución”.

- También hay establecidas **reuniones individuales** donde los trabajadores expresan y dan a conocer la situación en su puesto de trabajo, así como expectativas para el desarrollo profesional dentro de la empresa.

### Revisión continua de la seguridad

- Los **procedimientos** implantados son conocidos y respetados por todos, existiendo una revisión periódica de los mismos. Por ejemplo: *cualquier incidente que tenga lugar en otra planta del grupo, es notificado vía mail a todos los trabajadores*. Ello permite recordar y tener muy presentes algunos riesgos asociados a las tareas que desempeñan en planta, fortaleciéndose así los procedimientos y estándares de seguridad.
- Existe una **revisión continua de la seguridad** a través de reporter, auditorías, mediciones de los TF de seguridad (sistema para clasificar los incidentes de Seguridad según el grado de peligrosidad con nivel de 0 a 5) o el Sistema SMAT, que permite **desempeñar el rol de observador** a cada una de las personas trabajadoras y que consiste en: 1) identificar comportamientos no-seguros y 2) ofrecer propuestas de mejora en seguridad. Ello permite **analizar los riesgos desde perspectivas distintas, así como asumir la responsabilidad del cuidado**.
- Revisión periódica de los puestos, en la detección de posibles ajustes y adaptaciones ergonómicas.
- Controles sanitarios de los trabajadores, que permiten velar por la salud de los empleados.

Este abanico de medidas que se suma al conjunto de protocolos y procedimientos de uso seguro para cada máquina, así como la puesta en marcha de simulacros de emergencia, la seguridad en espacios confinados, el control de acceso a la planta, y el uso continuo de casco y botas de seguridad, chaleco reflectante y gafas, hace que se pueda hablar de **una fábrica donde la seguridad forma parte de la rutina y el día a día**.

En el análisis de las actuaciones que actualmente SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA, lleva a cabo en el ámbito de la seguridad, el grupo destaca que **“en la fábrica la seguridad es lo primero, antes incluso que la producción”**. Entre sus objetivos organizacionales anuales se encuentran, por tanto: la seguridad, la consecución del “cero accidentes” y la reducción del coste energético.

#### Lo que hacemos en PLACO en Bienestar

Entre las principales medidas que PLACO tiene a día de hoy **implantadas para la consecución del bienestar**, cabe destacar:

#### Medidas enfocadas a la mejora de la convivencia interna y la conciliación entre el ámbito profesional y personal

- El **Plan de Conciliación** mejora lo establecido por ley, permitiendo la flexibilidad de horarios según el puesto, así como el cambio de turnos.
- La previsible implantación de un **Plan de Igualdad** sobre el que actualmente está trabajando un Comité a nivel nacional, con la finalidad de conseguir la equivalencia de condiciones entre hombres y mujeres en muchos de los puestos que tradicionalmente han sido ocupados por hombres.
- La **Encuesta de Clima Laboral** permite expresar de forma anónima el parecer y la opinión de los empleados sobre determinados ítems relacionados entre otros aspectos con la seguridad y la percepción de bienestar. Los resultados desprendidos muestran aquellas áreas de mejora asociadas a debilidades de la compañía y su proceder.

#### Medidas enfocadas a la promoción de la participación y el desarrollo profesional

- En PLACO se practica una **Política de Reconocimiento** que promueve la colaboración de los trabajadores y las propuestas de mejora relativas a la seguridad que ofrecen ellos mismos, premiándoles a través de incentivos asociados a un sistema de puntos.

- El **desarrollo profesional** se ve favorecido por el hecho de que la empresa, de índole nacional, permite la movilidad interna para ocupar puestos en otras plantas, siendo públicas las convocatorias de dichas ofertas de “promoción interna”.
- Existe un **Programa de Desarrollo Profesional Personalizado** que se implanta a través de entrevistas individuales, donde se recogen las expectativas y necesidades profesionales de cada empleado, con la propuesta de un plan de carrera diseñado junto a la persona.

### Medidas de Vigilancia y Promoción de la Salud

- Controles sanitarios para garantizar la salud y el bienestar de las personas en el lugar de trabajo.
- Campañas para la promoción de hábitos saludables que permiten aunar los esfuerzos de los empresarios y las personas trabajadoras para mejorar la salud en el lugar de trabajo e instaurar rutinas saludables fundamentalmente en el ámbito de la alimentación y el deporte. Se utilizan diversas estrategias como charlas y talleres para mejorar el conocimiento que sobre la salud tienen los trabajadores y para apoyar y reforzar las elecciones saludables.
- Adaptación ergonómica de los puestos, buscando acomodar al máximo el puesto de trabajo a la persona. Por ejemplo, se cuenta con un sistema de refrigeración y aspiración que permite operar de forma óptima con la maquinaria, lo que consigue evitar posibles consecuencias negativas a la salud, derivadas del habitual uso de estos dispositivos.”

Gracias a estas medidas, los propios empleados verbalizan:

***“Los trabajadores nos sentimos a años luz del resto de la población que trabaja en otras empresas de la zona”.***

### Impacto del cambio

Algunos de los **efectos** que los empleados de la fábrica han percibido, **fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar**, se enmarcan en 3 ámbitos que seguidamente especificamos.

#### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- El trabajador se siente seguro y a gusto, lo que fomenta en mayor medida el trabajo en equipo. **“En PLACO nos sentimos una familia”**.
- Se incrementa el “orgullo de pertenencia” cuando la empresa apuesta por el desarrollo personal.

#### DIRECCIÓN

- La empresa mantiene una actitud continua de escucha ante las propuestas de mejora en aspectos de seguridad que plantean los empleados.
- Se premia la consecución del “cero accidentes” desde la puesta en práctica de medidas seguras que trasladan seguridad, certidumbre y confianza a la hora de realizar el desempeño de los puestos de trabajo.

#### CORPORATIVO E IMAGEN DE MARCA

- Se crea una **imagen positiva** de la marca PLACO. Es una compañía que **se proyecta ante los demás como segura y preocupada por el cuidado del trabajador**.
- Los **clientes valoran** en mayor medida trabajar con una empresa seria y comprometida con la seguridad del trabajador, lo que repercute en el negocio.

### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en PLACO** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- Sería conveniente que el vestuario laboral sea testado y aprobado por los trabajadores que van a requerir su uso, mejorando así la ergonomía y el confort.
- Las medidas de seguridad para el acceso a planta debieran agilizarse al máximo, para reducir la sensación de burocracia entre los clientes y visitantes.
- Personalizar el uso de EPI's en función de necesidades concretas del puesto para mejorar la ergonomía.
- Mejorar el *procedimiento de seguridad* de los chóferes que acceden a planta, pues a pesar de la difusión de las medidas de seguridad necesarias, se siguen generando conflictos por el no cumplimiento.
- Hacer revisiones periódicas de la situación y condiciones de cada trabajador para lograr equilibrio: igual trabajo, igual categoría, igual sueldo.
- Ampliar los plazos en la notificación de la planificación laboral y los turnos para mejorar la conciliación laboral.
- No bajar la guardia en seguridad a pesar de los estándares logrados. En seguridad el trabajador nunca puede confiarse.





## CONSIDERACIONES FINALES

Al finalizar la recogida de información cualitativa, el equipo de consultores contrasta que existe una gran afinidad entre los datos aportados por el grupo de Dirección, Prevención y el Comité de Empresa y la perspectiva de la seguridad que tienen los trabajadores en los distintos puestos de trabajo. **La seguridad está integrada en el día a día, el uso de EPI's en todos los puestos es parte de la indumentaria y la cultura de seguridad es parte de todos.**

En PLACO se pone en valor el uso de la Encuesta de Clima Laboral, utilizándola como herramienta imprescindible en la recogida de datos y la posterior programación de acciones necesarias para seguir fortaleciendo los ítems detectados como más débiles. Otras herramientas como el Plan de Igualdad (sobre el que se trabaja actualmente) y el Plan de Conciliación, se consideran grandes avances y pilares fundamentales del bienestar.

Es una empresa donde su plantilla siente un fuerte orgullo de pertenencia y es consciente de la situación "privilegiada" de bienestar que ha conseguido implantar y que la convierte en un **referente de buen hacer, seriedad y seguridad** en toda la región y a nivel nacional.

**A día de hoy** la seguridad es algo habitual, **los procedimientos son conocidos y aplicados por todos** y están tan interiorizados que los trabajadores reconocen llevarse esta filosofía de la prevención al contexto familiar y personal.

Los procedimientos han empoderado a los trabajadores, y la seguridad se contempla como una **seguridad autónoma**, de manera que los trabajadores pueden paralizar su trabajo si detectan que se pone en riesgo su seguridad.

El siguiente paso en el camino hacia una Cultura de Excelencia en la Seguridad y el Bienestar es la incorporación de labores relacionadas con la identificación de objetivos y de indicadores que les permita medir los resultados de los esfuerzos e inversiones destinadas a estas políticas de bienestar (ROI preventivo).

En definitiva, bienestar y seguridad van de la mano, ya que realizar un trabajo en condiciones seguras es bienestar. SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA es una empresa que se compromete a garantizar una **mejora continua en los estándares de salud y seguridad en el trabajo, siendo estos valores prioritarios en la empresa.**



Sociedad Andaluza para el Desarrollo de las Telecomunicaciones

CONSEJERÍA DE EMPLEO, EMPRESA Y COMERCIO

## CASO SANDETEL

SANDETEL es una empresa pública de la Junta de Andalucía comprometida con la Sociedad de la Información y el Conocimiento en Andalucía, cuya visión proyecta el deseo de ser una organización que contribuya de manera transparente y comprometida a la modernización de la Junta de Andalucía a través de la tecnología; centrada en actividades de valor en este ámbito, conformada por un equipo humano altamente cualificado y comprometido con la Misión, Visión y Valores de la compañía.

Actualmente tiene presencia en las ocho provincias andaluzas y desarrolla su labor en las distintas áreas: Gestión de Procesos de Negocio, Desarrollo de productos y servicios, Gestión de Servicios TIC y Consultoría.

En SANDETEL se desarrolla el bienestar a través de **cuatro factores fundamentales que siguen los preceptos de la Organización Mundial de la Salud**: la vida saludable, el bienestar emocional, el factor físico y prevención de riesgos laborales y el factor intervención y mejora de la comunidad.

Uno de sus proyectos emblema, "SANDETEL SALUDABLE" cuenta con la finalidad de crear un entorno de trabajo saludable de manera integral, tomando como base la definición de SALUD de la OMS y entendiendo que «*La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*». Desde su Certificación en 2017 por Aenor como Empresa Saludable, se convierte en la tercera entidad del ámbito de la administración pública a nivel nacional en la posesión de este reconocimiento y catalogación. De la misma forma y como muestra del compromiso con la calidad, ha sido la primera empresa pública en España en obtener las certificaciones ISO 27001 Seguridad e ISO 20000 Gestión Servicio TI y la primera empresa andaluza en lograrlo.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores y grado de consecución
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	17 de julio de 2018
Lugar	Sede SANDETEL. Parque Científico y Tecnológico Cartuja, Sevilla
Asistentes	Consejero Delegado, Responsable de PRL, Responsable del Sistema de Calidad, Delegado de Prevención y Salud y miembro del Comité de Empresa, Jefa del Proyecto S+S.

La entrevista tiene una duración de 60 minutos aproximadamente donde se percibe por parte de los participantes una destacada actitud abierta y participativa, y un deseo expreso por sumar y contribuir en este tipo de iniciativas que vienen de la mano del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales.

Sus intervenciones a lo largo del encuentro muestran el compromiso hacia proyectos como el de Bienestar laboral, puesto en marcha en la organización. Destacar la involucración de la Dirección en el proyecto de Empresa Saludable y políticas de seguridad y bienestar, como bien refleja la asistencia del Consejero Delegado a la reunión concertada.

#### Momentos clave de la compañía

A comienzos del 2014, y tras determinados movimientos organizacionales de fusión entre 2 empresas públicas, se producen cambios en la Dirección de Sandetel. La nueva estrategia corporativa desde ese momento se centra en afianzar la sostenibilidad de la empresa y aumentar su productividad **centrándose en la persona** como palanca en la incorporación del cambio. En este período, su foco se centra por tanto en:

- 1) Convertir a SANDETEL en “laboratorio” en el que poder experimentar la repercusión del Bienestar en los empleados y en la organización como empresa pública.
- 2) Convertirse en embajadores de la Cultura del bienestar.

En definitiva, crear cultura corporativa en torno al bienestar y a la salud desde el concepto “empresa saludable”, operando en un primer momento a nivel interno para después hacerlo externamente, para posicionarse como referentes y abanderados de la cultura en Bienestar laboral.

El objetivo principal del Proyecto SANDETEL SALUDABLE es el de crear un entorno de trabajo saludable de manera INTEGRAL. Tomando como base la definición de SALUD de la OMS, ningún aspecto debe quedar sin atender:

*“El factor físico y PRL, los recursos de salud, el bienestar emocional y la participación de la empresa en su comunidad.”*

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

Como objetivos específicos se han definido:

- Creación de una cultura corporativa de Empresa Saludable.
- Dinamizar el cambio en la organización fomentando cultura en prevención y salud, desde la participación de las personas en el modelo de Empresa Saludable.

Las principales claves que han marcado el desarrollo del Proyecto Empresa Saludable en SANDETEL y que se relatan seguidamente, son claros indicadores del compromiso de la empresa por crear un entorno de trabajo saludable de manera holística.

Hito	Comunicación proactiva
Foco	Difusión de medidas en Seguridad, Salud y Bienestar

Un elemento fundamental para la difusión y puesta en marcha de las actuaciones orientadas a la mejora de la seguridad, la salud y el bienestar, ha sido la **diligente actuación desde el departamento de Comunicación**, que ha permitido enfocar la incorporación de estas medidas “de bienestar” como valor añadido aclarando la percepción errónea de que pudieran tener el efecto de sustitución de otras derivadas de la época de crisis (laborales) que aún estaban sin abordar.

La figura de la comunicación interna se ha visto reforzada, impulsando el nuevo enfoque de “gestión” desde la participación y co-creación desde la contribución de todos y cada uno.

A través de los canales de comunicación corporativos se comparte el nivel de desarrollo e implantación de las distintas actuaciones. Algunos de esos medios a través de los que se hace llegar esa información:

- ✓ Intranet de SANDETEL, que alberga un espacio específico tanto para el bienestar como para la seguridad y prevención de riesgos laborales.
- ✓ Newsletter quincenales, que permiten dar a conocer las iniciativas acometidas en el periodo de tiempo señalado.
- ✓ Boletín semestral, que recoge entre otras las actuaciones, las realizadas en el ámbito de la seguridad y el bienestar a régimen interno, así como las intervenciones a nivel comunitario y social.

La continua labor que se hace desde el departamento de comunicación ha ayudado a aunar la idea prevención, salud y bienestar con impactos de enorme calado en la plantilla de trabajadores.

Hito	Generar la inquietud y participación de los empleados en la “construcción” del bienestar
Foco	Consolidación de cultura basada en la participación

Las herramientas de comunicación que se han venido implantando y poniendo a disposición de la plantilla de empleados, además de informar y notificar, brindan la posibilidad de reunir las propuestas e inquietudes de las personas trabajadoras, teniendo un carácter bidireccional que permite una comunicación de mayor impacto y efectividad.

Así, se ha procedido a la apertura de un canal específico de **recogida de opiniones** con el empleado, que participa y se manifiesta convirtiéndose con ello la comunicación en:

**vehículo para la propuesta de cambios, mejoras e iniciativas y la base para consolidar una cultura de empresa basada en el diálogo y la participación.**

Ejemplo de todo ello es la “*Guía de adaptación visual del trabajador*” que ha respondido a la suma de aportaciones concretas por parte de la plantilla, dando lugar a toda una serie de actuaciones para la renovación y actualización de equipos de trabajo.

Convertir la comunicación en instrumento clave en el desarrollo de estos programas consigue que la persona responda, se comprometa y se implique en mayor medida en las mismas. Ello provoca un efecto claro en la consecución de cultura de excelencia organizacional desde el compromiso y la implantación de medidas en bienestar y seguridad.

Hito	Diseño y planificación Proyecto Empresa Saludable
Foco	Consolidación del proyecto Empresa Saludable de manera integral y transversal

**El Bienestar es concebido en Sandetel como proyecto integral y transversal a toda la organización, que implica al conjunto de departamentos y por tanto al conjunto de la plantilla que conforman la empresa.**

Para llevar a cabo esta afirmación, se hace necesario la aportación de lo que se le ha llamado “**equipo de desarrollo corporativo**”. Algunas de sus características definitorias y razón de ser de este grupo son las siguientes:

- Se trata de un grupo multidisciplinar de trabajo conformado por y para el proyecto de Empresa Saludable que refuerza las acciones que desempeña el departamento de Comunicación.
- Asegura las labores de seguimiento y de mantenimiento del proyecto Empresa Saludable.
- Se encarga del diseño y de la ejecución del conjunto de actuaciones que conforman el proyecto de Empresa Saludable.
- Para ello, elaboran un Plan de Acción que permite el análisis de la puesta en marcha de las distintas iniciativas, así como la posibilidad de introducir reajustes en aras de conseguir la mejora continua.
- Adapta las diferentes iniciativas a las necesidades de la plantilla Sandetel y a las necesidades del entorno.

En Sandetel se desarrolla la política de bienestar teniendo como “faros” los cuatro factores fundamentales, según los preceptos de la Organización Mundial de la Salud: la **vida saludable**, el **bienestar emocional**, el factor **físico / prevención de riesgos laborales** y el factor **intervención y mejora de la comunidad**. Desde esta guía conceptual, se ha elaborado un Plan de Acción en torno a estos elementos que permite la aplicación de una metodología basada en la mejora continua (Plan-Do-Check-Act)

1) **Factor Físico y PRL.**

Se integran acciones dirigidas a mejorar la seguridad, higiene y ergonomía de los espacios físicos convirtiéndolos en espacios sanos y seguros.

2) **Factor Vida Saludable.**

Acciones dirigidas a fomentar hábitos de vida saludable tanto a nivel físico como mental.

3) **Factor Bienestar Emocional.**

Acciones dirigidas a crear un ambiente de trabajo emocionalmente saludable, donde las personas que se desarrollan en él encuentren seguridad, reconocimiento, equilibrio y confianza

4) **Factor Comunidad.**

Acciones dirigidas a impactar positivamente en las propias familias de los miembros de la empresa y en el entorno al que pertenece.

Algunas de las más representativas en estas cuatro áreas de actuación son:

## **FACTOR FÍSICO Y PRL**

- **Formación en PRL.** Realización de sesiones formativas en el marco de la prevención de riesgos laborales. Como ejemplo, destacar que en Sandetel se llevan a cabo actuaciones trimestrales. La primera del año 2018 ha versado sobre “Accidentes in itinere”, la segunda sobre “Ergonomía y postura”, y está prevista una tercera sobre “Primeros auxilios y seguridad”. Según las propias declaraciones de los participantes a la Entrevista grupal: ***“La formación es un proceso que solo obtiene resultados si se trabaja de manera continuada.”***
- **Notificación on line de incidencias.** A través de una herramienta telemática de gestión, cualquier persona puede notificar incidencias relacionadas con el espacio físico y su puesto de trabajo, notificándose de inmediato al responsable e iniciándose así el procedimiento y protocolo correspondiente para solucionarlo. **Esta fórmula al mismo tiempo consigue responsabilizar al propio empleado en la seguridad, haciéndole tomar conciencia de la importancia de su actitud “vigilante” en pro de la misma.**
- **Adecuación visual de espacios.** Realización de mejoras en las zonas comunes que impactan de forma clara en la seguridad y la salud de los propios empleados.

## FACTOR VIDA SALUDABLE

- **Talleres** en los que se promociona el consumo de **alimentación saludable** que inciden en la toma de conciencia sobre los beneficios y en impacto directo en: funciones cerebrales, protección a nivel cardíaco, reducción del estrés, fortalecimiento de huesos, protección del sistema digestivo, entre otras.
- **Programa deshabituación tabáquica** que busca facilitar a los fumadores el abandono del hábito de forma exitosa, mediante el seguimiento médico y el apoyo profesional continuado. Como miembro de la Red de Centros de Trabajo Saludables de Andalucía y el apoyo de la Consejería de Salud, se ofrece información a los participantes sobre los riesgos del hábito tabáquico, abordando el programa según los diferentes grados de adicción y de motivación por parte del interesado.
- **Vending saludable**, aumentando la oferta de productos saludables, libres de aceite de palma, etc. Iniciativa totalmente alineada a la promoción del consumo de productos sanos.
- **Mes de la salud 360°**. Se trata de un programa cargado de actividad que fomenta el concepto de salud integral de la persona: cuerpo, mente y comportamientos saludables. En el diseño de las acciones que lo integran se han tenido en cuenta la conciliación laboral y la gestión de la diversidad para así hacerlo atractivo al conjunto de la plantilla Sandetel.

## FACTOR BIENESTAR EMOCIONAL

Los **beneficios sociales aportados por Sandetel son también percibidos y asimilados como medidas de bienestar emocional** y como un complemento muy importante al salario monetario, es lo que se conoce comúnmente como salario emocional, y en SANDETEL está presente con medidas como:

- **Teletrabajo**. Disponibilidad de trabajar en remoto un día a la semana o dos tardes a la semana.

- **Flexibilidad Horaria.** Posibilidad de entrada y salida flexibles para facilitar medidas de conciliación.
- Y otras como: el **Comité de Conciliación**, la **Evaluación del Desempeño 270º**, **Jornadas de puertas abiertas**, “**Cuéntanos tu proyecto**”, etc.

## F A C T O R   C O M U N I D A D

- El **fomento de la movilidad y el transporte sostenible** a través de una plataforma online (Ciclogreen), que premia el desplazamiento “libre de emisiones” de los empleados con puntos que podrán ser canjeados por productos de experiencias saludables.
- **Mercadillo solidario** vinculado con Banco de Alimentos de Sevilla que ofrece la posibilidad a los empleados de realizar donaciones
- “**Club de las tendencias**” como iniciativa que fomenta el encuentro de los profesionales Sandetel en torno a una serie de charlas sobre temáticas como “las claves del bienestar personal y profesional”.

### Indicadores

En lo que respecta a los indicadores desde los que Sandetel abordan la eficacia y efectividad de las medidas implantadas en materia de seguridad, salud y bienestar se están utilizando actualmente los resultados que aparecen en:

- ❖ **Encuesta de clima laboral.** De su análisis inicial se desprende información sobre el trabajo en equipo, la implicación/compromiso y el sentido de identidad y pertenencia.
- ❖ **Encuesta de clima interno**, donde hay un notable incremento en positivo sobre la valoración de la comunicación y de la valoración media de la empresa.

**Sandetel aún no dispone de indicadores para medir el impacto de las distintas medidas de bienestar si bien, se cuenta con algunos datos macro que apuntan a que hay una relación positiva entre estas medidas y los resultados organizacionales;** algunos de estos datos son:

<b>Resultados conseguidos tras la aplicación de programas vinculados con el fomento del Bienestar</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En el periodo 2014 a 2018 se supera la facturación en un 30%, pasando a 44.5 millones de euros.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se incrementa el nivel de productividad y desempeño de la plantilla, pues no se han producido nuevas incorporaciones.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En 2018 Sandetel está presente en las 13 Consejerías, produciéndose un incremento notable, pues con anterioridad sólo se trabajaba con 7 de ellas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La satisfacción del cliente interno y externo se ha visto incrementada, pasando de una puntuación en torno a 5 a superar el 6,5 en las encuestas de satisfacción.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las dimensiones mejor valoradas están relacionadas con el Trabajo en equipo, la implicación y el compromiso y la identidad y pertenencia a la compañía</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La valoración media de la empresa se ha incrementado de un 45% a un 54%.</li></ul>

### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

Las consecuencias que son fruto de la implantación de programas vinculados con la seguridad, más allá de lo exigido por ley, y del bienestar, se organizan en cuatro ámbitos principalmente:

- **IMPACTO A NIVEL CORPORATIVO.** El objetivo principal de la “Cultural Sandetel” es el de: *“crear un entorno de trabajo saludable de manera integral.”*

Ello requiere que se trabajen las iniciativas cualquier nivel de la organización, desde los más altos niveles de responsabilidad, hasta la plantilla. En Sandetel, el **decidido impulso que reciben estas medidas desde la dirección**, facilita y consigue que lleguen a buen término; se refuerzan por tanto mensajes claros sobre el cuidado, la salud, la seguridad, la prevención y en definitiva, sobre el “bien-estar”.

- **IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN.** La comunicación en Sandetel se ha convertido en pilar clave e indispensable para vertebrar el conjunto de medidas y programas y lograr la participación mayoritaria de los colaboradores. **El giro que han sufrido las políticas de comunicación hacia la apertura y la transparencia**, facilita que lleguen en mayor medida mensajes que fomentan la salud y la seguridad, en la construcción conjunta de un entorno de trabajo saludable.
- **IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DEL EMPLEADO.** La Encuesta de Clima laboral es el instrumento que permite tomar la temperatura al “estado motivacional” del empleado; algunos de los resultados que se han desprendido se relacionan con la **buena valoración de aspectos como el trabajo en equipo, la implicación/compromiso y el sentido de identidad y pertenencia**, con un notable incremento de la valoración de las estrategias y políticas de comunicación y la valoración media de la empresa.
- **IMPACTO EN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN.** En cuanto a la inversión y el retorno, sería difícil cuantificar económicamente este tipo de medidas, pues hablamos de una cuantificación emocional y de apostar por valores inmateriales que apuntan directamente al capital humano. **En estos momentos Sandetel no cuenta**

con valores cuantitativos que permitan extraer conclusiones al respecto, al carecer de un procedimiento a tal fin vinculado con el Retorno de las Inversión (ROI preventivo), si bien, reconocen que la relación entre el bienestar y la productividad tendrá que valorarse más a medio plazo, pues entienden que los resultados no responden a la inmediatez.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en SANDETEL, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en SANDETEL en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en SANDETEL en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	17 de septiembre de 2018
Lugar de reunión	Sede SANDETEL. Parque científico y tecnológico Cartuja, en Sevilla.

Asistentes

Área de Consultoría. Miembro Comisión Seguridad y Salud

Departamento de Personal

Consej. Delegado

Área de Consultoría

Dpto. desarrollo sistemas información

#### Lo que hacemos en SANDETEL en Seguridad

Ante la reflexión que se les hace a los participantes del Focus Group sobre el momento en el que Sandetel apostó por convertirse en una empresa saludable, apostando por el bienestar, los asistentes acuerdan que el **punto de inflexión sucede aproximadamente coincidiendo con el cambio de ubicación del centro de trabajo** a la Cartuja, identificando el año 2014 como fecha aproximada.

Fue entonces cuando Sandetel se vio afectada de lleno por la crisis económica en la que estaba inmersa el país y que les tocó de cerca laboralmente. **Desde un enfoque centrado en la visión de OPORTUNIDAD del momento de crisis**, la dirección propició **momentos de encuentro con la plantilla** que dieran cabida a la participación de las personas trabajadoras y así poder recoger propuestas e iniciativas que hicieran “más llevadera” la situación laboral que vivían en primera persona.

Éste es el germen que inicia el giro que se impulsa desde dirección en la incorporación de políticas centradas en la búsqueda de la seguridad, más allá de lo exigido por ley, de la salud, la prevención y el bienestar de la plantilla.

Sandetel firma un convenio con la Consejería de Salud y a raíz de ahí se ponen en marcha actuaciones para la mejora de la salud de los trabajadores, que se pueden englobar en tres grandes bloques:

- ✓ Actuaciones relacionadas con la mejora de las instalaciones.

- ✓ Actuaciones dirigidas a la consecución de hábitos más saludables.
- ✓ Actuaciones para dar respuesta a los riesgos de puestos de oficina.

Ejemplo de medidas vinculadas con la **mejora de instalaciones** están la colocación de franjas antideslizantes en el pavimento exterior para evitar deslizamientos en zonas de riesgo, así como la habilitación de aparcamientos para mujeres embarazadas cerca de los accesos al edificio.

En cuanto al **cumplimiento de la normativa en prevención de riesgos laborales**, la empresa ha instaurado medidas que **van más allá de las exigidas por ley**, y que son entendidas como mejoras para la plantilla, es el caso de:

- Los simulacros de incendio o la formación en prevención de riesgos laborales que se ha ampliado a cincuenta horas de duración.
- La promoción de la conducción segura, a través de talleres de “Accidentes in itinere” de los que se han propuesto nuevas ediciones por la excelente acogida por parte de los participantes.
- La aplicación de medidas relacionadas con dar respuesta a los **riesgos de puestos de trabajo en oficina**. La mayoría de los puestos responden a un trabajo que:
  - implica pasar prácticamente toda la jornada delante de pantallas de ordenador
  - la mayoría de los puestos están ubicados en las plantas sótanos del edificio.

Ambos factores hacen que hayan tomado especial relevancia medidas relacionadas con:

- ✓ la luminosidad
- ✓ la calidad del aire
- ✓ y los olores

En respuesta a solicitudes de las personas trabajadoras en este sentido se han inspeccionado las instalaciones, realizándose modificaciones que han mejorado la calidad del aire, el problema con los olores y mejorado la luminosidad mediante la colocación de un sistema de iluminación a través de focos halógenos.

En esta línea, el Comité de Seguridad y Salud ha elaborado una **Guía con recomendaciones para el mejor uso de las pantallas en la visualización de datos**.

Otras medidas están dirigidas a **la consecución de hábitos más saludables** como el Programa de Deshabitación Tabáquica, impartido por profesionales médicos, que contempla el acompañamiento psicológico para el mayor éxito en el proceso.

Es destacable el **cuidado del bienestar personal e integral por el que Sandetel apuesta y que está contemplado en el marco SEDIAN**:

SEDIAN es una iniciativa integral consolidada en un conjunto de medidas puestas en marcha por la Junta de Andalucía a fin de promover un clima de confianza que contribuya al desarrollo de la economía y la sociedad digital en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Formando parte de la iniciativa SEDIAN, se encuentra AndalucíaCERT, el centro experto para la prevención, detección y respuesta a incidentes y amenazas de seguridad en el ámbito de la Administración de la Junta de Andalucía. Este tipo de actuaciones capacita al equipo humano para dar respuesta y soporte a los clientes, aumenta su profesionalidad y con ello su sensación de seguridad y respaldo.

Las medidas expuestas hasta el momento, responden al ámbito de la seguridad laboral. Seguidamente se comparten las vinculadas al bienestar.

#### Lo que hacemos en SANDETEL en Bienestar

El conjunto de la plantilla de Sandetel mantiene una **comunicación directa y fluida con el Comité de Seguridad y Salud**, a los que les presentan las propuestas que consideran de mayor interés e impacto.

A raíz de las iniciativas planteadas por las propias personas trabajadoras, y **gracias al apoyo y permeabilidad de la dirección**, SANDETEL actualmente cuenta con medidas como:

#### Alimentación saludable

- **Desayuno con fruta** los lunes, lo que ha impulsado el consumo de fruta por muchos trabajadores durante el resto de la semana.
- **Taller de alimentación saludable**, donde además de los beneficios propios a la alimentación, se genera la mejora de las relaciones laborales y la relación informal entre los empleados/as que comparten información sobre dicha alimentación saludable. Una medida implantada en principio como objetivo saludable ha logrado paralelamente la mejora del clima laboral.

#### Fomento de la salud

- Talleres de reanimación cardiorespiratoria.
- Talleres de deporte y salud.
- Charlas formativas de profesionales de la ginecología para hombres y mujeres.
- Retos colaborativos y competitivos para el traslado a pie o en bicicleta, fomentando el ejercicio físico y el transporte sostenible.

#### Mejoras para el ámbito familiar

- Charlas relacionadas con ciberacoso escolar.
- Taller de Programación para niños.

- Fiestas y concursos para los hijos de los empleados.

#### Conciliación familiar

- Teletrabajo
- Flexibilidad en el horario de entrada al trabajo.

#### Bienestar emocional

- Encuestas periódicas de clima laboral y evaluación 360°

Todas estas acciones son consecuencia de las propuestas que los propios empleados realizan a través de los **canales de comunicación interna** que SANDETEL ha puesto en marcha y que permiten una comunicación directa y fluida. El inicio de todo ello fue el uso del buzón de sugerencias, si bien su uso actual ha sido reemplazado por la comunicación que propicia la red corporativa que permite mantener comunicación continua con el Comité de Empresa y con el Comité de Seguridad y Salud.

**El impacto de este tipo de medidas de bienestar se observa claramente en el aumento de la satisfacción y la implicación del personal, lo que permite mover el sistema hacia la consecución de entornos de bienestar y seguridad.**

#### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en bienestar y seguridad en SANDETEL** por parte de los participantes, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

- Seguir trabajando para reducir por los problemas visuales y en general, físicos y psicológicos, que acarrea trabajar en unas oficinas sin luz natural. Este aspecto se ha mejorado, pero hay que seguir trabajando.
- Continuar la renovación de equipos informáticos para poder trabajar con herramientas nuevas que agilicen el desempeño de la labor.



## CONSIDERACIONES FINALES

*“Seguridad, Salud y Bienestar son términos que van unidos, que se necesitan y que repercuten en todos los ámbitos. La seguridad es base en SANDETEL pues **si el empleado no se siente seguro, no se puede avanzar hacia conceptos como el bienestar.** Teniendo como base la Pirámide de Maslow, en los estratos inferiores estaría la Empresa segura y en los superiores el desarrollo de políticas de Bienestar,”* tal y como expresaron los participantes de la Entrevista grupal.

También expresaron algunas otras verbalizaciones del tipo: *“Con todo, las medidas de bienestar suman, pero no pueden sustituir a la seguridad”.*

Este sentir sobre todo ello, es compartido por ambos grupos profesionales con los que se ha trabajado en la entrevista grupal y en la jornada de focus group. Son conscientes de que **seguridad y bienestar son dos conceptos que van de la mano**, si bien consideran que en Sandetel se ha de trabajar primero para la generación de certidumbres a nivel laboral antes de implantar otro tipo de actuaciones. Estas medidas e iniciativas vinculadas con el bienestar, que aportan gran valor en la organización, han de transitar en paralelo a las relacionadas con condiciones básicas de seguridad.

De igual forma, se reconoce en ambos grupos que las claves que han permitido los logros obtenidos a día de hoy son:

- ✓ El apoyo desde la dirección.
- ✓ El impulso que ha supuesto la estrategia de comunicación interna.

- ✓ La participación del empleado que opina desde propuestas de cambio, mejoras e iniciativas con el objetivo de consolidar una cultura de empresa basada en el diálogo y la participación, en la construcción de excelencia.
- ✓ Un equipo de trabajo multidisciplinar que asegura el mantenimiento del proyecto y la adaptación del mismo a las necesidades del entorno y a las necesidades de las personas que dan vida a Sandetel.
- ✓ La generación de toma de conciencia y necesidad de compromiso en los propios empleados para la implantación integral de la seguridad y el bienestar.
- ✓ El espíritu de mejora continua en Sandetel.

Los datos que se desprenden de las Encuestas, sumados a los comentarios de índole más informal apuntan a que Sandetel se encuentra en el camino correcto en cuanto a la **generación de Cultura en Prevención y Seguridad**; En este sentido el reconocimiento de AENOR, otorgando la certificación de Empresa Saludable avala el trabajo realizado, sustentando en unos procedimientos y una metodología reflexionada y sostenible.

Actualmente Sandetel **visualiza un nuevo escenario en el que poder contribuir** desde su propia experiencia y ejemplo de mejora continua; se trata de compartir con otras empresas y entidades su experiencia desde un “modelo de empresa” diferente, que apuesta claramente por la cultura de la prevención, de la seguridad y el bienestar. Ello la convierte actualmente en embajadora de buenas prácticas en la innovación de la gestión de personas dentro de la Administración pública.

SÍES

FUNDACIÓN  
VALENTÍN D  
MADARIAGA | 

## CASO SÍES

SÍES es un Centro líder **facility services**, especializado en la **inserción laboral de personas con discapacidad**. Forman y seleccionan profesionales en respuesta a necesidades y demandas concretas de empresas, supervisando la incorporación de la nueva persona empleada e informando al empresario de los beneficios fiscales que reporta este tipo de contratación.

Las compañías que trabajan con personas con discapacidad logran además una serie de beneficios como **mejorar el clima laboral, promover el trabajo en equipo, comprometer más a los trabajadores y mejorar su reputación e imagen corporativa**, valores “estandarte” que promueve SÍES tanto interna como externamente.

Esta empresa nace en 2008 con una plantilla de unas 100 personas que ha ido creciendo exponencialmente durante los últimos 10 años hasta llegar a consolidar una plantilla actual de 450 personas. (182 empleados en el año 2012, 221 en 2016, 450 en 2018) y con varios Centros distribuidos por Andalucía.

La **misión de SÍES** es *“proporcionar la integración social, personal y laboral de personas con diversidad funcional y especial dificultad de acceso a un empleo de calidad y estable, generando un impacto positivo en las organizaciones que favorece la pluralidad, contribuyendo a su actividad de responsabilidad social corporativa y facilitándoles el cumplimiento de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.”*

Sus clientes pertenecen a sectores como el agroalimentario, industrial y almacén, sanitario, automovilístico y hostelería, dando cobertura por tanto en Centros educativos, Centros deportivos, la propia Administración, Comunidades de propietarios, entre otros.

Los servicios que ofrecen son entre otros de limpieza, control, jardinería, atención al cliente, dando cobertura actualmente en el conjunto de la comunidad autónoma.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	18 de septiembre de 2018
Lugar	Sede de la Fundación Valentín de Madariaga en Sevilla
Asistentes	Director General, Responsable de Operaciones, Responsable de Selección de Personal y Responsable del Contact Center.

La Entrevista grupal se desarrolla en las propias instalaciones de la Fundación Valentín de Madariaga, siendo su duración final superior a la hora estipulada. Ello es el resultado de la actitud proactiva y participativa de los presentes y del interés que les ha suscitado la temática del Estudio para el que se les pidió su contribución.

Las casuísticas comentadas que han dado soporte objetivo a sus discursos y explicaciones, así como el recorrido cronológico que el propio Director General ha realizado por los diferentes momentos de la entidad, han servido en gran medida para contextualizar y facilitar la comprensión de la misión, visión, valores y cultura en prevención y de bienestar que en cada ejercicio se afanan por construir.

#### Momentos clave de la compañía

SÍES identifica y destaca en cada una de sus actuaciones la importancia de la Calidad desde el lema: "*La calidad, nuestro principal servicio*", y para ello se sirve, entre otras herramientas, de los Sistemas de Gestión implantados que se basan en el **cumplimiento de los requisitos** de las certificaciones que posee:

- UNE-EN- ISO 9001:2008: Sistemas de Gestión de Calidad
- UNE-EN- ISO 14001:2004: Sistemas de Gestión Medioambiental
- Certificado en Calidad y Medioambiente de la SEDE
- Certificado de Calidad y Medio Ambiente de Edificio Cartuja.

Los principales hitos que han marcado el desarrollo de la política de Seguridad y Bienestar en SÍES que se relatan seguidamente, son claros indicadores del compromiso del Centro en la materia.

Periodo	2015
Hito	<b>Apuesta por la seguridad y el bienestar como valor añadido</b>
Foco	Identificación de la PERSONA como centro y razón de ser de la Entidad

El punto de inflexión en el que esta empresa decide apostar por la seguridad y el bienestar como valor añadido es el año 2015. En ese momento tuvo lugar un **cambio en la Dirección** y se comenzaron a **implantar iniciativas que iban más allá de la exigencia legal**, si bien desde 2010 se estaba ya abordando esta situación. Fueron momentos de importantes cambios internos, que sin embargo se supieron aprovechar de forma decidida como oportunidad.

Se produjo así, **un importante cambio de mentalidad** donde:

- ❖ Se fortaleció el papel de recursos humanos
- ❖ Se dedicaron recursos específicos para la selección de personal
- ❖ Se destinó una partida superior en cuanto a medios para la entidad
- ❖ Se completó la calidad a nivel preventivo

Siendo la clave que sirvió de palanca en todo ello y que actuó como MOTOR DE CAMBIO el hecho de situar a la PERSONA en el centro de las actuaciones y decisiones. Por tanto, este **nuevo enfoque centrado en el individuo** permitía tener presente la discapacidad desde la perspectiva de la **inclusión laboral**, y la necesidad de adaptar el puesto a la

persona, valorando las limitaciones específicas, lo que hasta ese momento no se había contemplado.

Periodo	2017-2018
Hito	<b>Contratación y formación de personal específico en PRL</b>
Foco	Consolidación de la seguridad en paralelo al crecimiento de la empresa

El incremento en número de empleados de los últimos años ha impulsado en SÍES la **contratación de personal específico para PRL** y la **intervención directa de los supervisores** de servicios en:

- ✓ las evaluaciones de riesgos,
- ✓ la implantación de medidas preventivas,
- ✓ la utilización de EPI's.

Para llevar a cabo iniciativas en materia de seguridad más allá de lo exigido por la normativa, se han enfocado las prioridades en **lograr la concienciación e implicación del trabajador en lo que afecta a su Seguridad y Salud laboral**.

Los **Supervisores** y Técnicos de Prevención, colaboran en las evaluaciones, asumiendo la responsabilidad de la implantación y seguimiento de las medidas preventivas derivadas. Los supervisores son profesionales que han vivido en primera línea el crecimiento, progresión y desarrollo de la empresa y se sienten altamente implicados y comprometidos. Algunos de ellos, contemplan su discapacidad como la oportunidad de entender adecuadamente las situaciones y sentimientos de otros empleados en similar situación.

Los supervisores **se han formado en PRL** y **participan activamente** en todas las formaciones de PRL, Seguridad y Salud específicas que reciben los operarios. Intervienen directamente en la selección del personal de servicios valorando y analizando las limitaciones y restricciones que puedan tener para ese puesto en función de su discapacidad y de las propias características del puesto.

Además, los supervisores también realizan una labor de acompañamiento inicial de los grupos de operarios, desde el momento de su incorporación al puesto para valorar la adecuación al mismo y transmitir las medidas de seguridad a tener en cuenta.

De esta forma, los nuevos trabajadores que se han ido incorporando se han nutrido de un **enfoque empresarial basado en la seguridad** y han colaborado para afianzarlo.

Hito	<b>La labor de RR.HH. como motor de cambio</b>
Foco	Consecución del bienestar laboral desde la seguridad y la prevención

**Desde el Departamento de Recursos Humanos** se ha realizado un importante cometido en Prevención y Seguridad, que **hoy se traduce en bienestar laboral** a través de:

- Estudio realizado por la Mutua sobre la **idoneidad ergonómica de las sillas** utilizadas en el área de Call Center, que ha originado una valoración para identificar qué tipo de asiento necesita cada persona. Hoy día es una realidad que ha tenido un gran impacto a nivel de bienestar y seguridad y ha repercutido directamente en la mejora del Clima laboral en el departamento.
- **Definición de Puestos de Trabajo y Tareas**, valorando las características de cada puesto, competencias, seguridad requerida, etc. La batería de datos que aparece como resultado de esta profunda labor, tiene un excelente uso posterior de cara a llevar a cabo **reconocimientos médicos adaptados y con alto grado de calidad**.

- **Firma de convenios** con profesionales y centros de rehabilitación, promovido todo ello desde la Unidad de Apoyo.
- La **reubicación profesional** de personas en determinados puestos, buscando una mayor adaptación, lo que ha generado un impacto decidido en el bienestar.

En esta apuesta por el bienestar laboral, otros hitos importantes han sido:

- **La formación.** En concreto, la específica y particular relacionada con la discapacidad y el empleo, que ha aportado conocimientos y herramientas para aplicar de forma inmediata y directa.
- **La flexibilidad laboral.** Medidas enfocadas a facilitar la conciliación a través de opciones como el teletrabajo, que ha conseguido un gran impacto en positivo en la productividad.
- **Beneficios sociales.** Una serie de ventajas que forman parte del llamado “salario emocional” y que tienen un efecto directo en la sensación de bienestar y en la motivación de la plantilla; Algunos de estos beneficios son los que consiguen a través de: Tarjeta Descuento en gasolineras, Sesiones de Fisioterapia, Convenio con concesionarios de coches, entre otras.

#### Indicadores

Hasta la fecha, SÍES **no dispone de indicadores específicos y concretos** para medir cómo contribuyen las acciones implantadas sobre el bienestar y la seguridad de los trabajadores y que responda a objetivos identificados con anterioridad como parte de un programa determinado; por el contrario, lleva un registro cuantitativo a través de una serie de ítems, (indicadores) que le permite de alguna manera comprobar y tener algún retorno informativo de la labor realizada:

ÍTEMS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de absentismo en el último año, tras la implantación de las nuevas Definiciones de Puestos de Trabajo que permiten adecuar en mayor medida la persona al puesto a desempeñar.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de incremento en la productividad laboral, desde que se han implantado las iniciativas de flexibilidad laboral y teletrabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de accidentes de trabajo desde la entrada en vigor de las actuaciones de mejora vinculadas con la seguridad de los trabajadores.</li></ul>

Actualmente se está trabajando desde la **Unidad de Apoyo con entrevistas personalizadas a los empleados**, en las que se trata el bienestar y satisfacción de los mismos a diferentes niveles: con sus Responsables, con la Empresa, su implicación, etc. que de alguna manera les permite “salvar” el vacío de retorno de información que poseen al respecto.

El siguiente hito que se plantea SÍES se vincula con la cumplimentación por parte de los empleados de la **Encuesta de Clima Laboral**.

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

A pesar del grueso de medidas de seguridad implantadas, SÍES considera que su accidentabilidad aún es alta, si bien se asocia a casos leves. Es importante tener presente que, **en un Centro Especial de Empleo, las actuaciones que llevan a la mejora de la seguridad y la prevención, requieren de matices y concreciones diferentes a las de cualquier empresa o entidad.**

En la mejora de la seguridad y sobre todo del bienestar, consideran clave ampliar el **trabajo de concienciación con el cliente** que a día de hoy efectúan. No se trata por tanto de trabajar estos mensajes de prevención, seguridad, salud y bienestar únicamente dentro de la empresa, sino que por el contrario han de “predicar” también fuera de sus paredes. Se trata éste de un paso más que permite enfocar **el bienestar desde el ámbito más social y comunitario**, pues no se queda en SÍES, sino que trasciende su labor.

Para ello, es necesario continuar con las labores de sensibilización que logren aumentar la asunción de responsabilidad en los usuarios (clientes) que demandan su servicio. En este sentido:

- se están ejecutando **entrevistas personales** para conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en el puesto de la empresa cliente, satisfacción con la empresa, la relación con los compañeros, etc.
- y todo ello, se contrasta con el grado de satisfacción del propio cliente a través de **Encuestas de Satisfacción**.

Con todo, a día de hoy SÍES es una empresa que goza excelente imagen exterior y un importante número de profesionales que desean sumarse a su misión, desde la atracción del mejor talento. La gran oportunidad de crecimiento es sin duda fruto de sus esfuerzos como referentes en el trabajo continuo por la construcción de Cultura en Prevención, en Seguridad, Salud y Bienestar.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en SÍES, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en SÍES en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en SÍES en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	19 de septiembre de 2018
Lugar de reunión	Sede de la Fundación Valentín de Madariaga en Sevilla
Asistentes	Líbero, Control, Apoyo Coordinación, Técnico Unidad de Apoyo, Coordinación Telefónica

#### Lo que hacemos en SÍES en Seguridad

Los participantes en el Focus Group han destacado en el ámbito de la Seguridad una serie de iniciativas que se han llevado a cabo en el Centro y que se enmarcan en tres grandes bloques:

- ✓ Relacionadas con la Formación continua e información en Seguridad.
- ✓ Relacionadas con la adaptación de equipos y puestos para la reubicación de las personas trabajadoras en función de sus particulares necesidades.
- ✓ Relaciones con las relaciones internas y la figura del tutor.

#### La formación e información para la Prevención:

- Se imparte formación en PRL a todos los operarios que responde a la obligatoriedad que la ley presenta, adaptada a las necesidades específicas de cada persona.
- Se cuenta con detallados y minuciosos protocolos de acción que responden a cualquier casuística o circunstancia que se pueda plantear en el Centro.
- Se encargan de crear Manuales informativos y formativos que llevan al adecuado uso de equipos, procedimientos y productos, por ejemplo, según el puesto. Muestra de ello es la preparación de manuales para puestos de limpieza, en los que se hace especial hincapié sobre posibles riesgos del uso de los mismos y su medidas de prevención.
- Además de los citados manuales técnicos, existe un “Manual de conducta” editado por el propio Centro Especial de Empleo; se trata de una especie de batería de “reglas” de comportamiento que se han de cumplir a la hora de relacionarse con el Centro y que han de firmar los profesionales al incorporarse a Síes, demostrando su aceptación, acuerdo y compromiso con las mismas.

### Adaptación de equipos y puestos para reubicación de las personas trabajadoras en función de sus necesidades

- De gran valor es la amplia **batería de Descripciones de Puesto de Trabajo adaptadas** a través de las que se ha logrado reubicar (en los casos necesarios) a los candidatos, en el puesto más adecuado según el grado de discapacidad que posee. Es una iniciativa bastante innovadora de la que no disponen prácticamente ningún Centro Especial de Empleo.
- Para conseguir la adaptación de los puestos se han aplicado importantes medidas ergonómicas, como el **diseño personalizado de sillas** en el Call Center, adaptadas a las necesidades concretas de las personas que trabajan allí. El crecimiento exponencial del número de empleados en el servicio de Call Center en pocos años, fue el detonante que originó un mayor interés por el cuidado y por la seguridad, abordado con mayor rigurosidad y germen de medidas como la descrita.
- Se fomenta el uso de **EPI's, que están adaptados a la discapacidad** de las personas trabajadoras, como muestra del interés por la seguridad, la prevención y el bienestar.

### De gran valor es la figura del TUTOR :

- El tutor es la persona que se le asigna a otra con mayor discapacidad para acompañarla en posibles situaciones de crisis, como, por ejemplo, en el supuesto de un incendio. En estos casos, cada tutor se responsabilizará de su “tutorizado” según un protocolo de actuaciones estandarizadas y conocidas por ambos.
- Esta medida, que en principio es del ámbito de la seguridad, revierte en el bienestar porque consigue “hacer piña” entre los profesionales, incrementándose el sentimiento de equipo y el buen clima laboral.

De igual forma, los participantes del Focus han destacado en el ámbito del Bienestar la información que seguidamente se expone:

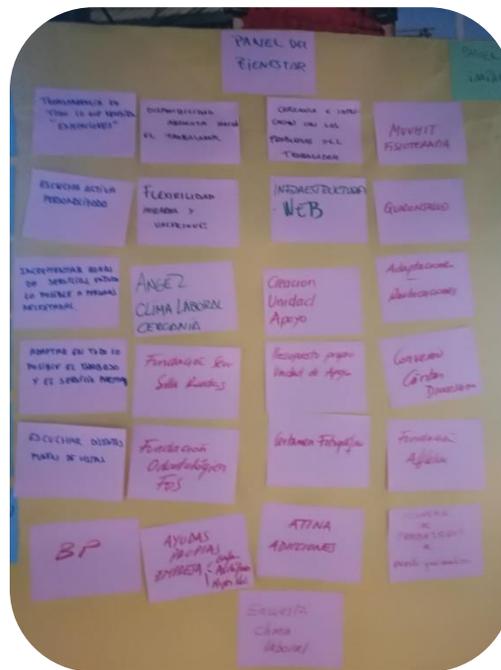
### Lo que hacemos en SÍES en Bienestar



En el ámbito del bienestar uno de los pilares fundamentales es el acercamiento a la situación personal de cada trabajador.

Se destaca como una de las principales medidas de bienestar, la **escucha activa personalizada**. Hay un gran interés por parte de la empresa en conocer los casos personales de sus empleados desde la **escucha atenta de sus circunstancias**, lo que les va a permitir responder en mayor medida a las posibles necesidades, con la consecuente repercusión en el desempeño del puesto.

- Desde Dirección se muestra una clara dedicación por atender a este colectivo de discapacidad y **trabajar por adaptar**, por ejemplo, el número de horas por jornada de trabajo, según las necesidades económicas familiares, adaptación de cuadrantes de fines de semana, y defensa del trabajador siguiendo en todo momento la coherencia y el rigor profesional.



Otra clave en la política que fomenta el bienestar, es la existencia de la **UNIDAD DE APOYO**, que se encarga de la búsqueda y consolidación de acuerdos transversales con distintas entidades, como son:

- Acuerdos con Centros de fisioterapia.
- Seguros médicos privados.
- Acuerdos con Cáritas a donde dirigen empleados con necesidades especiales.
- Acuerdos con entidades para temas de visión, auditivos y bucodentales. Ayudas en la compra de gafas y audífonos
- Charlas sobre adicciones y tratamiento.
- Acuerdos con Seur para Campañas de recogida de tapones y su reinversión en sillas de ruedas para los empleados.
- Ayuda económica por nacimiento de hijos.

- Acuerdo con estaciones de servicio para descuento en carburantes.
- Acompañamiento a los colaboradores que están de baja a través de seguimiento telefónico continuado, a fin de ofrecer apoyo en la recuperación.

La empresa ofrece un especial valor añadido por el apoyo médico que presta a su plantilla, por sus especiales circunstancias de discapacidad

#### **Apuesta por el desarrollo personal y profesional.**

- SÍES ofrece la posibilidad de **promocionarse y desarrollar un plan de carrera**, lo que es de un gran valor.
- Se han adaptado los sueldos en función del puesto que se desempeña, lo que es un logro conseguido en los últimos años.

#### **Conciliación personal y laboral**

- SÍES es un centro con cobertura los 365 días del año, por lo que es fundamental la organización interna de jornadas, para garantizar las jornadas de descanso y adaptar las horas de trabajo según las posibilidades de cada trabajador.
- Además, se ha habilitado la posibilidad del teletrabajo, lo que ha tenido una gran acogida en el equipo y un importante impacto a nivel productivo.

#### **Impacto del cambio hacia la seguridad y el bienestar**

Algunos de los resultados que los empleados del centro han percibido fruto de una Cultura organizacional focalizada en la seguridad y el bienestar, se enmarcan en 4 ámbitos que seguidamente especificamos.

#### **INDIVIDUAL Y DE EQUIPO**

- Se ha logrado mayor estabilidad y sensación de tranquilidad en la plantilla, pues se observa que la empresa crece, lo que aleja la incertidumbre y esta situación repercute en el Clima Laboral.

- Las personas trabajadoras están más satisfechas y motivadas y ello tiene como consecuencia una disminución en el número de profesionales de baja o en la menor duración de las mismas.
- La atención personalizada al empleado ha conseguido mayor implicación, compromiso y la reducción de los problemas internos.

## DIRECCIÓN

- Desde Dirección existe una clara orientación en sus actuaciones, que van dirigidas a **atender al colectivo de discapacidad** y trabajar por adaptar el entorno laboral a fin de que le sea más cómodo y atractivo para todos ellos.
- Existe una exigencia alta en el desempeño del puesto, si bien este nivel de compromiso y calidad exigido, está acorde con la respuesta que desde la empresa se da a circunstancias de índole personal, desde un paradigma ganar-ganar y contribución compartida.

## CORPORATIVO

- La entidad ha aumentado el rango de servicios que ofrece a los clientes, gracias a la apuesta firme por la calidad, que sigue manteniendo desde sus inicios.
- La implantación del teletrabajo, ha tenido una gran acogida en el equipo y un importante impacto a nivel productivo.

## IMAGEN DE MARCA

- SÍES es una entidad conocida por su **calidad**, que comienza en el cuidado a la persona trabajadora, su seguridad y su bienestar. Ello le está permitiendo **atraer talento y mantener talento** a diferencia de otros centros con similares servicios y actuaciones.
- SÍES se está posicionando en el mercado profesional como **entidad de referencia** en la difusión y defensa de los beneficios de la integración, pues saca a la luz las

ventajas a nivel de equipo, económicas y de negocio, sociales y comunitarias para las empresas, de la inserción laboral de personas con discapacidad.

#### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

El broche final de la jornada Focus Group ha consistido en la confección de **líneas de trabajo en Bienestar y Seguridad en SÍES por parte de los participantes**, con vista a los próximos años, surgiendo las siguientes aportaciones:

En este contexto de apuesta por la mejora, **de cara a un futuro próximo** algunas de las líneas de trabajo podrían ser, según exponen los intervinientes en el Focus Group:

- ❖ Aumentar la inversión en una herramienta informática de gestión, que unifique la operativa de trabajo del conjunto de áreas y departamentos.
- ❖ Continuar la mejora en la comunicación interna que ya se ha puesto en marcha.
- ❖ Seguir reduciendo el absentismo por accidentes.
- ❖ Contemplar la subida e incremento salarial.
- ❖ Continuar con medidas que facilitan la conciliación como el teletrabajo.



### CONSIDERACIONES FINALES

SÍES es una empresa donde se **prima el trato personalizado e individualizado** que requiere la diversidad y especial identidad de su plantilla. Las medidas específicas para

cada persona trabajadora están contempladas **a nivel ergonómico y físico**, con sillas, equipos de trabajo y EPI's adaptados a necesidades específicas por discapacidad.

Pero no solamente a nivel físico, sino que **a nivel humano** la empresa contempla las necesidades económicas y familiares de cada empleado, adaptando el número de horas trabajadas, la conciliación familiar y la flexibilidad laboral.

El compromiso permanente por la seguridad y el bienestar, ha impulsado la elaboración de todo un **Catálogo de Descripción de perfiles y puestos** que les posiciona como referentes en su sector. La cultura en prevención, por tanto, les sitúa como “punta de lanza” en lo que habrá de llegar a nivel global: una Cultura preventiva, en seguridad, salud y bienestar como eje estratégico sobre el que tomar el resto de decisiones de negocio.

Dicho esto, es importante para SÍES dar un paso más en la incorporación de un marco procedimental que:

- incluyan objetivos concretos alineados con la cultura del bienestar,
- permita identificar aquellas actuaciones de mayor impacto, resultados y repercusión en la plantilla de profesionales,
- consiga detectar el retorno de las inversiones realizadas (ROI PREVENTIVO)
- permita incorporar la excelencia como fórmula de mejora continua, dentro de la propia organización y en su faceta social y comunitaria.

Una empresa que lleva por bandera la **fórmula de las 3 h's** “humor, humanidad, humildad” en cada jornada de trabajo y que afronta su futuro con nuevas perspectivas e hitos como: la transformación digital en los sistemas operativos y de gestión del Centro Especial de Empleo, la mejora del formato de Análisis de puestos y la consolidación de las medidas de bienestar, bien merece continuar los puestos de “empresas referentes” donde se miran otras muchas para aprender de su buen hacer.



## CASO VOTORANTIM CIMENTOS

Votorantim Cimentos en España, es una empresa **referente en el sector de los materiales de construcción** que comenzó sus operaciones en nuestro país en el año 2012 con la incorporación de Corporación Noroeste a sus activos. La sede central está en Vigo (Pontevedra) y en Madrid se encuentra el centro corporativo desde el que se dirigen todas las operaciones de Europa, África y Asia.

En Votorantim Cimentos España, más de 500 personas trabajan en la producción y comercialización de cemento, hormigón, áridos y mortero industrial.

La compañía cuenta con 4 fábricas de cemento en: Córdoba, Niebla (Huelva), Oural (Lugo) y Toral de los Vados (León); 2 molindas de cemento activas en Bobadilla (Antequera, Málaga) y Tenerife; una planta de mortero y plantas de hormigón y explotaciones de áridos, ubicadas en Andalucía, Canarias, Castilla y León, Extremadura y Galicia.

El **Plan de Salud y Bienestar de Votorantim Cimentos (VC)** persigue:

*“crear entornos de trabajo saludables y conseguir trabajadores sanos por medio de un compromiso responsable, voluntario y participativo más allá de los requisitos legales, que sin duda redundará en una mejor producción y calidad de vida en el trabajo, así como en la mayor satisfacción de todos los implicados”.*

Para ello, **VC sigue el modelo de la OMS de Entornos Laborales Saludables, sustentado en cuatro pilares:**

- ❖ **Entorno Físico Saludable:** objetivo 0 accidentes, Certificación OHSAS 18001, Reglas para la Vida, políticas y procedimientos, protocolos críticos, procedimiento de premios y reconocimientos, boletines periódicos, campañas de comunicación y charlas diarias de seguridad.
- ❖ **Recursos Personales de Salud:** reducción del score de Riesgo Cardiovascular (Regicor) y del Síndrome Metabólico, reducción de la obesidad y promoción de la alimentación saludable, reducción del tabaquismo, reducción del sedentarismo y promoción de la práctica de ejercicio físico y vida activa, mejora de hábitos de salud y prevención del cáncer (ginecológico, urológico, colon), prevención de trastornos musculoesqueléticos y acompañamiento a las bajas de larga duración y retorno al trabajo.
- ❖ **Entorno Psicosocial del Trabajo:** Evaluación del Bienestar Emocional (Modelo HERO) e intervenciones en centros de trabajo.
- ❖ **Compromiso de la empresa en la comunidad:** colaboraciones con ONGs, patrocinios de actividades culturales y deportivas, actividades en el ámbito educativo, iniciativas de protección medioambiental, jornadas de puertas abiertas, donaciones de sangre, promoción de actividades de voluntariado.

A partir de esta introducción, la información se presenta en 3 apartados:

- Derivada de la Entrevista Grupal
- Derivada de la celebración del Focus Group
- Consideraciones finales



## ENTREVISTA GRUPAL

Los cuatro apartados a partir de los que se ha organizado el conjunto de información recogida en la Entrevista Grupal son los siguientes:

- ✓ Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista
- ✓ Momentos clave de la compañía
- ✓ Indicadores
- ✓ Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

#### Escenario de inicio y contextualización de la Entrevista

Fecha	19 y 20 de julio de 2018
Lugar	Entrevistas telefónicas
Asistentes	Responsable de Salud y Bienestar -Sede central de Vigo (Pontevedra), Delegado de Prevención -Fábrica de Cemento de Córdoba y Responsable de Recursos Humanos y Promotora de Salud de la zona Noroeste- Niebla (Huelva).

Dada la dispersión geográfica de los responsables que consideramos que son de interés a la hora de participar en la entrevista grupal, se opta por realizar entrevistas individuales con cada uno de ellos vía telefónica, de duración aproximada de unos 30 minutos.

La entrevista se mantiene después del envío de documentación relativa a la presentación del proyecto y un guion con las preguntas claves a abordar a lo largo de la misma. Este formato permite que se avance desde una visión global hasta las áreas específicas de conocimiento donde cada uno de los participantes es experto.

Es de especial relevancia la conversación mantenida con el Responsable de Salud y Bienestar de la sede central, ya que ha sido testigo de la larga trayectoria que Votorantim ha recorrido en el ámbito de la seguridad. Actualmente es uno de los impulsores y grandes conocedores de la **política interna de bienestar**, así como del trabajo que Votorantim está realizando para la consecución del Certificado de Empresa Saludable.

#### Momentos clave de la compañía

Votorantim es una empresa que parte de unos **estándares de seguridad muy altos**. Las cementeras son empresas pioneras en seguridad al ser fábricas de uso de maquinaria pesada y equipos peligrosos, por lo que es esencial en el cumplimiento del objetivo principal de la compañía en esta materia:

*“La seguridad es vital para llegar todos los días sano a casa”.*

Votorantim cuenta con la **certificación OHSAS 18001** y es impulsora de la promoción de un **entorno físico saludable** a través de:

- objetivo “0 accidentes”,
- políticas y procedimientos,
- Reglas para la vida”,
- las campañas de comunicación y
- boletines periódicos o las charlas diarias de seguridad.

**El origen del interés por el bienestar tiene como punto de partida un cambio en el estilo de liderazgo que consigue que el nuevo Consejero Delegado en España adquiriera el firme compromiso de igualar la salud y el bienestar con los estándares de seguridad ya adquiridos.**

A partir de este hito, la empresa pone en marcha todo un **plan de medidas** sustentadas en una serie de hitos que han permitido su implantación y consecución y que se exponen a continuación.

Clave	<b>Creación de un Comité de Bienestar</b>
Foco	Coordinación de las actuaciones en seguridad, salud y bienestar de manera conjunta.

**Los programas de seguridad, salud y bienestar están perfectamente hermanados.** Nacen del Comité de Bienestar que parte de la premisa: **“salud es seguridad”**, por lo que se aprovechan sinergias y se ponen en marcha acciones conjuntas.

Clave	<b>Compromiso de la alta Dirección</b>
Foco	Promoción y participación activa como ejemplo vivo de coherencia y credibilidad

**La Dirección tiene una implicación muy alta con la prevención y la salud.** Promueve y facilita las iniciativas, hace posible que se lleven a cabo y participan activamente como abanderados de todo ello.

**El liderazgo y la implicación desde los puestos de mayor responsabilidad es fundamental.** El compromiso de la Dirección ha sido manifiesto desde el inicio mediante la creación del Comité de Bienestar, que está integrado por la alta Dirección de la compañía. Ha permitido dar a conocer una política clara de promoción de la salud más allá de las necesidades legales y garantizar los medios y recursos necesarios para su desarrollo y puesta en práctica.

Los miembros y funciones más destacables del Comité de Bienestar son las siguientes:

- **CEO de la compañía:** liderar el Comité de Bienestar, supervisar y aprobar la planificación y ejecución de las actividades, promover la participación de los implicados y facilitar la comunicación a los trabajadores, analizar la evaluación de los programas y las sugerencias de mejora.
- **Director de Seguridad:** integrar los programas de bienestar y salud en las políticas y programas de seguridad y salud en la organización. Analizar la evaluación de los programas y las sugerencias de mejora.
- **Director de Gestión de Personas:** integrar los programas de salud y bienestar en la política de gestión de personas, analizar la evaluación de los programas y las sugerencias de mejora.

- **Director de Operaciones:** supervisar y aprobar la planificación y ejecución de las actividades, promover la participación de todos los implicados y facilitar la comunicación a todos los trabajadores de la organización, analizar la evaluación de los programas y las sugerencias de mejora.
- **Responsable de Comunicación y RSC:** diseñar, elaborar, ejecutar y evaluar la estrategia de comunicación. Definir, coordinar y desarrollar las campañas puestas en marcha. Analizar la evaluación de los programas y las sugerencias de mejora.
- **Responsable de Salud y Bienestar:** diseñar, elaborar, ejecutar y evaluar los programas de salud y bienestar, obtener información sobre las necesidades de los trabajadores y los indicadores de gestión, comunicar los programas a toda la organización, comunicar la evaluación de los programas y efectuar mejoras. Es el responsable de convocar las reuniones del comité, de elaborar las actas y las memorias anuales.

A las **sesiones del Comité de Bienestar** asisten aleatoriamente todos los directores de las áreas de negocio y son invitados los Promotores de Bienestar. Las actas de las reuniones son enviadas a todos los directivos de la compañía.

En 2014 se comunicó a toda la organización el compromiso de la dirección mediante un boletín informativo y se realizó y comunicó la adhesión a la Declaración de Luxemburgo.

Clave	<b>Concienciación y participación del trabajador</b>
Foco	Transformación de cada persona trabajadora en protagonista de la seguridad y el bienestar

**El trabajador tiene una certeza clara** de la apuesta de la empresa por la seguridad, donde **cada uno de los integrantes** de la organización **es protagonista** y a la que no se le puede dar la espalda. Esta idea ha necesitado de un trabajo de concienciación, compromiso y participación que ha calado a lo largo de los años y para el que se ha requerido un gran **esfuerzo personal y económico**.

Las personas trabajadoras se han hecho partícipes de la seguridad a través de los correspondientes mecanismos y canales de comunicación, que han permitido hacer llegar cualquier tipo de sugerencia, incidencia o posible riesgo detectado, así como la preparación y concienciación para que sean dueñas de su trabajo y se sientan en la libertad de no realizar trabajos que atenten contra la seguridad.

El **compromiso de participación** se ha ido ampliando desde la seguridad hasta los otros ámbitos de actuación, como las prácticas de salud y bienestar, de manera que el trabajador percibe actualmente el conjunto de medidas de manera global, y a la empresa como un todo.

Para **garantizar la participación** en seguridad, salud y bienestar, Votorantim ha puesto en marcha una **serie de acciones** como:

- ❖ Creación de la figura de **Promotor de Bienestar**. Dada la dispersión de los centros de trabajo y al contar con el inconveniente de que no todos los trabajadores disponen de acceso a intranet y correo electrónico, se ha creado esta figura para facilitar la participación de los trabajadores, promover la comunicación y colaborar en la ejecución de los programas.

Se han formado internamente a 17 trabajadores para desempeñar estas funciones, las cuales realizan paralelamente a su actividad laboral habitual como compromiso de voluntariado hacia la organización. En todo momento cuentan con el apoyo del Servicio de Salud.

- ❖ Consulta y participación de las acciones de salud y bienestar en los Comités de Seguridad y Salud.
- ❖ Pasación de Encuestas de Satisfacción a los trabajadores.

Así como la promoción de la seguridad a través de la

- ✓ La política interna y los procedimientos
- ✓ El objetivo “0 accidentes”

- ✓ Las campañas y boletines de comunicación como es el caso de las “Reglas que salvan vidas”

## Reglas para la Vida



No trabaje bajo la influencia de sustancias tóxicas como el alcohol o las drogas. Está prohibido llevar armas dentro de las instalaciones de la empresa.



Antes de realizar una tarea evalúe siempre los riesgos asociados a ella. Complete siempre la Evaluación Preliminar de Riesgos antes de llevar a cabo cualquier actividad que conlleve riesgo.



Rechace trabajar en condiciones o bajo comportamientos inseguros. Informe a su superior si eso ocurriera.



Es obligatorio el uso de Protección Individual (EPI) específico y requerido para el desempeño de su trabajo. (Ejemplo: casco de seguridad, zapatos de seguridad, gafas de seguridad, arnés, equipos de protección auditiva, pantalla de protección, mascarilla, etc.)



Asegúrese de seguir los procedimientos de consignación relacionados con las áreas de acceso restringido y aislamiento de equipos. No está permitido el acceso a áreas restringidas sin la correspondiente autorización.



No deshabilite o retire los dispositivos de seguridad de los equipos, maquinaria o sistemas del proceso que estén en funcionamiento.



No conduzca o manipule vehículos y equipamiento sin formación, autorización o licencia.

Está prohibido usar el teléfono móvil para enviar mensajes mientras conduce. Solo podrá usar el teléfono móvil para llamadas si dispone de un dispositivo de manos libres en su vehículo. Use siempre el cinturón de seguridad.



Clave	Estrategias efectivas de comunicación
Foco	Vertebración de una comunicación directa, eficaz, consistente y orientada a la información y la formación

Otro elemento imprescindible desde el inicio ha sido la **estrategia de comunicación**. El esfuerzo de comunicación ha sido muy importante y es una de las garantías del éxito de los programas. Algunas de las medidas más destacables en este sentido son:

- Boletines y hojas informativas atractivas, directas y muy visuales.
- Textos comprensibles, sencillos y claros.
- Orientación positiva y sentido del humor.

La comunicación interna ostenta como valor la **transparencia**. En un principio, la comunicación estaba orientada hacia la mera transmisión de información y paulatinamente se ha ido transformando en pieza formativa, es decir, de transferir información sobre seguridad, a contar con personas trabajadoras formadas que participan voluntariamente en la difusión permanente. Anualmente se define la estrategia de comunicación interna y se planifican las campañas con las diferentes iniciativas.

Cualquier incidencia en el ámbito de la salud y de la seguridad, se notifica a todos los niveles a través de los distintos canales y se analiza como un nuevo punto de mejora y sobre el que es necesario formar. Así, el análisis inmediato de cualquier accidente o incidente que ocurra en alguna empresa del grupo o del sector, impulsa al estudio y a la asunción de medidas para adelantarse a posibles imprevistos que pudieran ocurrir en la empresa propia.

La comunicación también es mantenida desde los estratos superiores de la compañía. En sus comunicaciones periódicas, el CEO **fortalece a través de sus mensajes, el compromiso de la empresa con la salud y el bienestar de los trabajadores de forma expresa**.

Dada la dispersión de los centros de trabajo y que no todos los trabajadores tienen acceso a correo electrónico o a la intranet, cada una de las iniciativas se apoya con diferentes elementos de comunicación que se desarrollan internamente para llegar al 100% de la plantilla. **Algunos de estos elementos de comunicación son:**

- Cartelería para tableros de anuncios.
- Folletos y boletines informativos impresos y online.

- Comunicados por correo electrónico.
- Información en la intranet de la empresa.
- Material de merchandising.
- Charlas impartidas por el Servicio Médico y los Promotores de Salud.
- Cursos en la Plataforma de Formación on-line.
- Noticias publicadas en la revista bimestral de la empresa, tanto de las campañas como de los resultados de las mismas, los ganadores de los concursos, etc., realizándose el envío postal de la misma a los domicilios particulares de los trabajadores.

Además de la comunicación interna que se realiza, muchas de las campañas se comunican a través de los **medios de comunicación locales**, con el objetivo de difundir las buenas prácticas en el ámbito de la salud y la RSC. Ejemplo claro del impacto en la comunidad.

Clave	<b>Promoción de la formación continua</b>
Foco	Capacitación de los propios empleados en seguridad, salud y bienestar.

La formación especializada en materia de Promoción de la Salud en el Trabajo que recibió el Facultativo de la empresa a través de un Programa de la Escuela Nacional de Medicina del Trabajo fue el punto de arranque de las iniciativas en esta materia; el paso por esta formación técnica le permitió la actualización de conceptos, un conocimiento metodológico y de buenas prácticas que le llevó a:

1. alcanzar una visión global de los requerimientos necesarios para lograr una “empresa saludable”,
2. realizar un análisis de la situación de partida de Votorantim e

3. iniciar un programa con objetivos cuantificables y plazos precisos de ejecución.

Entre los propios trabajadores también se promueve la formación, el recordatorio y el reciclaje continuo en seguridad. Por ejemplo, en la fábrica en Córdoba todas las mañanas un trabajador expone durante 10 minutos una charla de seguridad dirigida tanto a los trabajadores propios como ajenos, donde se exponen temas tan diversos como “la seguridad en herramientas manuales”, “conducción segura” “uso de móviles”, etc. Se recuerda continuamente **la importancia de la seguridad y la necesidad de realizar un trabajo seguro que está por encima de la producción.**

Clave	<b>Planificación en base al análisis de datos</b>
Foco	Gestión basada en el análisis y la mejora

Las necesidad de planes específicos se han hecho evidentes a raíz de:

- ❖ La revisión bibliográfica y la consulta de buenas prácticas.
- ❖ El análisis de los indicadores de salud en relación con la Encuesta Nacional de Salud.
- ❖ La realización de una encuesta a los trabajadores sobre sus hábitos de salud y disposición de mejora.
- ❖ Encuesta de clima laboral

Tras este análisis y en función a los datos obtenidos se optó por el siguiente plan inicial:

### **PROMOCIÓN DE LA SALUD.**

Las acciones en Promoción de la Salud se iniciaron con el diseño y puesta en marcha de un:

**1\_PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGO CARDIOVASCULAR** orientado a la promoción de hábitos saludables y prevención de hábitos tóxicos, cuyos **objetivos** fueron:

- Reducción del número de trabajadores en rango de obesidad del 31 % al 15,5% en 4 años.
- Reducción del SCORE de RCV a la mitad en 4 años.
- El 50% de los trabajadores alcanzará rango de normopeso (como referencia  $IMC > 20$  y  $< 25$ ) en 2 años.
- El 70% de los trabajadores realizará una alimentación equilibrada en 4 años (dieta mediterránea).
- El 50% de los trabajadores realizará 45 minutos de ejercicio al menos 3 veces por semana en 2 años.
- El 75% de los trabajadores estarán informados sobre prevención de la Obesidad en el primer año (estrategia NAOS).
- Se calculará el SCORE de RCV al 100% de los trabajadores en el primer año (REGICOR).

Estos objetivos fueron evaluados y modificados en función de los resultados mediante un **plan de mejora continuo** que se realimenta y reajusta.

Con posterioridad, se pusieron en marcha otros programas con objetivos claramente definidos:

**2\_PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE TRASTORNOS MÚSCULO-ESQUELÉTICOS** en las fábricas de cemento, a partir de los datos de frecuencia y duración de las bajas por estas patologías registrados en estos centros de trabajo (2016), **con los siguientes objetivos:**

- Reducir las jornadas perdidas por esta causa en un 10% en 4 años.
- El 75% de los trabajadores estarán informados sobre la realización de ejercicios preventivos en relación con la columna vertebral (Escuela de Espalda) en 2 años.
- El 25% de los trabajadores realizará de forma habitual los ejercicios preventivos sobre los que ha recibido formación en 2 años.

### 3\_PROGRAMA DE PREVENCIÓN PRECOZ DE ENFERMEDADES ONCOLÓGICAS

dirigido a todos los trabajadores de la organización, como respuesta a los datos de morbimortalidad en nuestro en España (2016), con los siguientes **objetivos a 4 años**:

- *Realización voluntaria del PSA a los trabajadores varones mayores de 45 años con un porcentaje superior al 95% en el primer año.*
- *Realización de revisiones urológicas para varones mayores de 45 años, con un porcentaje superior al 33% en 2 años.*
- *Realización de revisiones ginecológicas para mujeres, con un porcentaje superior al 33% en 2 años.*
- *Determinación de sangre oculta en heces para mayores de 50 años, con un porcentaje superior al 33% en 2 años.*

### BIENESTAR EMOCIONAL

Respecto del Bienestar Emocional y una vez realizada la evaluación, se propusieron los siguientes **objetivos a 4 años**:

- *Realización de Sesiones de Survey Feedback (SF) en las Fábricas de Toral y Niebla con una participación superior al 75% de los trabajadores, según la priorización obtenida de la Evaluación de Bienestar Emocional.*
- *Realización de una intervención piloto sobre Mindfulness y prevención del estrés en la sede Administrativa de Vigo, según el análisis de los datos de las bajas laborales por causas psicológicas.*
- *Desarrollar un catálogo de conciliación de la vida familiar y laboral.*
- *Elaborar y poner en marcha un Plan de Igualdad.*
- *Adhesión a Protocolo de Violencia de Género.*

## COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Respecto del **Compromiso con la Comunidad**, los objetivos se alinean con los ya identificados en el ámbito de la Promoción de la Salud y Medio Ambiente, respecto del entorno en el que se asientan los principales centros de trabajo de la organización, principalmente en lo que se refiere a la promoción de hábitos saludables en la alimentación, el ejercicio físico y en el mantenimiento de un entorno sostenible.

La empresa se ha comprometido y ha realizado un importante esfuerzo económico para la promoción de la salud de sus empleados y familiares, que se pone de manifiesto en la gran cantidad de iniciativas desarrolladas. Detallamos algunas de ellas a continuación:

### Reorientación del Servicio de Prevención

Reorganización de las prestaciones del Servicio de Prevención Ajeno. Además de las prestaciones e informes habituales se le pidieron otras como:

- Creación de una base de datos anónima a partir de los reconocimientos médicos para el estudio epidemiológico y seguimiento de indicadores de salud.
- Cálculo de indicadores como el Índice de Masa Corporal (IMC), Perímetro Abdominal, perfil lipídico, score de Riesgo Cardiovascular (Regicor), prevalencia del Síndrome Metabólico, Adherencia a la Dieta Mediterránea y cuestionario de actividad física, entre otros.
- Realización de campañas informativas sobre la prevención del riesgo cardiovascular como la Hipertensión o el tabaquismo o la promoción del peso ideal.
- Realización de revisiones ginecológicas, urológicas y Screenig del cáncer de colon o vacunación antigripal.

### Campañas y acciones de asesoramiento nutricional y promoción de la alimentación saludable

- Información sobre la estrategia NAOS come sano y muévete.

- Promoción de la Dieta Mediterránea entre los trabajadores y sus familias mediante charlas, boletines informativos y regalos de alimentos, campaña asesorada por el Instituto de Investigación Sanitaria Pere i Virgili de la Universidad de Reus, Prof. Dr. Jordi Salas Salvadó, director del Proyecto de investigación Predimed Plus.
- Concursos en equipos para la prevención de la obesidad y fomentar la alimentación saludable.
- Fruta gratis en los centros de trabajo con más trabajadores.
- Subvención del catering en sede central.
- Control de las máquinas expendedoras de alimentos.

#### **Campañas y acciones de promoción del Ejercicio Físico y la Vida Activa**

- Copago de equipaciones deportivas para los trabajadores.
- Subvención para inscripciones de trabajadores a actividades deportivas.
- Organización de actividades de ejercicio físico con empleados y familias.
- Realización de la Campaña “Vuelta al Mundo Solidaria” .
- Dotación de una sala de bienestar para la sede administrativa y subvención de clases de yoga y pilates.

#### **Otras acciones en prevención del Riesgo Cardiovascular**

- Cursos de deshabituación tabáquica
- Espacio cardioprotegido: Desfibriladores semiautomáticos en centros de más de 50 trabajadores.

#### **Programa de prevención de Trastornos Músculo-esqueléticos**

- Servicio de fisioterapia en régimen de copago

- Talleres prácticos sobre Escuela de espalda

#### Acciones en Bienestar Emocional

- Encuestas de Clima Laboral y Evaluación del Bienestar Emocional para toda la organización según el Modelo HERO.
- Intervenciones específicas de bienestar emocional en distintos centros de trabajo.
- Catálogo de conciliación de la vida laboral y familiar.
- Política de teletrabajo y Política de reuniones.
- Subvención de seguro médico privado para los trabajadores y sus familias. Planes de pensiones. Seguro de vida.
- Adherencia al protocolo contra la Violencia de Género de la Xunta de Galicia.
- Plan de Igualdad.

Clave	<b>Incorporación de la perspectiva de género</b>
Foco	Identificación de las necesidades específicas de género

En cuanto a la **perspectiva de género**, se ha desarrollado recientemente el **Plan de Igualdad** y se está procediendo a la firma de acuerdos para que haya un porcentaje cada vez mayor de mujeres en un trabajo que tradicionalmente ha estado muy masculinizado.

En seguridad y bienestar hay medidas específicas contempladas para las mujeres como los posibles riesgos en algunos puestos durante el embarazo, existiendo mensajes específicos dirigidos a hombres y a mujeres.

Los Reconocimientos Médicos y los Programas de Prevención de Enfermedades son específicos y diferenciados para ambos.

## Indicadores

Votorantim cuenta con una serie de parámetros que relacionan de alguna manera la satisfacción del trabajador con las medidas de seguridad, salud y bienestar. Algunas de los instrumentos que lo permiten:

1. Las **Encuestas de Satisfacción** sobre cada una de las acciones que se ponen en marcha y donde el trabajador refleja si está de acuerdo o en desacuerdo, así como la posibilidad de proponer mejoras que se tienen muy en cuenta.
2. La valoración del **Clima Laboral**, que se hace además de la evaluación de riesgos y que recoge la mejora en aspectos importantes.
3. La posibilidad de realizar Encuestas de organismos externos, o **participar en Proyectos de Investigación** que aportan un punto de vista diferente.

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de participación de la plantilla en concursos para reducir la obesidad</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Número de trabajadores inscritos que llevan a cabo el programa de consultas con nutricionistas para el asesoramiento en la alimentación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de reducción del nivel de sedentarismo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Duración media de la incapacidad de las bajas de origen ósteo-muscular</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de trabajadores que acuden a los talleres de Escuela de Espalda en el año</li></ul>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de trabajadores que acuden con asiduidad a las sesiones de fisioterapia subvencionadas por la empresa en el año</li></ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje en el que se disminuye el número de accidentes en los trabajadores propios y las empresas ajenas que colaboran, según los estándares de seguridad.</li></ul> |

#### Impacto de la seguridad y el bienestar percibido en la empresa

El efecto que se percibe en Votorantim como consecuencia de trabajar desde **Cultura de seguridad y bienestar** puede resumirse en:

- **IMPACTO EN LA CONCIENCIA DE LA PERSONA TRABAJADORA.**

Es de destacar que todas las prácticas de salud y bienestar está haciendo que las personas trabajadoras **perciban la empresa de forma integral**. El afrontar las medidas desde una visión de conjunto ha cambiado la apreciación de la gente y ha fortalecido el **“orgullo de pertenencia”** a una empresa que vela por la seguridad y el bienestar de los empleados.

Se ha pasado por tanto de contemplar la seguridad como una amenaza de posibles sanciones a comprobar que la inversión en seguridad y bienestar repercute de forma positiva en el empleado y en los resultados y beneficios empresariales.

Muestra de ello son los resultados de las distintas evaluaciones en los que los trabajadores sugieren como temas de interés los relacionados con la seguridad, realizando propuestas al respecto.

○ **IMPACTO EN EL RETORNO DE LA INVERSIÓN EN SEGURIDAD.**

Por lo que respecta a la inversión y el retorno de la misma, los programas de bienestar tienen una partida presupuestaria anual que se aprueba y se ejecuta.

Cada acción concreta se calcula y determina desde un control de gastos y costes. **El bienestar implica una inversión importante, sin embargo, es menor si se compara con la que se realiza en seguridad.** La seguridad con mayúsculas, precisa de una inversión continua mucho mayor.

**El retorno es difícil de medir.** Algunos estudios apuntan como posible indicador el absentismo, pero este factor también está sujeto a otras muchas variables por lo que no arrojaría un dato del todo ponderable.

El absentismo podría aplicarse a visiones muy concretas, por ejemplo: tras el programa de “Prevención de trastornos musculoesqueléticos” se ha detectado una reducción de las bajas por este motivo, pero es una visión muy limitada y que no puede extrapolarse.

Otras inversiones que se realizan actualmente en medidas como: la mejora del clima laboral, el Plan de Igualdad, la Conciliación, la Responsabilidad Social, etc. **son intangibles difíciles de calcular. No se cuenta por tanto con un procedimiento definido que permita hacer ese cálculo de tangibles e intangibles vinculado con el ROI PREVENTIVO.**

● **IMPACTO EN LA COMUNICACIÓN.**

La incorporación de la figura de los **Promotores de Bienestar**, constituyen una experiencia innovadora y exitosa, siendo en la actualidad una pieza clave en los recursos de salud, que:

- **garantizan la comunicación 360°** dentro de la organización y
- posibilitan la **integración de los centros** de trabajo más aislados o con menor número de trabajadores.

Los Promotores de Bienestar son auténticos **agentes de salud** cuyo compromiso en la práctica se acerca a la figura de un **voluntariado interno**, ya que su acción no forma parte del trabajo remunerado, lo que favorece la participación y el protagonismo y el reconocimiento de los trabajadores. Estos promotores son empleados y enfermeras que facilitan y propician una comunicación vertical y transversal.

- **IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO DENTRO Y FUERA DE LA EMPRESA**

El camino hacia la salud, el bienestar y las medidas de contribución con la comunidad, poseen un recorrido distinto al que ha tenido la implantación y asunción de la seguridad:

- mientras que **la seguridad** se trabaja desde la incorporación de repertorios conductuales a nivel interno en la empresa, respondiendo en mayor medida a protocolo, normativa y legislación,
- las **medidas de salud y bienestar** se observan como beneficios hacia el empleado, con aplicación interna y externa, con repercusión mayor en todos los ámbitos de la vida de la persona trabajadora.

Si bien, esta circunstancia no le exime de una previa labor de concienciación y calado. Como ejemplo, se hace referencia al grado de participación en proyectos iniciales como “Alcanza tu peso ideal” que pasó de un 33% de asistencia en su primera edición, a un 90%, años después.

Desde el departamento de Recursos Humanos se percibe la normalización e integración de este tipo de iniciativas por parte de la plantilla, que son acogidas de muy buen agrado como recogen los resultados de las encuestas de Clima Laboral.



## FOCUS GROUP

Los apartados a partir de los que se ha organizado la información recogida en la jornada de Focus Group en Votorantim, son los siguientes:

- ✓ “Lo que hacemos en Votorantim en Seguridad”
- ✓ “Lo que hacemos en Votorantim en Bienestar”
- ✓ Impacto del cambio hacia la Seguridad y el Bienestar
- ✓ Y ahora, ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Fecha	18 de septiembre de 2018
Lugar de reunión	Fábrica de Votorantim Cimentos en Córdoba
Asistentes	Puestos presentes: Técnico de Cantera, Técnico de Laboratorio, Jefe de Mantenimiento Eléctrico, Administrativa y Directora de Mantenimiento.

#### Lo que hacemos en Votorantim en Seguridad

Ante las principales medidas de seguridad que actualmente la fábrica Votorantim Cimentos en Córdoba pone a disposición de los trabajadores, se destaca la **evolución sufrida en la empresa desde una etapa en la que la seguridad se quedaba en papel hasta la actualidad donde esa misma seguridad está integrada en cada puesto de trabajo**. El punto de inflexión fundamental tuvo lugar en 2012, cuando la fábrica pasó a formar parte del grupo Votorantim. Todo ello se ha construido desde:

#### 1\_ La implicación del trabajador en las tareas y procedimientos de seguridad como algo propio.

- **Diariamente se inicia la jornada con una charla de seguridad de la que se responsabiliza un trabajador diferente.** Estas charlas son consideradas momentos de encuentro, concienciación y formación interna.
- **Existe un alto nivel de concienciación en los trabajadores de empresas subcontratadas,** a los que se les exige el mismo nivel de formación y conocimiento en materia de prevención y seguridad. En reconocimiento de ello, se les incluye en las distinciones que se hacen del “trabajador del mes”, considerándolos en todo momento parte integrante de la empresa.

## 2\_ El desarrollo de procedimientos internos que aplican directamente a la seguridad de cada puesto y tarea.

- Los distintos puestos de trabajo cuentan con un **ckeck list** que permiten chequear los **riesgos** antes de iniciar cualquier tarea. Esto es especialmente importante en aquellos trabajos más críticos que contemplan riesgos especiales como: los trabajos en espacios confinados, trabajos en altura, trabajos con alta tensión o con grandes pesos. Son los análisis preliminares de riesgos 4Ps.
- **Cada trabajo cuenta con un procedimiento.** Hay procedimientos generales y procedimientos específicos y están disponibles para todos los trabajadores, incluyendo a aquellos que vienen a trabajar a través de empresas subcontratadas y/o de forma puntual.

## 3\_ La formación permanente y la actitud mejora continua

- **La formación es un continuo** en esta fábrica donde todos los trabajadores poseen la formación reglamentaria en PRL y que aplica tanto al personal propio como al personal proveniente de empresas subcontratadas.
- Las **auditorías internas y externas** están planteadas como momentos de revisión y mejora. Tener la posibilidad de recibir a expertos de otras fábricas y de otros puntos geográficos, permite ampliar la perspectiva e intercambiar buenas prácticas procedentes de otras plantas desde una actitud enfocada al crecimiento, la mejora y la excelencia.

## 4\_ El diseño de un Sistema Interno de Comunicación

- En Votorantim existe la posibilidad de que cualquier persona trabajadora pueda hacer sugerencias en materia de seguridad, a través de un **canal de comunicación que se articula a través de la cumplimentación de los correspondientes formularios**, que se hacen llegar al departamento de PRL o Mantenimiento según corresponda. Una vez recibido y valorada la propuesta, se pone en marcha un **plan de acción** que permita eliminar o reducir el riesgo según corresponda.

Las amplias instalaciones de los centros de trabajo, cuentan con viales señalizados para peatones a lo largo de todo el espacio. De igual forma, existen normas de circulación señalizadas, para vehículos y personas, y en los casos en los que sea la primera visita a las instalaciones, se proyecta un vídeo divulgativo informativo sobre la correcta circulación y acceso al recinto.



**La inversión de seguridad es algo prioritario, que jamás se pone en cuestión ni se recorta, independientemente del momento económico que viva la empresa. La seguridad es lo primero y Votorantim Cimentos hace importantes inversiones para mejorar las instalaciones con asiduidad.**

En definitiva, se ha generado un **sentimiento de cuidado de uno mismo y cuidado de los demás**, otorgando con ello autonomía y responsabilidad. Es de destacar el efecto que anualmente tienen las campañas específicas de seguridad que se ponen en marcha, como el emblema del pasado ejercicio: *“Si ves algo, comunica”*.

#### Lo que hacemos en Votorantim Cimentos en Bienestar

De igual forma, los participantes del Focus han destacado **en el ámbito del Bienestar** la información que seguidamente se expone:

Por lo que se refiere a las **medidas de bienestar** que actualmente están puestas en marcha en Votorantim Cimentos en Córdoba, cabe destacar

#### 1\_Promoción de la Salud a través de acciones como:

- Charlas y campañas informativas sobre nutrición
- Fomento de medidas para alcanzar un peso saludable

- Programas de deshabituación tabáquica
- Promoción del consumo de fruta a través de su distribución gratuita semanalmente.
- Sesiones de fisioterapia y campañas que ofrecen consejos ergonómicos y posturales.

## 2\_Retribución flexible gracias al programa E-FLEX.

El Programa E-FLEX, presenta una serie de beneficios sociales a todos los trabajadores como bonificaciones en seguros médicos, cheques guardería, transporte público, ayuda por el nacimiento de hijos, ayudas escolares, entre otros, así como un plan de pensiones. Es lo que denominan **retribución flexible**.



## 3\_Fomento del desarrollo personal y profesional.

La empresa contempla un Plan de Formación que no solamente afecta a las necesidades específicas de los puestos de trabajo, sino que está abierto a propuestas y expectativas formativas específicas de las distintas personas trabajadoras. De esta manera se responde al desarrollo tanto de una carrera profesional en Votorantim, como a las necesidades de crecimiento personal particulares.

#### 4\_ Promoción de la implicación en seguridad

A través del trabajo en equipo en un contexto lúdico y distendido, se organizan concursos que **premiar comportamientos ejemplares seguros**. Son los llamados “premios en seguridad.”

Las actitudes y repertorios conductuales que fomentan y afianzan actuación segura y saludable se pone en valor en Votorantim en este caso, a través de un reconocimiento más informal, donde los profesionales galardonados se sienten responsables de mantener el bastión que les identifica de alguna manera como “embajador en prevención, seguridad y salud” a ojos de los demás compañeros.

#### Impacto del cambio

Con todo, el **efecto** que esta serie de medidas tiene a nivel tanto general como específico en la empresa, puede resumirse en un impacto a diferentes niveles:

#### INDIVIDUAL Y DE EQUIPO

- Cuanto mejor se siente el trabajador más comprometido está con su trabajo. Es decir, cuando la empresa cuida por sus trabajadores, la implicación y el valor que aporta el empleado es mayor.
- Se extiende una sensación de equipo y de esfuerzo y trabajo colectivo que también afecta a la seguridad, pues “todos cuidan de todos”.
- La seguridad en definitiva son normas que se cumplen con mayor facilidad cuando se está a gusto en el puesto de trabajo. Por tanto, si el trabajador está contento y se siente bien, la probabilidad de accidentes disminuye.
- Las medidas para la mejora de la condición física (como rutinas de ejercicio o alimentación saludable) tienen presente que una mejor condición física reduce la gravedad de los posibles accidentes y es un importante factor preventivo.

- Para los trabajadores: “La seguridad es tranquilidad, la tranquilidad es bienestar.”

## DIRECCIÓN

- Los jefes y puestos de responsabilidad en general, se **alinean a los conceptos de seguridad y bienestar** a través de sus actuaciones y compromisos diarios, siendo referentes en el sistema.
- **Desde el Comité de Bienestar se parte de la premisa: “Salud es Seguridad”**, por lo que se aprovechan sinergias y se ponen en marcha acciones conjuntas dirigidas a ambos campos.

## CORPORATIVO

- El cumplimiento de los estándares de seguridad, desde una actuación que “va más allá”, se hace extensivo a proveedores y empresas externas vinculadas con Votorantim o el grupo empresarial.
- Estas medidas hacen que Votorantim se considere “empresa deseada” para trabajar, con un elevado nivel de retención del talento.
- La formación es continua responde a la inversión que la compañía realiza en su personal, con idea de que desarrollen carrera profesional. A ese personal cualificado y formado hay que cuidarlo, pues lo ideal es que los conocimientos adquiridos sean desarrollados dentro del propio grupo y sean un valor interno y diferencial.
- La ejecución de este tipo de políticas se traduce en: reducción de costes de la empresa en rotación del personal, bajas laborales, accidentes, entre otros.

## IMAGEN DE MARCA

- Un trabajador seguro realiza un producto seguro y transmite la imagen de una empresa seria, lo que permite incrementar la confianza en el sector. La empresa se hace más competitiva en el mercado, desde la aportación de un valor diferencial.

- Los programas de seguridad, salud y bienestar están perfectamente alineados y entrelazados con el conjunto de políticas, valores, misión y visión de la compañía, formando un todo coherente que es percibido como fortaleza de la propia marca Votorantim.

#### Y ahora... ¿qué? Líneas de trabajo a medio plazo

Como propuestas de mejora para continuar trabajando la seguridad y el bienestar, el equipo que participa en este Focus Group propone:

#### **En cuanto a los procesos internos y gestión de la seguridad:**

- Crear una cultura de la seguridad más dinámica, interactiva y sencilla, ya que, en ocasiones, son demasiados los preceptos y normas que hay que conocer y memorizar que puede llegar incluso a generar estrés. Los mensajes recordatorios en este sentido, podrían difundirse vía móvil.
- Disminuir la carga burocrática relativa a seguridad, a través de programas informáticos.

#### **En cuanto a la promoción de hábitos saludables:**

- Habilitación de una zona para comedor en la fábrica, que fomentara la dieta saludable a través de una oferta de este tipo de menús. De esta forma, se conseguirían ajustar y flexibilizar horarios, reducir el número de accidentes “in itinere” y la contaminación.
- Inclusión de productos saludables de las máquinas expendedoras.
- Ampliar el porcentaje de bonificación a gimnasios, en fomento del deporte.

#### **En cuanto a la motivación de la persona trabajadora:**

- Estudiar medidas para lograr horarios más flexibles en los distintos puestos de trabajo.
- Fomentar actividades grupales fuera del trabajo.

#### En cuanto a la consolidación de la seguridad y bienestar:

- Continuar avanzando en la interiorización y sensibilización del mensaje de que “**la seguridad es cuestión de cada uno y para cada uno**”, la seguridad no es para la empresa.
- Seguir trabajando en el mantenimiento de los hitos logrados.



## CONSIDERACIONES FINALES

Tras la realización de las Entrevistas y la jornada Focus Group en Votorantim Cimentos, los consultores destacamos la coincidencia entre las perspectivas de los cabezas visibles y las personas trabajadoras en las materias sobre las que se ha explorado vinculadas con la seguridad, el bienestar y la relación y contribución de una y otra.

Ambos grupos ponen en valor la necesidad de las medidas de seguridad en empresas como ésta, de hecho, la mayoría de las aplicadas en Votorantim son habituales en empresas del sector, ya que hablamos de empresas con **equipos y trabajos de elevado nivel de peligrosidad**.

La seguridad es por tanto algo intrínseco en fábrica y se genera diariamente desde la una mentalidad preventiva y claro convencimiento de cada una de las personas trabajadoras que acuden diariamente a Votorantim a realizar su labor.

Cada persona es consciente de “su seguridad” y la importancia de velar por “la seguridad de todo el equipo”. Ello proporciona **autonomía y responsabilidad** y consigue afianzar la madurez de los equipos; si bien, resultaría interesante, reducir el volumen de carga burocrática vinculada al cumplimiento de normativa y procedimientos. La incorporación de

las nuevas tecnologías y programas informáticos que agilicen estas tareas, se considera una opción a tener en cuenta.

Cabe destacar la buena acogida y la actitud participativa por parte de los trabajadores ante el conjunto de iniciativas que Votorantim presenta, aun sabiendo la dificultad derivada de la distancia geográfica entre centro.

Los buenos resultados y logros cosechados, permiten constatar que Votorantim está en el camino de la **construcción de excelencia**. El **proyecto de cambio hacia la cultura preventiva** emprendido hace cuatro años se encuentra actualmente consolidado a través de un sistema que se gestiona con autonomía propia, recursos asignados y una metodología basada en la mejora continua.

Hay un flujo de concienciación de la importancia de la seguridad que llega a todos los niveles de la compañía. La Dirección la promueve y hace que sea efectiva, de lo contrario, no se podrían tener todas las medidas de seguridad y los equipos diseñados para conseguir la seguridad. La mejora en las instalaciones es continua para hacer viable el objetivo de la seguridad.

Votorantim está en trámites para obtener una Certificación externa, en este caso por Aenor, que esperan culminar con éxito en el presente año 2018, integrando así el **Sistema de Gestión de Empresa Saludable con los restantes que operan en la organización**. La certificación de empresa saludable no tendría sentido si no existiera previamente un importante trabajado de seguridad o si no se tuviera ya la certificación OHSAS 18001.

**Otras menciones que verifican su apuesta y compromiso con la seguridad y el bienestar son:**

- *Adhesión a la Declaración de Luxemburgo en 2014.*
- *Certificado de Buenas Prácticas en promoción de la salud en el trabajo por el INSHT y declaración de empresa saludable perteneciente a la red europea de empresas saludables, en 2015.*
- *Convenio de colaboración con la Asociación Española contra el cáncer en 2015.*

- *Colaboración con la Asociación Proyecto Hombre.*
- *Benchmarking: visita a Laboratorios Quinton y a la Cementera Cemex. Participación en los programas de promoción de la salud en el trabajo de Fundación CEMA.*
- *Compartir experiencias como ponentes en Congresos y reuniones: Sociedad Gallega de Prevención de Riesgos Laborales, Empresas Saludables INSHT, Felicidad en el Trabajo organizado por Aedipe Galicia (A Coruña, 2016), Empresas Saludables organizado por APD Andalucía.*
- *Convenio de colaboración con el Instituto de Investigación Sanitaria Pere i Virgili (IISPV) de la Universidad de Reus, que lidera el proyecto Predimed Plus, para el asesoramiento sobre intervenciones de promoción de alimentación saludable y de la dieta mediterránea 2015-17.*
- *Participación en el estudio realizado por el Consejo Superior de Deportes sobre la promoción de la actividad física en la población trabajadora.*
- *Premio Empresa Saludable a la entidad de iniciativa privada, otorgado por la Secretaría Xeral para o Deporte de la Xunta de Galicia, por la promoción de la actividad física y la vida activa en 2016.*
- *Premio “Mi Empresa Saludable” en la categoría de Bienestar Emocional 2018.*

## FASE III

1. PRESENTACIÓN DE GRÁFICOS Y ANÁLISIS DE DATOS
2. VALIDACIÓN Y OBSERVACIONES DE LAS EMPRESAS ADSCRITAS
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## FASE III

Una representación gráfica es un modo de ofrecer datos numéricos mediante gráficos (de líneas, vectores, símbolos, etc.) cuya finalidad es la de manifestar visualmente la relación o correlación estadística entre las variables intervinientes. En el Estudio “**Análisis de la contribución del Bienestar laboral en la seguridad laboral en las empresas andaluzas**” la información desprendida de los Cuestionarios cumplimentados por los trabajadores y trabajadoras de las 13 empresas participantes se ha organizado en **tres bloques temáticos**.

1. Por una parte, **representación gráfica de contextualización y ambientación**, en cuanto al número de cuestionarios cumplimentados, porcentaje de la muestra por género, contribución en los resultados por categoría profesional, así como por áreas y departamentos.
2. Por otra, **relativa a la seguridad y bienestar en la cultura de la empresa, así como de las claves para la implantación de seguridad y el bienestar**.
3. Y finalmente, concierne al **impacto de las variables seguridad y bienestar en los distintos escenarios**, aterrizando en mayor medida sobre cifras relacionadas con la relación entre seguridad y bienestar.

En este punto del Proyecto, se ha introducido un elemento que permite **testar de forma externa la validez, rigor y solidez de las cifras obtenidas**, a través de la ratificación y confirmación de **cinco Expertos Evaluadores, que ha operado como Equipo de investigadores/evaluadores**, perteneciente a las empresas colaboradoras. Sus opiniones y consideraciones han quedado recogidas en este apartado del documento final.

Por último, destacar el apartado de “**Conclusiones y Recomendaciones**” a través del que se ha reformulado con carácter breve, el volumen de información de valor que ha logrado reunir la investigación sobre el **objetivo general** de la misma, en respuesta a la iniciativa del propio INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: *“La identificación y análisis de la relación entre bienestar laboral de los trabajadores de las empresas andaluzas y la seguridad laboral imperante en la misma, así como los argumentos que contribuyen al establecimiento de dicha relación.”*

## 1. Presentación de Gráficos y análisis de datos

En este apartado se exponen los gráficos que han resultado de la recopilación de datos cuantitativos, procedentes de los cuestionarios elaborados para este proyecto.

En relación a las preguntas usadas, nos resulta de interés poner en valor la sencillez en la redacción de las mismas, que consideramos facilita la comprensión y, por tanto, nos asegura en mayor medida la veracidad de los resultados. Se han planteado preguntas directas y específicas por un lado sobre seguridad, y por otro lado, sobre bienestar.

**Algunas de las preguntas que recoge el Cuestionario a cumplimentar en materia de seguridad son:**

- La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de esta empresa.
- Esta empresa registra la satisfacción de los participantes en los programas de seguridad.
- Se informa convenientemente a la plantilla por distintos canales de comunicación sobre la implantación de cultura preventiva y seguridad en esta empresa.
- La formación recibida a través de programas de seguridad es suficiente para la óptima ejecución de mi puesto de trabajo.

**Algunas de las preguntas que recoge el Cuestionario a cumplimentar en materia de bienestar son:**

- El bienestar de los trabajadores forma parte de la filosofía y cultura de esta empresa.
- Esta empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar.

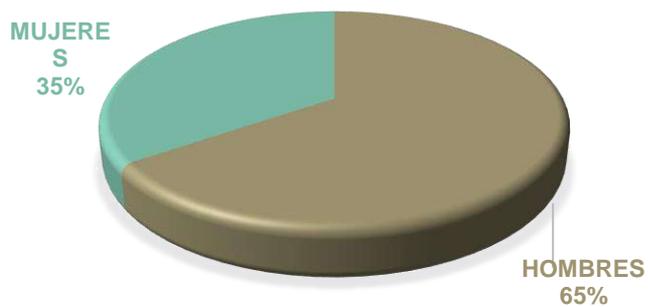
- La implicación de la Dirección ha sido esencial en la puesta en marcha de los planes y actuaciones vinculadas con el bienestar

**Algunas de las preguntas que recoge el Cuestionario a cumplimentar sobre el impacto de las medidas de bienestar y seguridad y la relación entre ambos conceptos son:**

- Los estándares de seguridad en esta empresa mejoran el bienestar laboral.
- Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral.
- Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral.
- Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas.

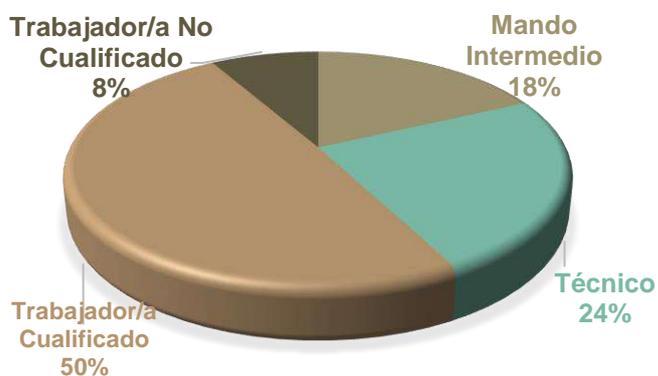
## CONTEXTUALIZACIÓN y AMBIENTACIÓN

## CUESTIONARIOS CUMPLIMENTADOS



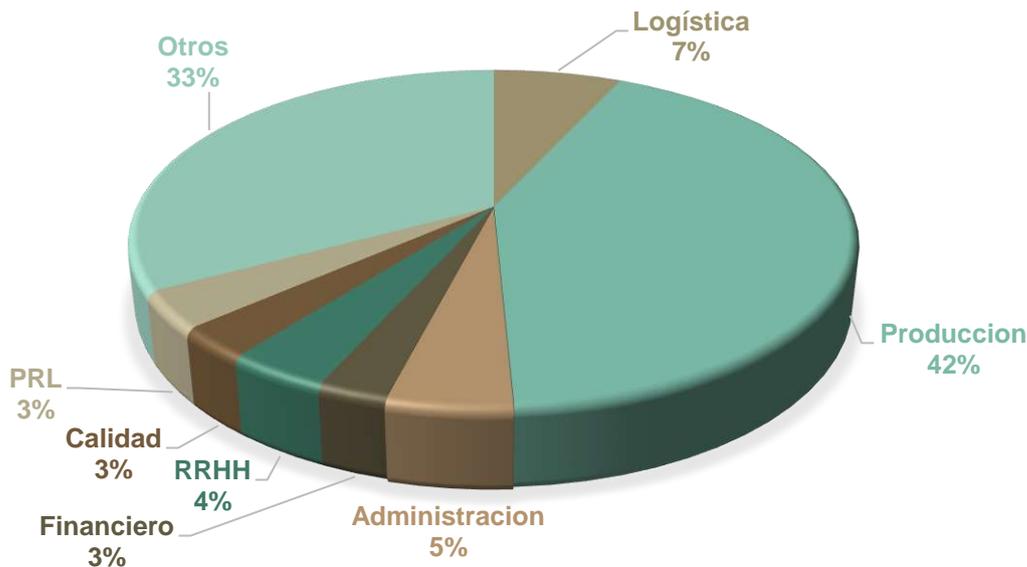
Del total de 344 cuestionarios recogidos, el mayor porcentaje se corresponde en mayor medida con perfil masculino (65%). Ello puede deberse a que las empresas que han participado pertenecen en su mayoría al sector industrial, técnico, fuertemente masculinizado.

## CATEGORÍA PROFESIONAL



En cuanto a la categoría profesional, la mitad de los encuestados responde a un perfil cualificado, habitualmente vinculado a puestos de Operaciones y Mantenimiento. El siguiente porcentaje mayor en cuanto a categoría profesional de los encuestados se corresponde con perfil técnico (24%). Estos resultados responden con alta probabilidad al mayor número de varones de la gráfica anterior, que desempeñan puestos como Operarios y técnicos en mayor medida.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS ENCUESTADOS POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS



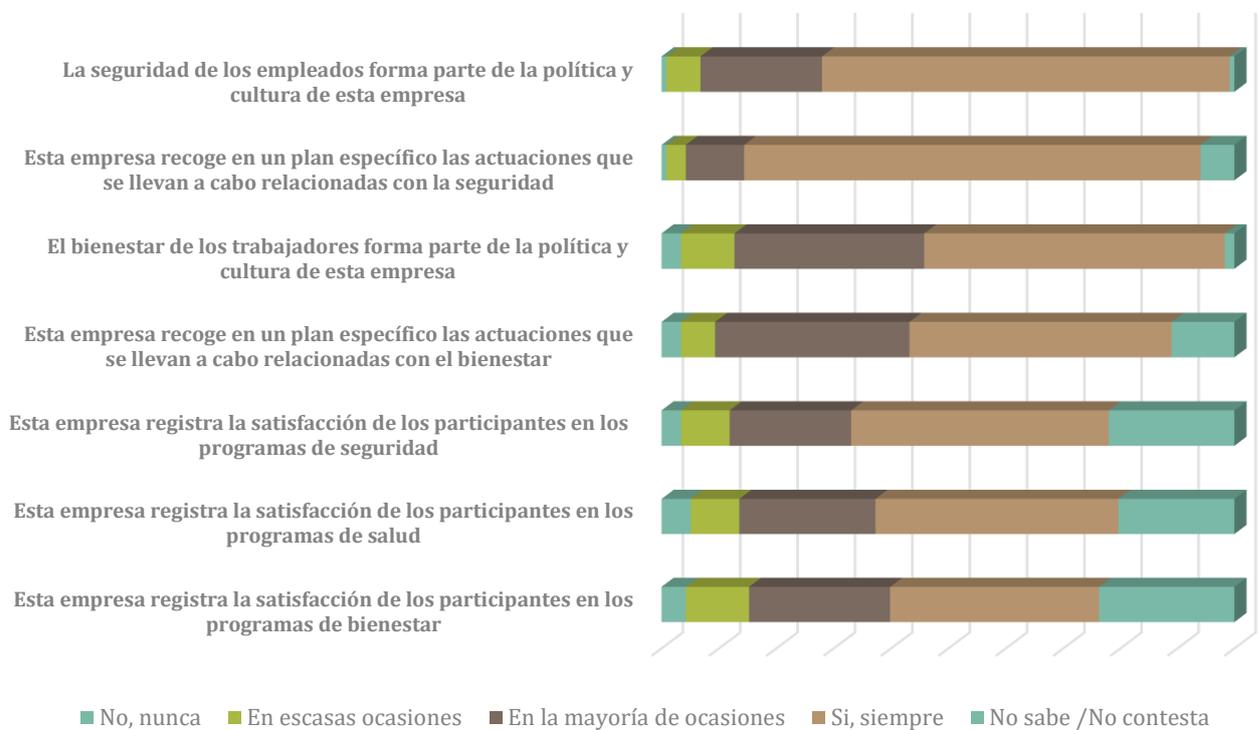
El área de mayor representación en el conjunto de cuestionarios recogidos (344) es la de Producción (42%), que responde a que: 1) muchas de las empresas que han participado en el Estudio pertenecen al sector industrial, siendo sus departamentos de producción los más numerosos, además de que 2) suelen ser unos departamentos que cuentan con elevado mayor número de efectivos en comparación con los de Recursos Humanos, Calidad, Financiero o incluso Administración.

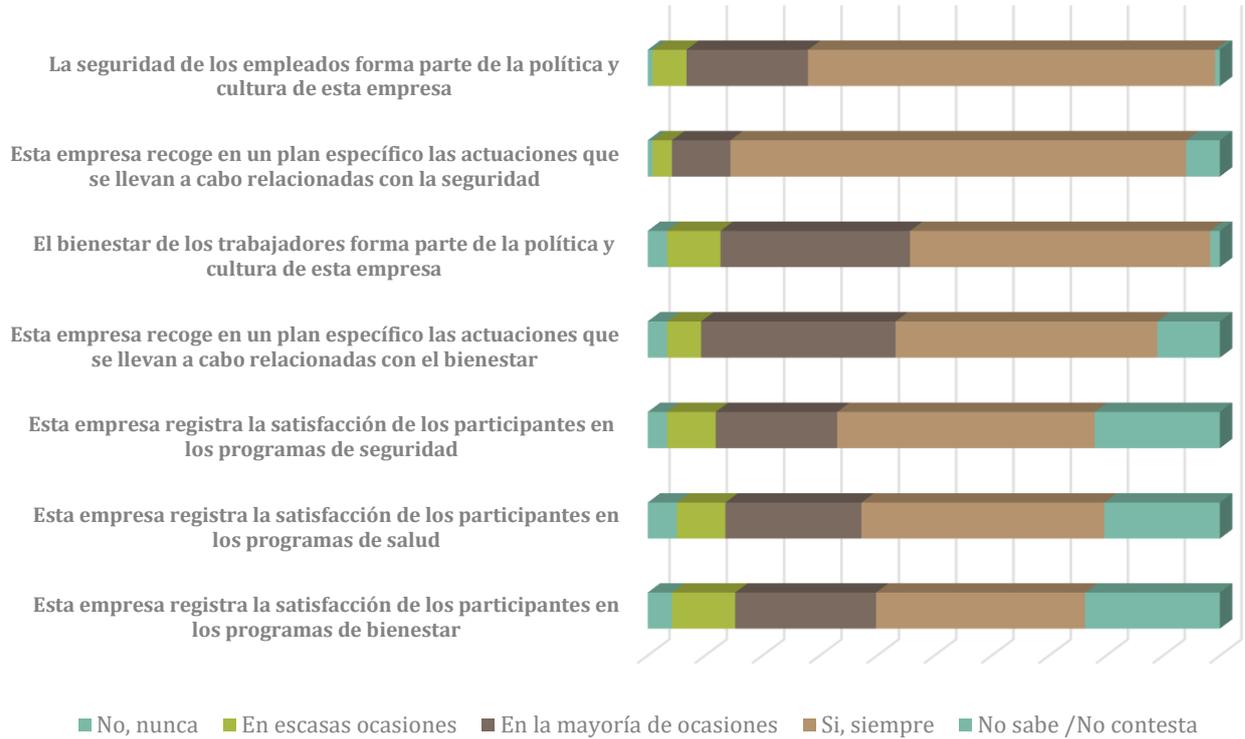
A continuación, se muestran las **REPRESENTACIONES GRÁFICAS EN CUANTO A GÉNERO**, vinculadas con algunos de los ítems con los que se ha trabajado en el Cuestionario.

- Ítem\_La contribución del bienestar laboral en la seguridad laboral en las empresas andaluzas.

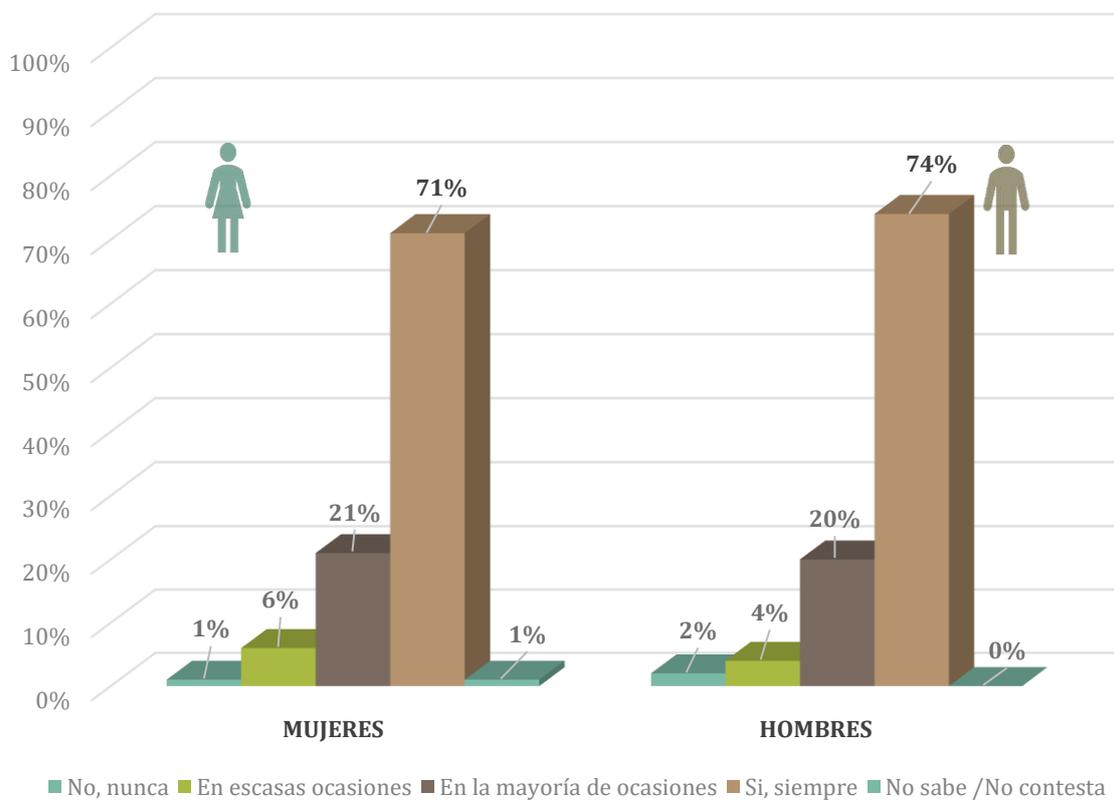
- Ítem\_La seguridad de los empleados forma parte de la política y cultura de esta empresa.
- Ítem\_Esta empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad.
- Ítem\_El bienestar de los trabajadores forma parte de la política y cultura de esta empresa.
- Ítem\_Esta empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar.
- Ítem\_Esta empresa registra la satisfacción de los participantes en los programas de seguridad.
- Ítem\_Esta empresa registra la satisfacción de los participantes en los programas de salud.

## CONTRIBUCIÓN DEL BIENESTAR LABORAL EN LA SEGURIDAD LABORAL EN LAS EMPRESAS ANDALUZAS

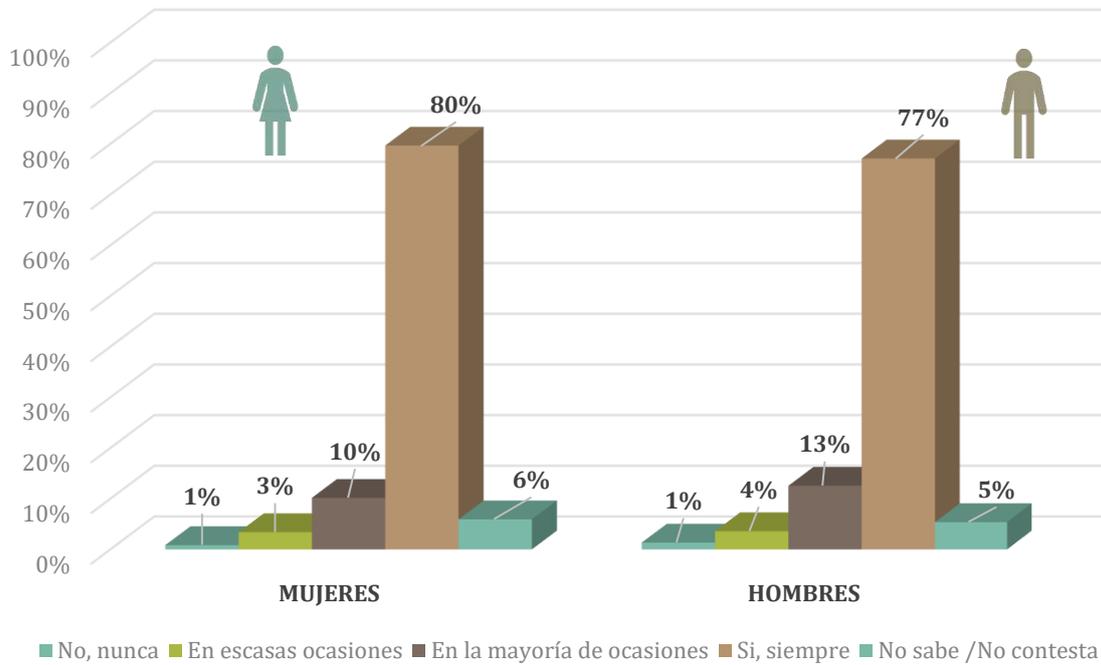




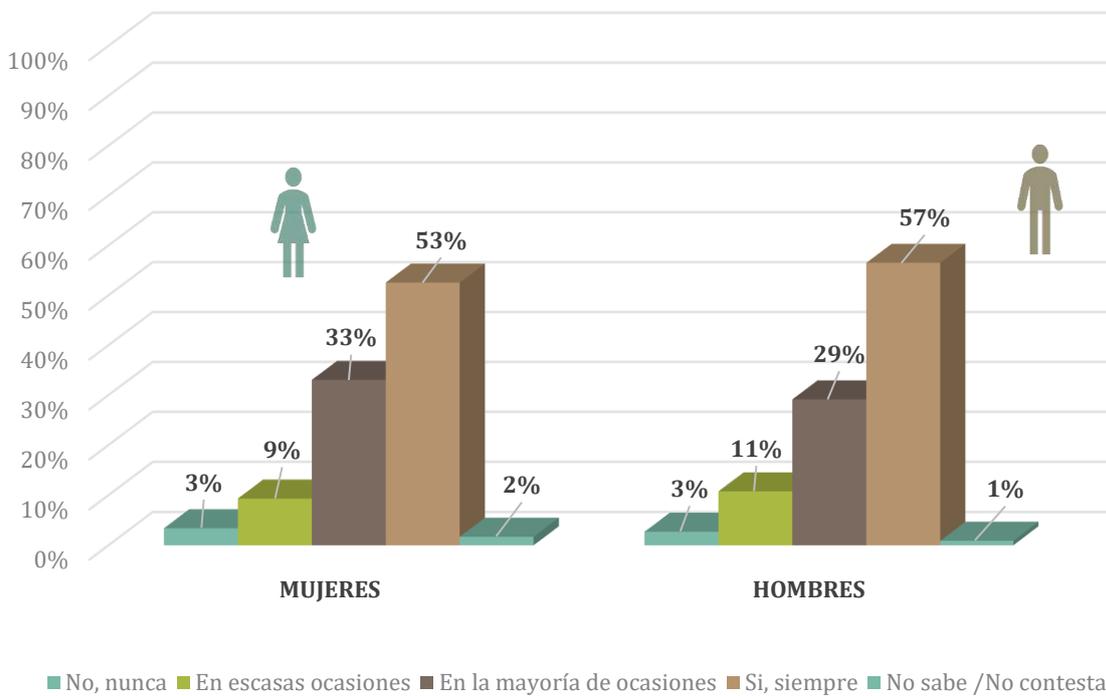
LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS FORMA PARTE DE LA POLÍTICA Y CULTURA DE ESTA EMPRESA



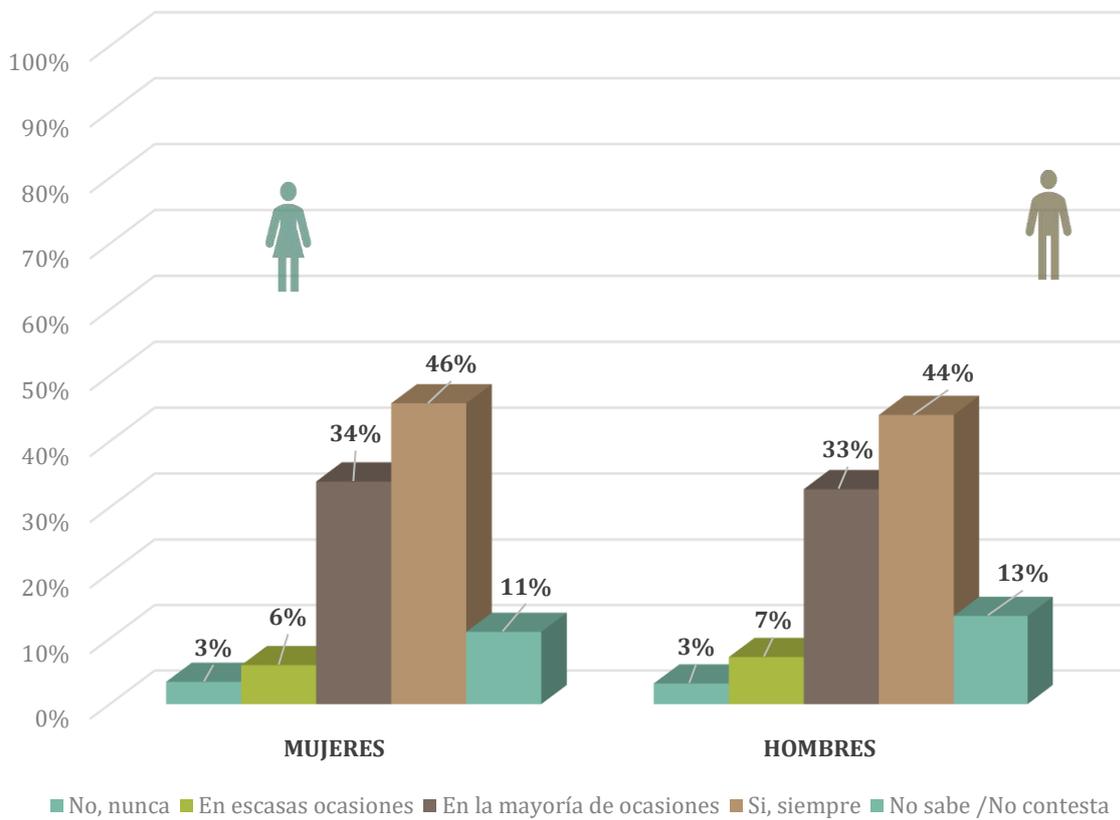
ESTA EMPRESA RECOGE EN UN PLAN ESPECÍFICO LAS ACTUACIONES QUE SE LLEVAN A CABO RELACIONADAS CON LA SEGURIDAD



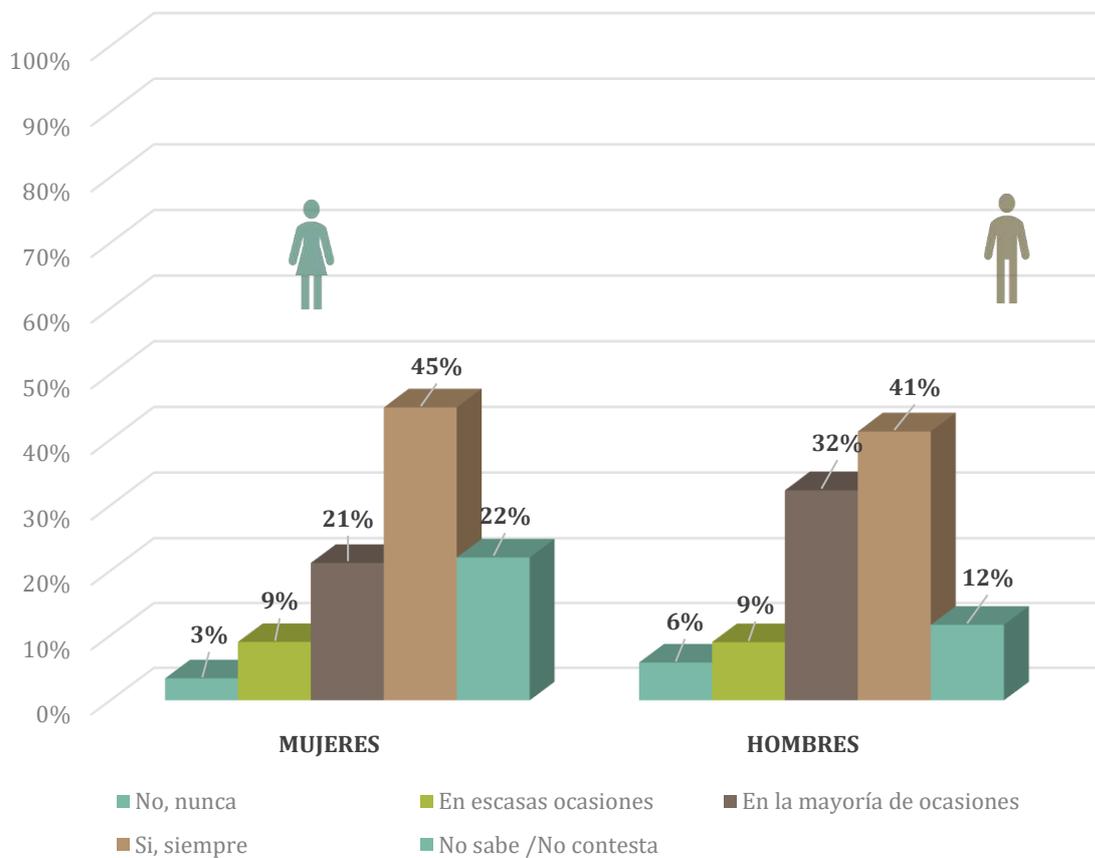
EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES FORMA PARTE DE LA POLÍTICA Y CULTURA DE ESTA EMPRESA



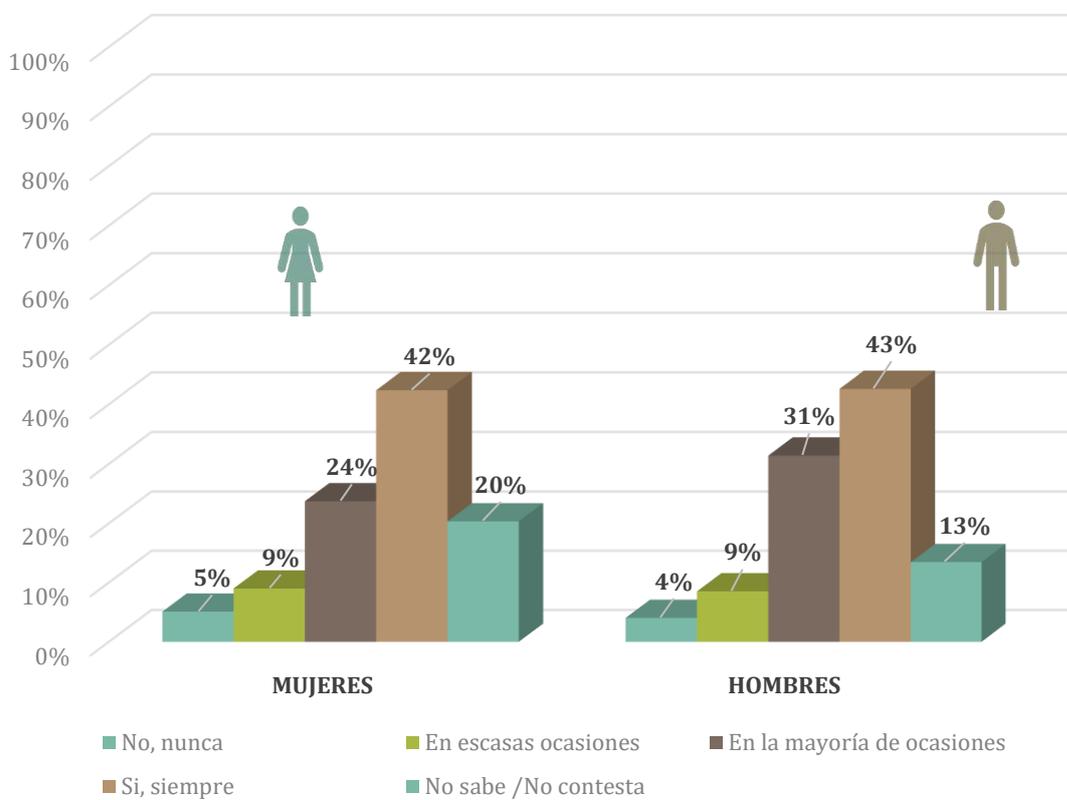
ESTA EMPRESA RECOGE EN UN PLAN ESPECÍFICO LAS ACTUACIONES QUE SE LLEVAN A CABO RELACIONADAS CON EL BIENESTAR



ESTA EMPRESA REGISTRA LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD



ESTA EMPRESA REGISTRA LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LOS PROGRAMAS DE SALUD



Después de considerar las cifras representadas en los distintos gráficos estamos en disposición de exponer las siguientes afirmaciones:

- **La contribución del bienestar laboral en la seguridad laboral en las empresas andaluzas**, no es cuestión de género, pues es prácticamente similar el número de personas que responden en uno y otro sentido independientemente de ser trabajadoras o trabajadores de la compañía.

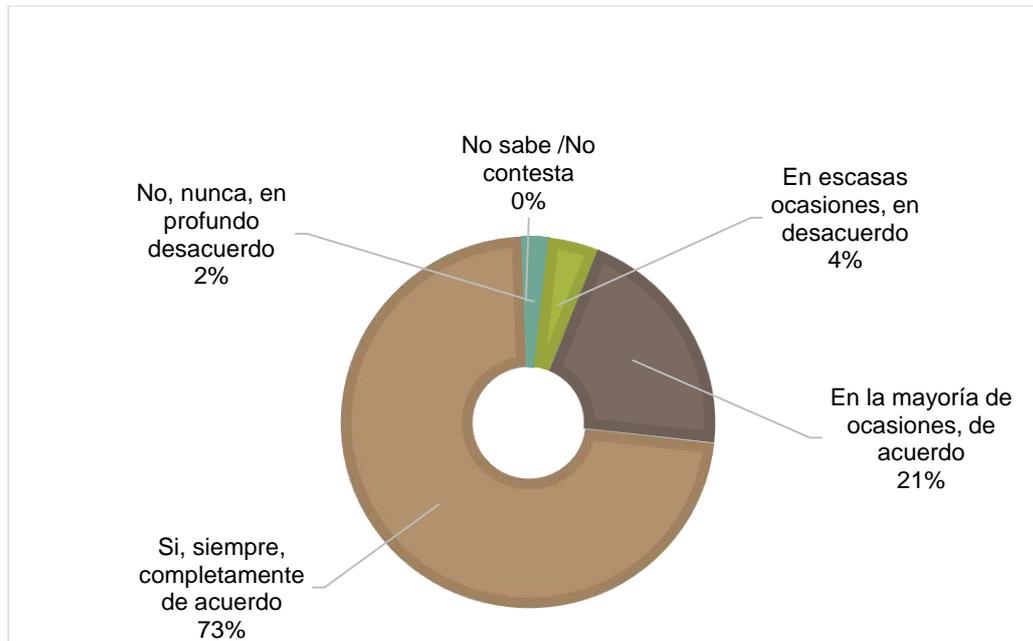
- **La seguridad de los empleados forma parte de la política y cultura de esta empresa**, es una cuestión a la que responde más del 70% de los encuestados, hombres y mujeres por igual desde un “Sí, siempre”. Independientemente del género, es una variable que perciben como implantada en las organizaciones encuestadas.
- **Esta empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad**. En este caso concreto tampoco el género es un factor que condicione la respuesta a este ítem, ya que se refiere más bien a si el individuo conoce que se dispone de un procedimiento específico para recoger las acciones relacionadas con la seguridad en la organización.
- **El bienestar de los trabajadores forma parte de la política y cultura de esta empresa**. Más del 85% de los hombres encuestados responden “Sí, siempre” y “La mayoría de las veces”, de la misma manera que lo hacen las mujeres. El género no influye a la hora de percibir si el bienestar forma parte o no de la cultura organizacional, pues la “vivencia del bienestar” es cuestión de PERSONAS, hombres y mujeres por igual.
- **Esta empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar**. El género no influye en medida alguna en las respuestas registradas. En ambos casos, hombres y mujeres identifican de igual forma sobre la existencia de un programa concreto en el que se recogen las iniciativas concernientes al bienestar.
- **Esta empresa registra la satisfacción de los participantes en los programas de seguridad**. No existe diferencia significativa en la respuesta que se ha dado por hombres y mujeres en este sentido.
- **Esta empresa registra la satisfacción de los participantes los programas de salud**. También este ítem, no muestra diferencia significativa entre las respuestas otorgadas por trabajadoras y trabajadores al respecto.

Llegados este punto es importante destacar que la recogida de información que se ha llevado a cabo a través de entrevistas grupales y focus group a nivel cualitativo, ha desprendido que **la diferencia de género sólo se aplica en materia de:**

- **Promoción de la salud**, donde se hacen campañas específicas para hombres o mujeres en función de necesidades concretas. Por ejemplo, campañas de cáncer de colon para ellos y cáncer de mama para ellas.
- **Especiales medidas de seguridad para las mujeres embarazadas**, contemplando las empresas rotación de puestos que requieran menor esfuerzo y riesgo: Medidas de Seguridad a la Maternidad.
- **Líneas de trabajo que fomenten el aumento de porcentaje de mujeres en puestos que tradicionalmente han estado masculinizados** (Acuerdos con Centros formativos, Planes de Igualdad, Paridad en Comités de Dirección, entre otros.)

## **Parte A.1 SEGURIDAD Y BIENESTAR EN LA CULTURA DE LA EMPRESA**

“¿EN QUÉ MEDIDA LA SEGURIDAD DE LOS EMPLEADOS FORMA PARTE DE LA FILOSOFÍA Y CULTURA DE LA EMPRESA?”



El papel que a día de hoy **ocupa la Seguridad** en las empresas de los participantes ha sido la cuestión con la que se inicia la Encuesta del Estudio y a la que el **73% considera que la Seguridad es parte intrínseca de la política y la cultura de la empresa**. Un 21% afirma que ocupa un lugar primordial en la mayoría de las ocasiones, pero no siempre. Un 4% no ve que a día de hoy la Seguridad sea uno de los pilares que integra la cultura de empresa.

Se confirma por tanto que el compromiso con la seguridad que existe en sus respectivas compañías, está integrado como parte de los principios corporativos y forma parte del ADN empresarial, su filosofía y cultura. El recorrido que la seguridad ha tenido en buena parte de estas empresas ha conseguido la transición necesaria al contemplarla ahora como un elemento fundamental para la gestión empresarial más allá del marco normativo y perceptivo de la ley.

En este sentido, es importante destacar que en la mayoría de ellas esta transformación se debe al **punto de inflexión que supuso en ellas la toma de conciencia por parte de la dirección y la clara apuesta en este sentido.**

Se adoptan a partir de entonces modelos de gestión de la seguridad que dejan a un lado el enfoque centrado exclusivamente en reducir los accidentes. Las empresas apuestan a partir de ese momento por instaurar la **Prevención como un sistema de Gestión integral.** Esta visión más amplia de la Seguridad implica a la dirección y todas las personas trabajadoras, así como al ciclo de operaciones.

A partir de entonces:

- la seguridad está integrada como **parte de los objetivos estratégicos** de las empresas, afectando de manera transversal a todos los departamentos.
- Se tiene como centro a **la persona** y el valor que aporta como copartícipe del sistema.
- **se extrapola al medio ambiente y el entorno**, que sostiene la propia actividad de la compañía.
- Se acreditan en **estándares de seguridad muy elevados**, autorizados por distintas certificaciones externas como ISO, OSHAS... dependiendo del sector de actividad.
- Se ratifica el **compromiso** de estas compañías con la Seguridad.
- Se busca seguir trabajando en la **mejora continua con foco en la persona**, con lo que empiezan a introducirse medidas enfocadas al Bienestar.

“¿EN QUÉ MEDIDA EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS FORMA  
PARTE DE LA FILOSOFÍA Y CULTURA DE LA EMPRESA?”



Frente al 75% de los participantes que consideraba que la Seguridad siempre está contemplada como parte intrínseca de la cultura de su empresa, la **implantación del Bienestar como parte de la filosofía de la empresa es percibido:**

- Por un 55% de los representantes de manera constante, es decir, siempre.
- Un 30% percibe que el Bienestar en la filosofía de empresa está en la mayoría de las ocasiones.
- y un 11% considera que el Bienestar está presente en la política empresarial en escasas ocasiones.

Se constata con ello que si bien existe la percepción por parte de los empleados de que se trabajan políticas de bienestar, queda recorrido, pues aún es tendencia incipiente.

En las compañías que han participado, se plantean los conceptos de Seguridad y Bienestar en conexión, ya que el abordar las Normas de Seguridad con estricto cumplimiento es el primer peldaño en la escalera del Bienestar.

Los programas de Seguridad, Salud y Bienestar están perfectamente hermanados y son gestionados desde departamentos multidisciplinares constituidos por profesionales de la Prevención y la Salud y los directivos de cada corporación. **En algunos casos se han creado Comités de Bienestar para aprovechar sinergias entre Seguridad, Salud y Bienestar y poner en marcha acciones conjuntas.**

Algunas reflexiones a las que nos lleva esta materia:

- El **trabajo de concienciación y de impulso a la participación** que se ha realizado en Seguridad, hasta lograr que esté totalmente interiorizada y convertirla en un pilar clave en la organización, está ahora iniciándose en el ámbito del Bienestar.
- Las medidas para el fomento del Bienestar, requieren de un gran esfuerzo de difusión y participación. Son **acciones que tienen una visibilidad más a largo plazo**, por lo que en algunas ocasiones requiere de un mayor esfuerzo involucrar a las personas trabajadoras, que no ven resultados inmediatos.
- El bienestar aparece cuando existe compromiso por la seguridad, siendo ésta la piedra sobre la que se sustenta.

“¿LA EMPRESA RECOGE EN UN PLAN ESPECÍFICO LAS  
ACTUACIONES QUE SE LLEVAN A CABO RELACIONADAS CON  
SEGURIDAD?”



A raíz de los datos extraídos por este gráfico, podemos deducir que un elevado número de la plantilla es conocedora de la existencia de un plan específico donde se recogen las actuaciones de seguridad, siendo un 78% quien afirma que su empresa siempre recoge en procedimientos específicos las medidas de seguridad implantadas.

En el ámbito de la seguridad, buena parte de las empresas participantes gracias a estos planes específicos tiene identificados una serie de recursos y mecanismos que les permiten establecer un **proceso de mejora continua** mediante:

- El estudio previo de las necesidades de Seguridad.
- La planificación de medidas concretas a poner en marcha en el ámbito de la seguridad.
- La asignación de partidas presupuestarias específicas para la seguridad.
- La revisión y el análisis de los resultados obtenidos de manera periódica y de cara al diseño de nuevos planes de acción.

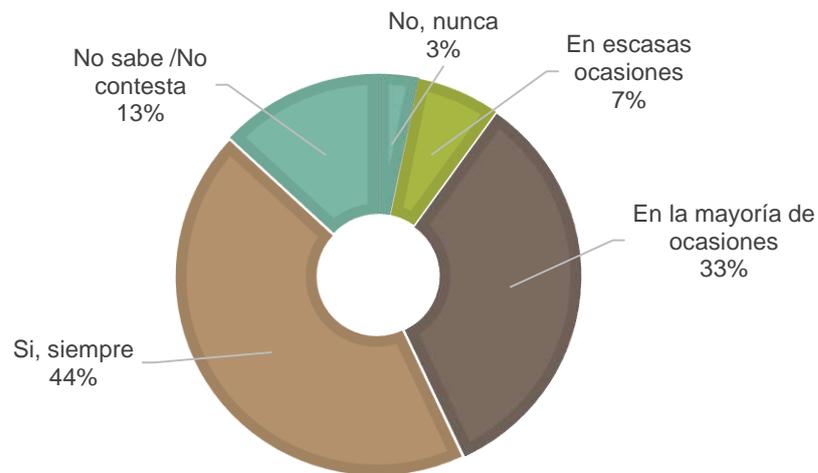
Cuentan por tanto estas compañías con **indicadores de seguridad** como:

- ✓ Frecuencia de accidentes y categoría de dichos accidentes
- ✓ Número de asistencias médicas y tipos de asistencias
- ✓ Índice PSE de accidentes industriales

Buscando una gestión efectiva en prevención de riesgos laborales las empresas participantes consideran también otra serie de indicadores en seguridad (en el ámbito más proactivo), como son:

- Programas de entrenamiento y capacitación a través de la formación específica en temas de seguridad
- Formación sobre procedimientos internos para la ejecución del trabajo y el uso de maquinaria y productos.
- Cumplimiento de los programas de auditorías, de acciones de las inspecciones y de los programas de exámenes médicos.
- Supervisión en campo mediante la observación interdepartamental.
- Análisis de todos los incidentes propios de las empresas del grupo o del propio sector.

“¿HAY PLANES ESPECÍFICOS PARA LAS ACTUACIONES QUE SE LLEVAN A CABO RELACIONADAS CON EL BIENESTAR?”



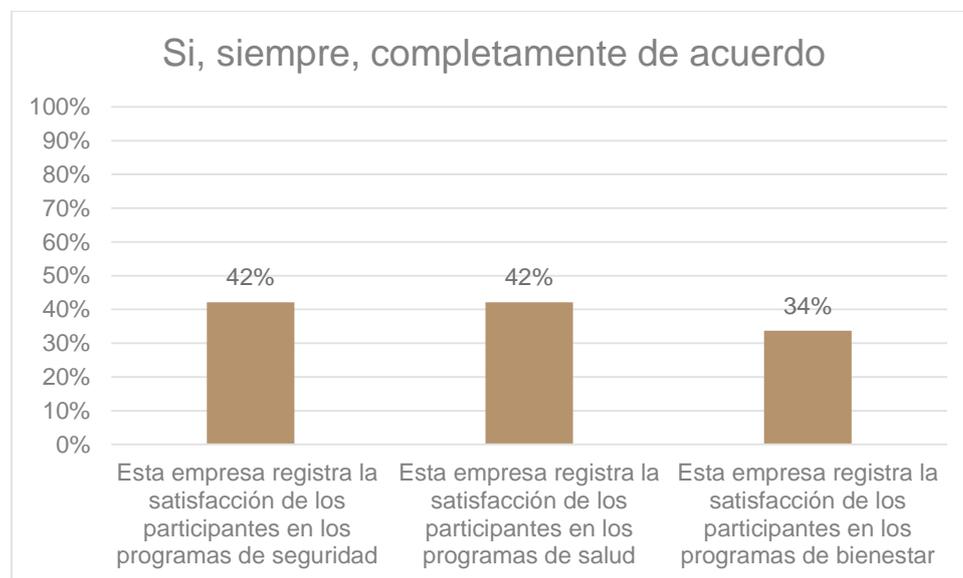
Parte de las empresas participantes (44%) confirma contar con un plan específico para las actuaciones que se llevan a cabo en materia de bienestar. Siendo de un 33% los que opinan “la mayoría de ocasiones”. Son muchas las empresas que buscando poder sistematizar y facilitar el impulso del Bienestar, a Salud y la Excelencia en sus empresas:

- **han pretendido adherirse a la Declaración de Luxemburgo** (documento de consenso elaborado por la Red Europea de Promoción de Salud en el Trabajo en el que se establecen los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa), o
- **han incorporado medidas para conseguir certificaciones** como las de Empresa Saludable o Empresa Familiarmente Responsable, para promover y proteger la salud y el bienestar de los colaboradores, su seguridad y la del entorno y medio ambiente.

En cuanto a la **medición de los resultados para establecer planes estratégicos de actuación en el ámbito del Bienestar**, hay una importante tarea pendiente que realizar en este sentido:

- ✓ Algunas de las empresas participantes se encuentran en **proceso de elaboración y consolidación de indicadores específicos que les permitan evaluar los programas de Bienestar**. Si bien, utilizan Encuestas de Clima laboral como instrumento que les permite tomar el pulso a la organización en cuanto a aspectos concretos como: compromiso con la empresa, motivación, satisfacción, etc. y a partir de ahí, elaborar iniciativas que implantar.
- ✓ Otras todavía hacen escasas mediciones actuaciones, pues **comienzan a trabajar sobre el nuevo paradigma de la seguridad y la prevención**, que da un paso más a la exigencia legislativa como tal.

### ¿ESTA EMPRESA REGISTRA LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES EN LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR APLICADAS?



No siempre las empresas tienen registros específicos para conocer la satisfacción de la plantilla en las medidas diferenciadas en Seguridad, Salud y Bienestar.

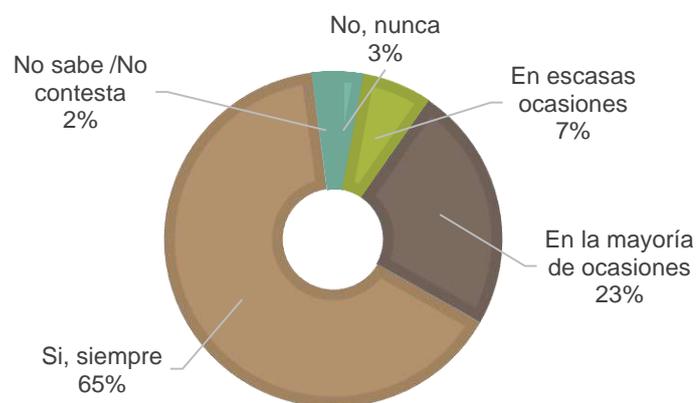
Como muestran las cifras del gráfico:

- El 42% de las respuestas representan que “Sí” se registra la satisfacción en la participación en medidas y programas de Seguridad
- El 42% apuntan a que “Sí” se mide la satisfacción en las iniciativas de salud
- Y el 34% apuntan al “Sí” en cuanto a que existan registros para conocer la opinión sobre las iniciativas de Bienestar puestas en marcha.

Aún **existe confusión general entre los términos “Seguridad-Salud-Bienestar”**, lo que hace creer a algunas empresas que se está trabajando en ello a través de programas específicos e iniciativas, no siendo del todo cierto. Nos encontramos por tanto en un momento inicial donde es necesario en un primer momento trabajar con las propias empresas a nivel conceptual, que permita comprender la diferencia entre términos y así comenzar a trabajar de forma ordenada programas e iniciativas a través de objetivos realistas y cuantificables.

## PARTE A.2 IMPLANTACIÓN DE LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR

**“¿SE INFORMA CONVENIENTEMENTE A LA PLANTILLA POR DISTINTOS  
CANALES DE COMUNICACIÓN, SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE CULTURA  
PREVENTIVA Y SEGURIDAD EN ESTA EMPRESA?”**



Procedemos a partir de las cifras de esta representación gráfica **al análisis del uso de la COMUNICACIÓN para lograr la difusión de una cultura preventiva en la empresa**. El 7% de los participantes opina que en escasas ocasiones se informa convenientemente a la plantilla sobre la cultura preventiva y de seguridad en la empresa. El 23% opina que se informa convenientemente sobre esta materia en la mayoría de las ocasiones y **un 65% contesta que siempre se informa sobre prevención y seguridad en su empresa**.

A raíz de estos datos queda contrastada la importancia de **vertebrar las medidas de seguridad a través de una buena estrategia de comunicación**. Todas las empresas participantes han destacado la **comunicación como una de las claves para conseguir la concienciación y sensibilización** de las personas trabajadoras con la seguridad, logrando un cambio de mentalidad sobre la perspectiva del concepto en el puesto de trabajo, tal y como se ha desprendido de la realización de las Entrevistas grupales y las jornadas Focus Group.

Se trata por tanto de una **Comunicación activa** que evidencia la clara apuesta por un nuevo enfoque de gestión en el que la **Participación** y la **Transparencia** son dos ejes principales.

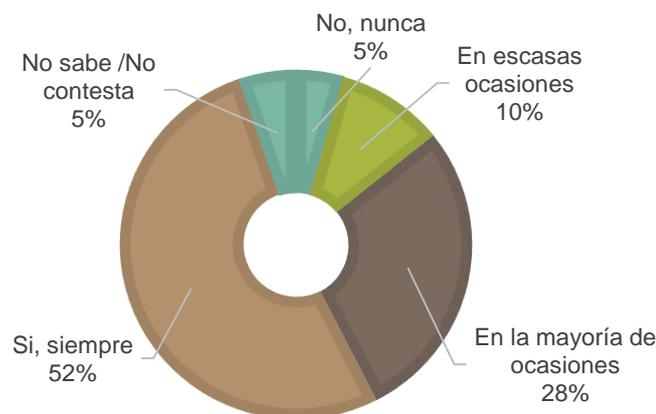
Las herramientas de comunicación que suelen implantar las empresas tienen entre sus objetivos:

- ✓ Informar sobre prevención y seguridad.
- ✓ Formar a la plantilla, sirviéndose de incidentes que hubieran ocurrido.
- ✓ Llevar a cabo campañas de concienciación y sensibilización en la materia.
- ✓ Brindar la posibilidad de recoger las propuestas e inquietudes de las personas trabajadoras para analizarlas y en el caso de ser adecuadas y factibles, implantarlas.

La apertura de líneas de **comunicación directa con el empleado**, permite la participación y opinión del mismo en temas de seguridad y prevención. Así, la comunicación se convierte en vehículo para la propuesta de cambios, mejoras e iniciativas y la base para consolidar una cultura de empresa basada en el diálogo y la participación. **Para ello se precisa de una comunicación continua y regular y el uso de distintos canales de difusión.**

Abrir la participación y diferentes canales de comunicación, invita a la persona trabajadora al compromiso con la Seguridad. Se rompen los esquemas en los que se plantea la seguridad como algo mantenido desde los puestos de responsabilidad o técnicos en PRL y se traslada la seguridad a todos y cada uno de los componentes de la compañía. La seguridad es cosa de todos.

“¿SE INFORMA CONVENIENTEMENTE A LA PLANTILLA POR DISTINTOS  
CANALES DE COMUNICACIÓN, SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE CULTURA DE  
BIENESTAR EN ESTA EMPRESA?”



Si bien la estrategia de comunicación trabajada de forma continuada ha ayudado a **anuar la idea y el mensaje de Prevención y seguridad, unificando sus actuaciones** (gráfica anterior), la presente representación demuestra que existe un ligero retroceso en la percepción de la difusión y comunicación de la **cultura del Bienestar** en comparación con la difusión y comunicación de la Seguridad.

- Frente al 65% de los participantes que apunta que se informa convenientemente a la plantilla por distintos canales de comunicación sobre seguridad, solo un 52% contesta que se sienta siempre informado en materia de bienestar.
- Si bien, el 28% de los participantes afirma que en la mayoría de las ocasiones se informa convenientemente por distintos canales sobre la cultura de Bienestar de la empresa.

Esta diferencia puede deberse a que:

- ✓ efectivamente, **todavía son menores las acciones puestas en marcha en busca de un mayor bienestar** de la persona trabajadora en comparación con las medidas de seguridad,
- ✓ aún se lleva relativamente **poco tiempo hablando de políticas de bienestar**
- ✓ existe **desconocimiento sobre la materia** pues aún no existe una difusión de largo alcance de las buenas prácticas que están llevando a cabo empresas consideradas embajadoras y pioneras en estas políticas.

**“¿LA IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN HA SIDO ESENCIAL EN LA PUESTA EN MARCHA DE LOS PLANES Y ACTUACIONES VINCULADAS CON LA SEGURIDAD?”**



La participación directa o indirecta de Dirección o Línea de Mandos dentro de una empresa puede constituirse uno de los mayores impulsores y también obstáculos, para el **desarrollo adecuado de los planes y actuaciones vinculados con una cultura preventiva fuerte y arraigada.**

Según muestran los datos:

- El 60% de los participantes afirma que la Dirección **siempre** se implica en los planes y actuaciones de Seguridad.
- El 24% de los encuestados opina que la Dirección se implica **en la mayoría de las ocasiones**.
- El 16% restante cree que la Dirección se implica **en escasas ocasiones, en ninguna ocasión o bien no conoce si lo hace**.

En las entrevistas grupales mantenidas con los mandos de las empresas, se ha destacado de manera expresa la **fuerte implicación de la dirección en la Seguridad**, lo que ha permitido en estas organizaciones:

- Promover y poner en marcha las distintas iniciativas alineadas al nuevo paradigma en seguridad.
- Una fuerte inversión constante para lograr mantener los estándares de seguridad conseguidos.

Dicho esto, encontramos:

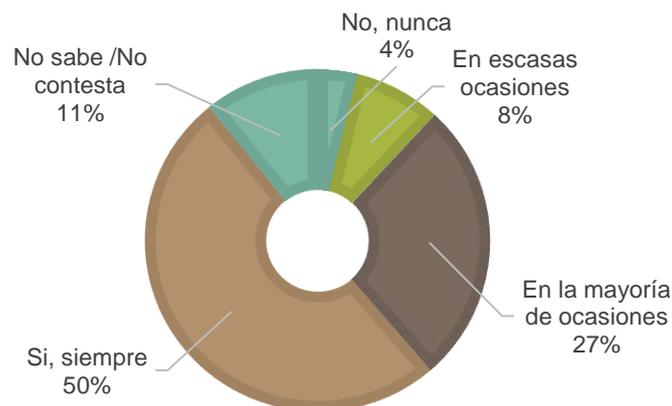
1. un escenario en el que no es unánime la opinión de los trabajadores sobre la implicación de la Dirección como esencial en la implantación de planes de seguridad y
2. un segundo escenario en el que, según los mandos y la propia dirección, su implicación es total en esta materia.

**¿A qué puede deberse esta disyuntiva?** Los motivos pueden dibujarse en el siguiente sentido:

- **Las campañas de comunicación pueden estar teniendo un menor impacto en los trabajadores del deseado.** Los emisores de los mensajes no se identifican con la dirección y, por tanto, pasan desapercibidos.

- **No existen canales ascendentes y descendentes** adecuados en materia de comunicación que permitan un flujo continuo de información.
- Los empleados siguen en la creencia de la seguridad como mero cumplimiento de la normativa, y ello les impide apreciar la labor de divulgación y de expansión que lleva a cabo la dirección.

**“LA IMPLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN HA SIDO ESENCIAL EN LA PUESTA EN MARCHA DE LOS PLANES DE ACTUACIÓN VINCULADOS CON EL BIENESTAR?”**



De forma similar ocurre en el contexto del bienestar, según las cifras mostradas; De nuevo hay una diferencia entre la idea que los mandos tienen, sienten y transmiten en las entrevistas con respecto a una **alta participación e involucración de la dirección en el Bienestar y lo que perciben los colaboradores.**

En el caso de las acciones puestas en marcha para el fomento del Bienestar:

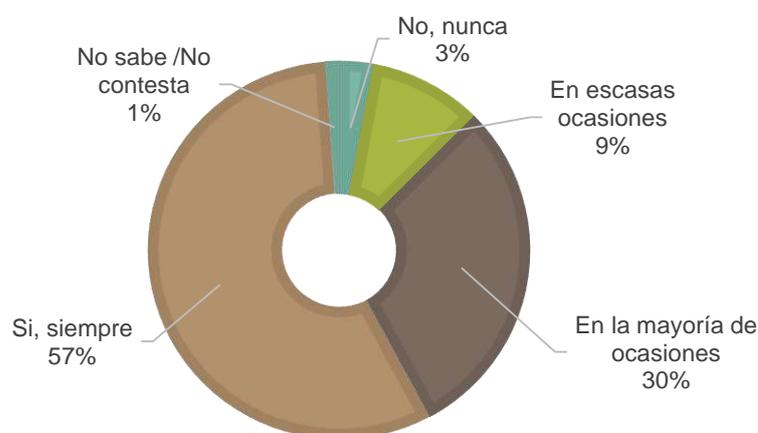
- **Solo el 50% de los participantes** afirma que la Dirección se implica siempre en los planes y actuaciones vinculadas con el Bienestar.

- Un 27% afirma que en la mayoría de las ocasiones lo hace.
- El 23% restante que lo hace en escasas ocasiones, nunca, o no tiene conocimiento de ello.

Estos resultados nos llevan plantear el mayor esfuerzo que es necesario hacer desde los puestos de responsabilidad en dar a conocer su firme convencimiento e implicación en este tipo de medidas, que les fortalezca en su liderazgo en prevención, salud y bienestar.

## Parte B.1 IMPACTO DE LA SEGURIDAD Y EL BIENESTAR

“¿LA FORMACIÓN RECIBIDA A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE SEGURIDAD  
ES SUFICIENTE PARA LA ÓPTIMA EJECUCIÓN DE MI PUESTO DE  
TRABAJO?”



Las empresas apuestan por **capacitar a la plantilla de trabajadores en Seguridad** de cara a garantizar el desempeño seguro y saludable de las tareas en los distintos puestos de trabajo. A raíz de los datos aportados por este gráfico, analizamos los porcentajes desprendidos:

- El 57% de los participantes afirma que la formación recibida en seguridad es **siempre suficiente** para la óptima ejecución de sus tareas.
- El 30% apunta que la formación recibida es suficiente en **la mayoría de las ocasiones**.

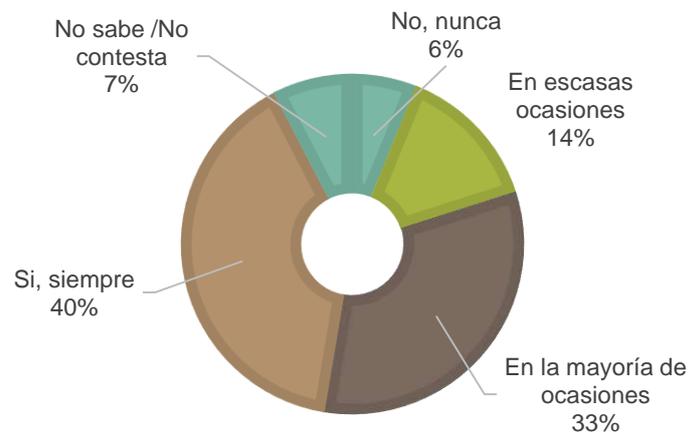
Aproximadamente el 90% de los encuestados afirma por tanto que la formación que reciben en seguridad es suficiente, **dato que claramente refleja el especial interés que desde las empresas existe por capacitar a sus plantillas de forma habitual en materia de prevención y seguridad**.

Este aspecto corrobora la información recogida a través de las jornadas Focus Group, donde los propios participantes han relatado la **batería de instrumentos y actividades formativas** que sus empresas les facilitan a ellos y a personal de empresas subcontratadas como, por ejemplo:

- **Manuales de Acogida** para la incorporación de personal nuevo, que permite al recién ingresado tener una visión completa referente a la PRL en ese centro de trabajo.
- **Documentos que exponen los Procedimientos de Trabajo Seguros** relativos a maquinaria, equipos de protección individual, productos y entorno, propios de esa compañía.
- **Simulacros de emergencia** para que todos los profesionales tengan la capacidad de respuesta en situaciones de alerta velando por la seguridad propia y del entorno.
- **Manuales de formación específica** y a medida en función del trabajo a desarrollar.
- **Reglamentos vigentes** en materia de prevención.
- **Entrenamiento en la observación comportamental** para aprender a medir y a identificar los factores de riesgos que puedan representar una amenaza para el trabajador y los compañeros.
- **Reciclaje formativo continuo** en temas de seguridad.

**Se confirma por tanto que las empresas realizan un gran esfuerzo en formación y capacitación en Seguridad, y que los propios empleados así lo perciben y valoran en tanto que creen que les permite una óptima ejecución de sus puestos.**

“LA FORMACIÓN RECIBIDA SOBRE INICIATIVAS DE BIENESTAR EN MI  
EMPRESA, ¿HA FOMENTADO LA PARTICIPACION E IMPLICACIÓN DE LOS  
EMPLEADOS?”



La **implicación de los empleados en su puesto de trabajo** es una variable actitudinal que adquiere carácter estratégico para las organizaciones. En este sentido, se trata de analizar en qué medida la formación recibida en materia de bienestar repercute en una mayor implicación de los empleados en el desempeño de su puesto.

- Para el 73% de los encuestados, las iniciativas de bienestar implantadas **siempre o la mayoría de ocasiones fomentan la implicación de los empleados.**
- Para un 27%, esto sucede **en raras ocasiones, nunca o no sabe** responder al respecto.

Por tanto, según los datos desprendidos, los planes de bienestar impactan positivamente en la implicación de los colaboradores, si bien, no de forma tan influyente u optimista como se pudiera esperar. Esto hace que, sin duda, haya que tener en cuenta otras variables que suman o restan en el grado de implicación y valorar qué peso específico y esfuerzo se está haciendo en cada una de ellas.

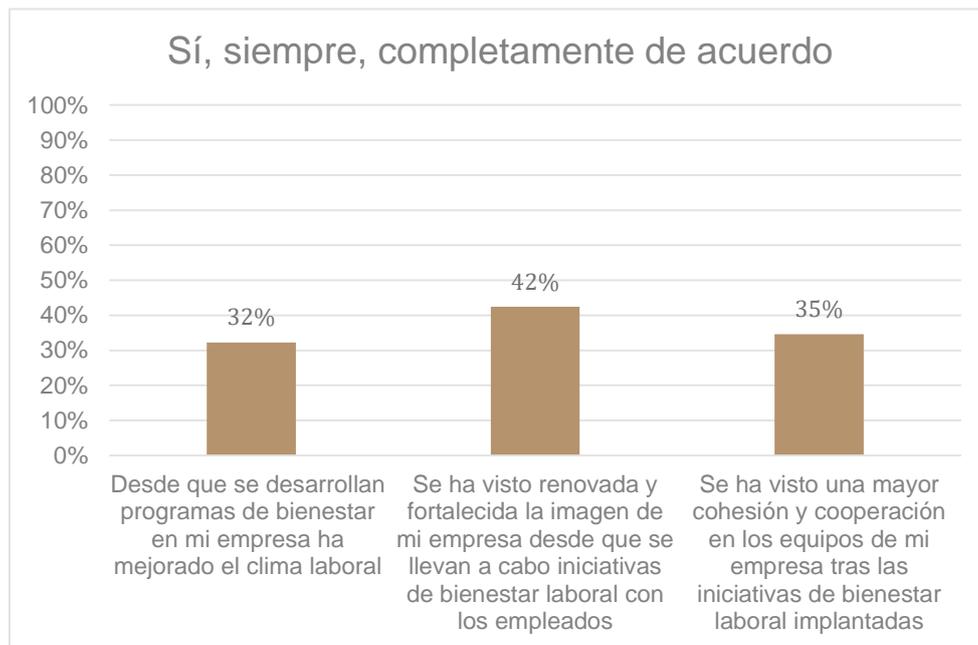
Algunos de estos factores pueden ser:

- **El ambiente de trabajo.** El contexto laboral y las relaciones tienen una gran influencia en la implicación del empleado.
- **Las condiciones de trabajo.** Si estas condiciones son flexibles se tratará de un incentivo relacionado con la posibilidad de conciliar, lo que afecta directamente en la implicación del empleado.
- **La valoración del trabajo personal.** Escuchar las opiniones de los colaboradores, incrementa su vinculación y su compromiso con la entidad.
- **La comunicación.** El trato directo y cercano fomenta la implicación.
- **Las posibilidades de formación y desarrollo personal.** La capacitación continua de los empleados consigue que aumente su compromiso hacia la empresa y el resto de sus compañeros.
- **El balance entre las aspiraciones personales y el trabajo real** es también definitivo en el compromiso y la implicación de la plantilla.

**En este sentido, se torna clave el análisis del retorno (ROI) de las inversiones realizadas en las medidas e iniciativas.**

**Plasmar de forma objetiva el efecto de la formación en bienestar sobre la implicación en el desempeño, es en definitiva ser conscientes de sus ventajas competitivas en la consecución de objetivos empresariales, pues de otra manera, se va a ciegas.**

“¿TIENEN REPERCUSIÓN LAS ACCIONES DE BIENESTAR PROMOVIDAS POR LAS  
EMPRESAS EN EL CLIMA Y EN LA COHESIÓN DEL EQUIPO?”



Recogiendo las respuestas de los participantes los datos apuntan:

- Impacto del bienestar en el **clima**: 32% de los encuestados está totalmente de acuerdo.
- Impacto en la **imagen de la empresa**: 42% de los encuestados está totalmente de acuerdo.
- Impacto en la **cohesión y cooperación de equipos**: 35% de los encuestados está totalmente de acuerdo.

Las cifras indican que **las acciones de bienestar están impactando positivamente en el clima laboral, la imagen de la empresa y el sentimiento de equipo, si bien, no en un grado tan elevado como se desprende de la información cualitativa recogida en las Entrevistas con los informantes clave (Dirección, Responsables de RR.HH., Responsables de Prevención, Representantes de los trabajadores, etc.)**

De aquí se extrae la necesidad de establecer indicadores que arrojen datos concretos sobre cada una de las iniciativas que se ponen en marcha, pues la percepción de impacto que tienen los impulsores de estas medidas (dirección), no se corresponde del todo con la percepción de los receptores de las mismas (empleados).

Para poder potenciar el clima laboral, el trabajo en equipo y la imagen de la empresa a través de **acciones de Bienestar**, hay que tener presente que ello requiere operar sobre una serie de factores complementarios como:

- El estilo de dirección: apoyo, calidad de supervisión, reconocimientos...
- El equilibrio entre las exigencias del trabajo y la capacidad de control de las personas sobre su propia tarea (demanda/control).
- La expectativa de rol, de forma que cada cual sepa exactamente lo que se espera de su desempeño.
- El apoyo y la solidaridad entre los compañeros.
- La capacitación adecuada de cada persona para las tareas que debe realizar.
- Etc.

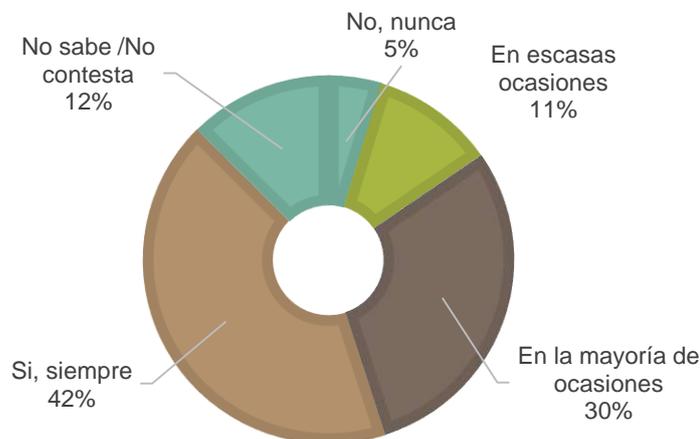
En el Estudio que nos ocupa, se ha confirmado mediante las opiniones y juicios de las personas trabajadoras reunidas en los Focus Group, que la conjunción de Seguridad, Bienestar y Participación propician en líneas generales:

- Un mejor clima laboral
- Mejores relaciones interpersonales
- Un mejor estado psicosocial: autoestima, seguridad y confianza

Con ello se constata, que el trabajo puede ser una fuente de SALUD y BIENESTAR, pero para lograrlo se requiere un planteamiento multifactorial capaz de mejorar a un tiempo las condiciones de trabajo y la calidad en la gestión de las personas,

incluyendo las relaciones interpersonales, y todo ello debe ser claramente percibido de una forma positiva por los trabajadores.

**“¿SE HA VISTO RENOVADA Y FORTALECIDA LA IMAGEN DE MI EMPRESA DESDE QUE SE LLEVAN A CABO INICIATIVAS DE BIENESTAR LABORAL CON LOS EMPLEADOS?”**



Implantar un **Sistema de Gestión basado en la Seguridad y el Bienestar** implica crear una “**visión renovada**” de estos conceptos y que esté presente en el conjunto de estamentos de la compañía. Sólo así, se consigue interiorizarlos y convertirlos en identidad corporativa, valor de empresa e imagen de la misma.

**¿Hasta qué punto las medidas de bienestar tal como están actualmente articuladas y gestionadas están repercutiendo en la imagen de empresa? ¿Qué percepción tienen de ello los colaboradores?**

Si nos detenemos en los datos apuntados por este gráfico observamos que:

- Un 42% de los colaboradores que han participado, está totalmente de acuerdo con la afirmación “Se ha visto renovada y fortalecida la imagen de mi empresa desde que se llevan a cabo iniciativas de bienestar laboral con los empleados/as”.

- Un 30% de los encuestados expresa que esta repercusión sobre la imagen de la empresa ocurre en la mayoría de las ocasiones.
- El 11% opina que la imagen de la empresa se ve fortalecida en escasas ocasiones por las medidas de bienestar acometidas.
- El 5% cree que nunca.
- Y un 12% no sabe contestar a esta cuestión.

**Efectivamente, los Modelos de Gestión que se están desarrollando con foco en la persona, su seguridad, salud y bienestar, están repercutiendo en la imagen de la empresa.** Así lo sostienen un 72% de los colaboradores de las distintas empresas que se incluyen en este estudio. No obstante, un 28% de las personas trabajadoras que han participado creen que nunca impacta, lo hace en escasas ocasiones o lo desconoce.

**Los informantes clave en las entrevistas (dirección, rrhh, prevención, representante de los trabajadores...) y los Focus Group (personas trabajadoras de distintos departamentos) han reivindicado la mejora de la imagen de la empresa gracias a la Cultura de Seguridad y Bienestar. Estas afirmaciones están basadas en su percepción personal, la interacción con distintos integrantes de la empresa y con los clientes, tal y como se transcribe su mensaje literal:**

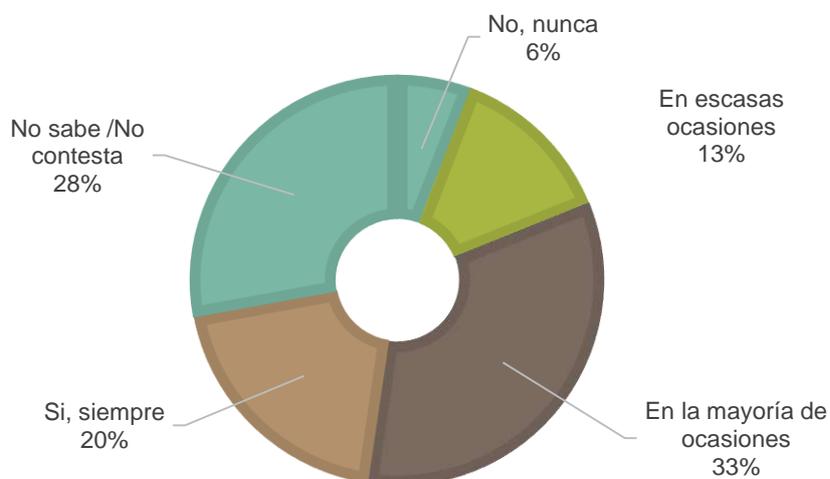
- *“La seguridad y la no siniestralidad son la mejor carta de presentación para la captación de proyectos, no pudiendo olvidar que la venta de sus servicios necesita llevar la seguridad y el bienestar como emblema y distintivo. De esta forma salen al mercado como empresa sólida y comprometida hacia dentro, con su personal y hacia fuera con sus clientes”.*
- *“El impacto del bienestar y la seguridad le afecta al cliente en la medida en que: cuando se trabaja con profesionales satisfechos y motivados, la cuota de implicación y compromiso es mucho mayor, por lo que sus necesidades y expectativas quedan ampliamente superadas”.*

- *“Los clientes perciben que sus problemas están en manos de personal cualificado, formado y motivado”.*
- *“Tenemos una proyección exterior de una empresa que cumple con la legislación, con la persona trabajadora y con la sociedad”.*
- *“Se crea una imagen positiva de la marca. Es una compañía que se proyecta ante los demás como segura y preocupada por el cuidado del trabajador”.*

Sería interesante poder contrastar dicha información con indicadores donde se recogiera la perspectiva de los clientes y colaboradores externos de estas empresas, si bien, en este ámbito, prácticamente no existen.

**Las iniciativas en bienestar tienen impacto positivo en la imagen de la organización, y ello es un enfoque innovador que consigue que las empresas se conviertan en referentes del sector y de la sociedad.** El bienestar es una de las principales prácticas en la consolidación de una **Imagen Innovadora y sostenible a lo largo del tiempo.** Ello puede conllevar el crecimiento de la empresa debido a la mejora ostensible en la reputación y la credibilidad y con ello lograr el reconocimiento ante los distintos grupos de interés entre los que se encuentran clientes, inversores y personas trabajadoras. Se convierten en **abanderados de la Cultura del Bienestar** trabajando desde dentro pero también hacia fuera, con un alto nivel de impacto en los social y comunitario.

**“¿HAY MENOR ROTACIÓN DE PLANTILLA Y ABSENTISMO DESDE QUE MI  
EMPRESA HA PUESTO EN MARCHA INICIATIVAS DE BIENESTAR  
LABORAL?”**



El Bienestar es una propuesta de valor que contribuye al reconocimiento de una marca como empresa Segura, Saludable y que se preocupa por la satisfacción de sus colaboradores.

**Ello genera transversalmente, según se ha recogido entre los concurrentes a las Entrevistas y Focus Group:**

- ✓ Apego de las personas trabajadoras a la compañía.
- ✓ Atracción y Retención del mejor talento.
- ✓ Compromiso con la empresa.
- ✓ Sentimiento de empresa y orgullo de pertenencia que no queda solo en el ámbito personal, sino que se extrapola al entorno cercano de familiares, amigos y conocidos.

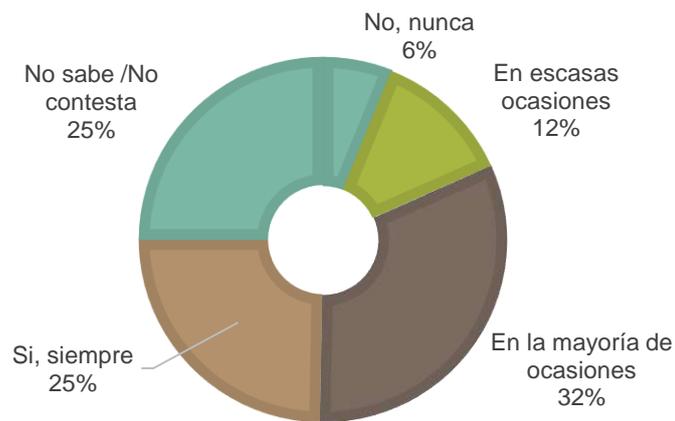
¿En qué medida son los trabadores de las empresas participantes en este estudio embajadores de marca de su compañía? ¿Cómo perciben ellos que influyen las medidas de Bienestar en la retención y atracción del talento?

Si ponemos el foco en cómo **afectan las acciones de Bienestar al absentismo y la rotación de la plantilla**, los datos extraídos de los Cuestionarios facilitados a las personas trabajadoras que han participado en esta investigación, señalan que:

- Un 20% de los participantes está totalmente de acuerdo con la afirmación “Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de Bienestar laboral”.
- Un 33% opina que esta afirmación corresponde a la mayoría de las ocasiones.
- Un 13% contesta que el impacto positivo sobre el absentismo y la rotación solo afecta en escasa ocasiones.
- El 6% cree que nunca.
- Y el 28% no se siente con información como para responder a esta cuestión.

**Al carecer de indicadores y objetivos medibles, cuantificables y realistas, que efectivamente puedan medir la relación entre la puesta en marcha de iniciativas de bienestar y la rotación de la plantilla y absentismo, se torna complejo asegurar de forma taxativa el grado de relación entre ambos. La necesidad de aplicar los procedimientos del ROI en cuanto a saber calcular los índices de devolución se torna como el siguiente reto de las organizaciones que se hayan más avanzada en esta materia.**

**“¿SE HA INCREMENTADO LA PRODUCTIVIDAD COMO CONSECUENCIA DE  
LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR EN MI EMPRESA?”**



De las personas encuestadas para este análisis, **extraemos los siguientes datos en relación a la productividad:**

- Un 25% considera que las medidas de bienestar siempre incrementan la productividad de la empresa.
- El 32% asegura que el Bienestar afecta a la productividad en la mayoría de las ocasiones.
- El 12% apunta que la productividad se ve incrementada por los programas de bienestar en escasa ocasiones.
- Un 6% considera que este impacto nunca tiene lugar.
- Y el 25% no sabe o no contesta a dicha cuestión.

Es de destacar el contraste de estos datos recogidos a través de los cuestionarios, donde **solo un 57% de los participantes percibe un impacto considerable del Bienestar en la productividad empresarial, con los aportados por los informantes que han colaborado**

en las Entrevistas y los Focus Group donde ha habido un importante consenso a nivel general en el conjunto de empresas participantes, en el efecto positivo de una cultura de la Seguridad y el Bienestar en la productividad.

En los encuentros presenciales (entrevistas grupales) con dirección, rrhh, prevención, representante de los trabajadores, etc., piensan que el enfoque de la productividad en términos de seguridad y bienestar no puede ser meramente económico. **Las empresas adscritas a este proyecto afirman en su totalidad que la apuesta por el Bienestar del trabajador, se lleva a cabo desde la firme convicción de que un trabajador satisfecho realiza mejor su trabajo.**

Actualmente estas compañías:

**Primero: no han podido comprobar el retorno económico o productivo, es decir el ROI preventivo y del bienestar (a nivel de tangibles e intangibles) de todo ello, debido a que:**

- ✓ No se han encontrado indicadores significativos.
- ✓ Son iniciativas que aún no se han alcanzado una trayectoria suficiente como para extraer datos económicos.
- ✓ Son acciones con efectos a largo plazo.

**Segundo: actualmente y fruto de su experiencia constatan el “efecto y valor de los intangibles” que:**

- Un trabajador satisfecho está más involucrado, más comprometido con la tarea y el equipo, atiende mejor a las normas de seguridad, está más motivado y rinde más por su mejor desempeño.
- El valor estratégico que distingue a la compañía, versa en la combinación del éxito económico con la protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

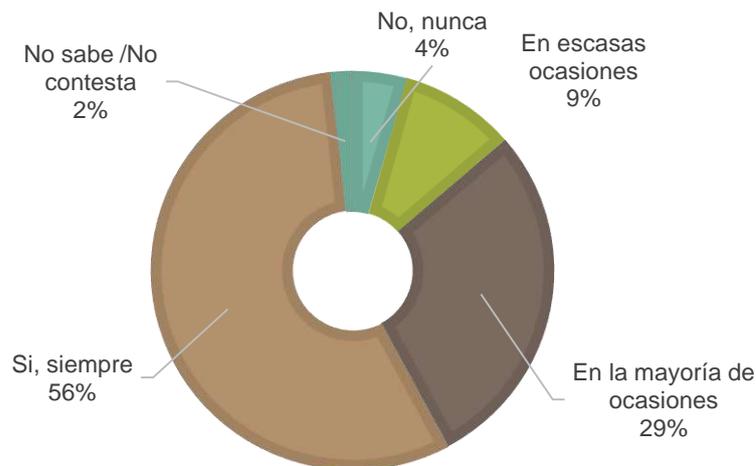
- La implicación de la plantilla en el proyecto empresarial hace que el trabajo diario se perciba como un esfuerzo compartido y que el nivel de productividad se vea incrementado.
- Se produce un ahorro en costes de producción por una mayor definición de las necesidades del trabajo a realizar.
- Que el cumplimiento de plazos sea más ajustado y preciso, fruto de un estudio más exhaustivo del proyecto, que permite asignar cargas y tiempos con coherencia.
- Que el trabajador se siente reconocido, impactando directamente en su motivación, implicación y nivel de productividad.

**Se demuestra por tanto a través del absoluto convencimiento de los participantes de este Estudio que tener trabajadores sanos y motivados repercute en:**

- **un incremento de la productividad y la eficiencia,**
- **genera una diferencia competitiva con respecto a otras empresas y**
- **crea una imagen pública de acuerdo a unos principios empresariales;**
- **y lo más importante: ayuda a generar y mantener la salud individual pero también colectiva, aportando valor social al entorno.**

## PARTE B.2 RELACIÓN ENTRE SEGURIDAD Y BIENESTAR

## “LOS ESTÁNDARES DE SEGURIDAD EN MI EMPRESA, ¿MEJORAN EL BIENESTAR LABORAL?”



Las cifras representadas muestran el **impacto que a nivel global tiene la Seguridad sobre el Bienestar laboral**. Las personas que han participado en este análisis a través de la cumplimentación del Cuestionario apuntan:

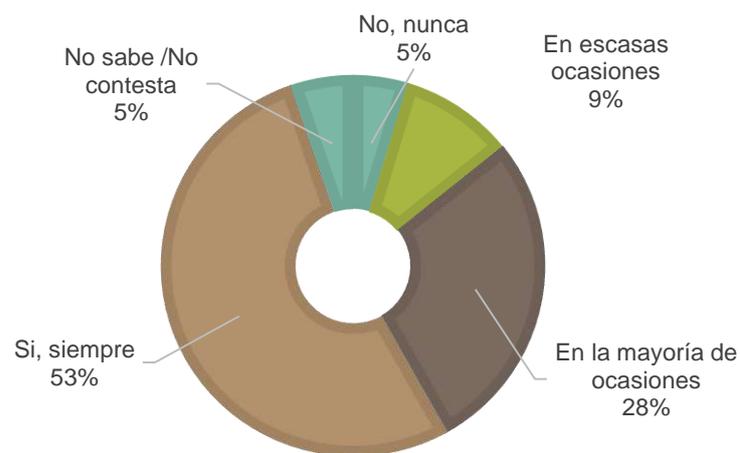
- El 56% está totalmente de acuerdo con la afirmación “Los estándares de seguridad en esta empresa mejoran el bienestar laboral”.
- El 29% subraya que los estándares de seguridad en su empresa mejoran el bienestar laboral en la mayoría de las ocasiones.
- Un 9% cree que la seguridad mejora el bienestar en en escasas ocasiones.
- Solo el 4% contesta que nunca y un 2% no sabe o no contesta a esta cuestión.

**Las cifras son esperanzadoras. Un 85% de los participantes considera que los estándares de Seguridad generan un impacto importante en el Bienestar laboral.**

Algunas de las apreciaciones que han vertido las empresas adscritas a este proyecto teniendo estas cifras por delante han sido:

- *“Los estándares de seguridad mejoran el Bienestar laboral de mi empresa pues consideramos que el conocimiento del origen de las cosas nos facilita en el conocimiento de causa , y en nuestro tipo de trabajo es muy importante”.*  
**ANKLA2**
- *“Para conseguir un ambiente saludable, nuestra empresa cree y trabaja en tres líneas de actuación: Bienestar físico, bienestar emocional y seguridad de los trabajadores. Por tanto, todos los avances en cualquiera de estas líneas, contribuye a mejorar el bienestar laboral”.* **CORREOS**
- *“Está claro que el 90% de los empleados valora y considera la Seguridad un punto clave en el Bienestar Laboral. Esto implica que hay un gran compromiso por parte de la Dirección de las Empresas y una implicación por parte de una mayoría de los empleados, los cuales son conscientes de todo ello”.* **GE HEALTHCARE**
- *“La gráfica muestra lo que se remarcó en varias ocasiones durante los talleres, que la seguridad incide directamente en el bienestar laboral”.* **HIDRALIA**
- *“Al hablar ahora de seguridad, los resultados positivos son mayores, pues llevamos muchos años dedicando mucho tiempo, recursos y esfuerzos a mejorarla, y la mayoría ve la relación que existe con la seguridad”.* **SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA**
- *“Las acciones de seguridad y bienestar son completamente sinérgicas y ambas contribuyen a la creación de una cultura de seguridad y salud. No sería posible desarrollar un proyecto de empresa saludable sin que existiese previamente una sólida implantación de un sistema de gestión de seguridad. Es la base para continuar mejorando y pasar de la prevención del riesgo a la promoción de la salud y la seguridad, del cumplimiento legal al compromiso con los valores de la organización”.* **VOTORANTIM**

**“LAS INICIATIVAS QUE MI EMPRESA HA IMPLANTADO EN BIENESTAR,  
¿REPERCUTEN EN LA SEGURIDAD LABORAL?”**



Esta gráfica nos muestra el impacto que a nivel global tiene el Bienestar laboral en la Seguridad Laboral. Las personas que han participado en el proyecto mediante la cumplimentación de los Cuestionarios resuelven que:

- El 53% está totalmente de acuerdo con la afirmación “Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar repercuten en la seguridad laboral”.
- El 28% afirma que las iniciativas puestas en marcha para promocionar el Bienestar, afectan positivamente a la Seguridad en la mayoría de las ocasiones.

Por lo tanto, **más del 80% de los encuestados afirma en total acuerdo o la mayoría de ocasiones que las iniciativas en bienestar repercuten en la seguridad”.**

Recopilamos algunas de las apreciaciones que han vertido las empresas adscritas a este proyecto al analizar este gráfico fruto del conjunto de Cuestionarios cumplimentados por las personas trabajadoras de todas las empresas participantes:

- *“Existe una relacion directa en las inciativas con los resultados obtenidos” . ANKLA2*

- *“Los programas de Bienestar ayudan a aumentar la concienciación del personal y sus responsables, teniendo una relación directa en el incremento de la Seguridad en los centros de trabajo”.* **CORREOS**
- *“Comparto la reflexión anterior en cuanto a que esto supone un alto compromiso por parte de la Dirección en el Bienestar y salud de los empleados y una implicación por parte de los mismos”.* **GE HEALTHCARE**
- *“Nunca habíamos plasmado esta reflexión hasta participar en este proyecto, aunque intrínsecamente estuvieran muy ligados”.* **HIDRALIA**
- *“Son datos muy positivos que la relación recíproca se vea igualmente, el trabajo inicial está realizado con fundamento y a partir de aquí nos toca seguir mejorando.”* **SAINT GOBAIN PLACO IBÉRICA**
- *“Personas más sanas y con buenos hábitos de salud son menos vulnerables al accidente y la enfermedad, son más conscientes de la importancia de las pequeñas decisiones personales y están más atentas a la hora de tomar las decisiones correctas. Los comportamientos sanos tienen su paralelismo en los comportamientos seguros y ambos forman parte de la misma cultura de Salud y Seguridad. El desarrollo de acciones de bienestar contribuye a mejorar el orgullo de pertenencia y el alineamiento con la empresa, lo que favorece la comprensión y aceptación de las normas y comportamientos de seguridad”.* **VOTORANTIM**

**Estas valoraciones cualitativas vienen a corroborar la información recogida en las Entrevistas y los Focus Group** donde a partir de las opiniones y juicios respecto a un entorno de trabajo Seguro, Saludable y que fomente el Bienestar se recogían los siguientes enunciados y reflexiones:

- **LA PERSONA ES EL CENTRO DE LA PREVENCIÓN.** La Salud y el Bienestar de la persona deben situarse en el centro de la Prevención. No solo como trabajador, sino también como persona en todos los aspectos. No solo en el lugar de trabajo, sino también en la sociedad en general.

- **CONCIENCIACIÓN Y CAMBIO DE MENTALIDAD.** Hay que huir de la Seguridad con una visión punitiva e integrarla en la experiencia diaria laboral. La Seguridad contemplada a nivel global permite recorrer todos los niveles de la empresa y que convierte a la persona trabajadora en la principal protagonista. La seguridad se promueve y apoya desde la Dirección pero se construye en dirección transversal y ascendente, seguridad mantenida de abajo a arriba.
- **LA SEGURIDAD ES EL PRIMER PASO AL BIENESTAR.** A partir del cambio de percepción de la Seguridad, y una vez cumplidos todos los requisitos para que la Seguridad sea una realidad, es cuando se puede empezar a trabajar para construir un proyecto de Empresa Saludable. La seguridad es la base sobre la que tiene que avanzar todo lo demás. Las personas trabajadoras no pueden percibir una empresa como saludable, y en ellas no puede calar el mensaje de bienestar, si antes no está cubierta su seguridad física y mental.

La seguridad es el primer peldaño a superar y a partir de ahí, se pueden poner en marcha y construir una empresa con Principios Saludables y promotora del Bienestar. Compañías que emplean la seguridad como un Sistema de Gestión y elemento integrador del Bienestar laboral y personal.

- **AUNAR SEGURIDAD Y BIENESTAR.** Hay que destacar que las prácticas conjuntas de Seguridad, Salud y Bienestar están haciendo que las personas trabajadoras perciban la empresa como un todo. El afrontar las medidas desde una visión global ha cambiado la percepción de la gente y ha fortalecido el “orgullo sentido de pertenencia” a una empresa que vela por la seguridad y el bienestar de sus trabajadores.

**Los programas de Seguridad, Salud y Bienestar están perfectamente hermanados y son gestionados desde departamentos multidisciplinares constituidos por profesionales de la Prevención y la Salud y por los directivos de la corporación.** En algunos casos se han creado Comités de Bienestar para aprovechar sinergias entre Seguridad, Salud y Bienestar y poner en marcha acciones conjuntas

Podemos concluir por tanto que:

- bienestar y seguridad van de la mano, ya que realizar un trabajo en condiciones seguras es bienestar.
- Sentirse cómodo en el trabajo mantiene a los empleados concentrados y reduce los descuidos, los errores humanos y por ende los accidentes.
- Una cultura de trabajo positivo y una buena relación con los compañeros hace que cualquier trabajador, aunque sea inconscientemente, pueda estar más alerta ante cualquier imprevisto.
- *“Si me encuentro bien, actúo bien”.*
- *“La seguridad son normas y las normas son más fáciles de cumplir cuando estás a gusto en el puesto de trabajo. Por tanto, si estás contento, hay menos accidentes”.*
- *“La seguridad es tranquilidad, la tranquilidad es bienestar”*

## 📌 2. Validación y observaciones de las empresas adscritas

El Informe del proyecto “Análisis de la contribución del Bienestar Laboral en la Seguridad Laboral en las Empresas Andaluzas” **buscando garantizar la calidad de los resultados, y más allá de los mecanismos de la metodología, ha querido testear a través de la figura de Expertos en Prevención de las empresas participantes, los resultados desprendidos de los Cuestionarios cumplimentados por las plantillas de las organizaciones colaboradoras.**

Así, cinco expertos preventistas han emitido opiniones sobre:

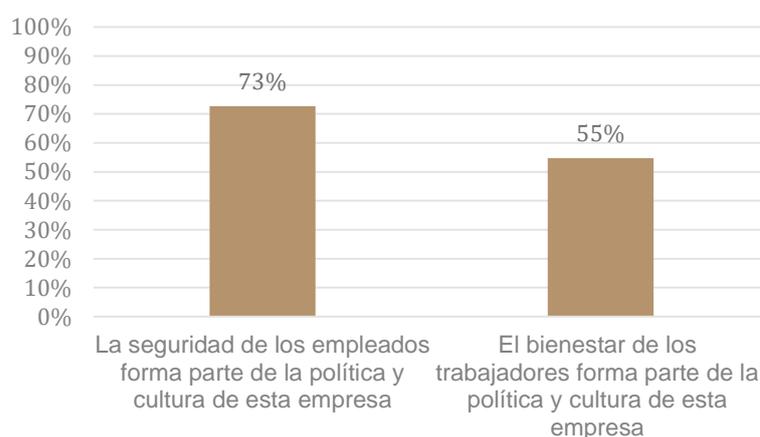
- la calidad de dichos resultados y
- del valor añadido que éstos pueden aportar a las empresas andaluzas que decidan incorporar las prácticas en prevención y bienestar en su estrategia organizacional.

A continuación, presentamos los documentos cumplimentados por estos cinco expertos de las empresas participantes.

## Validación de gráficos por CORREOS

1. La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.
2. El bienestar de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.

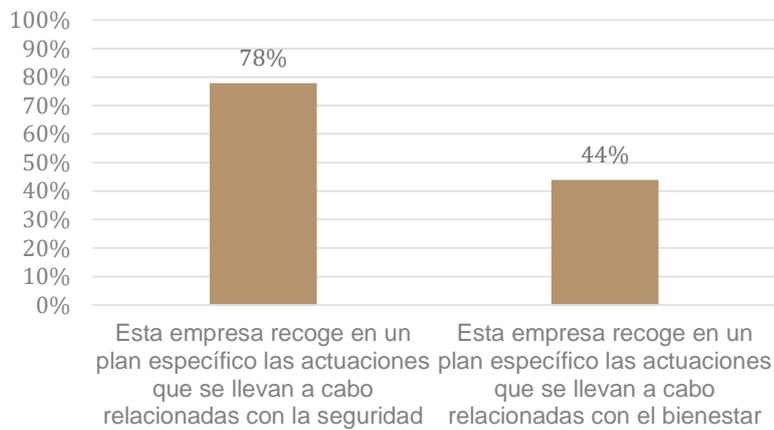
Si, siempre, completamente de acuerdo



En 2015 Correos obtuvo el certificado de Empresa saludable, que manifiesta que la compañía, más allá de cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales, gestiona la salud de los empleados desde un enfoque integral, incorporándola a todas las políticas corporativas.

3. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad
4. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar

Si, siempre, completamente de acuerdo

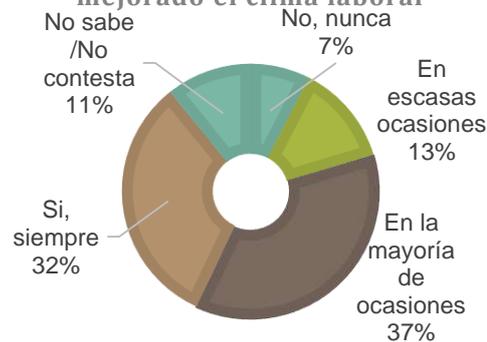


Es totalmente necesario planificar las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar, no sólo con la seguridad.

De este modo, podemos analizar su viabilidad y la adecuación al personal de nuestra empresa.

5. Impacto del bienestar laboral

Desde que se desarrollan programas de bienestar en mi empresa ha mejorado el clima laboral



El clima laboral ha mejorado en los centros en los que se han implantado.

Se han mejorado las relaciones interpersonales de manera horizontal y verticalmente en la estructura jerárquica.

Se ha visto renovada y fortalecida la imagen de mi empresa desde que se llevan a cabo iniciativas de bienestar laboral con los empleados

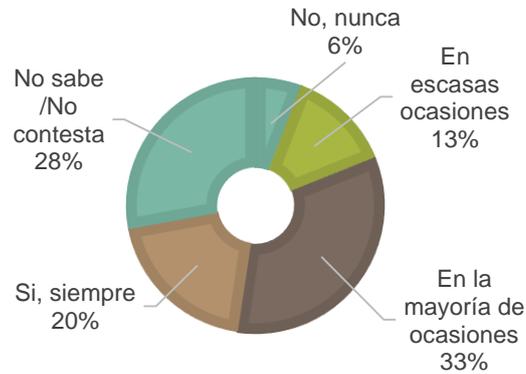


Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas



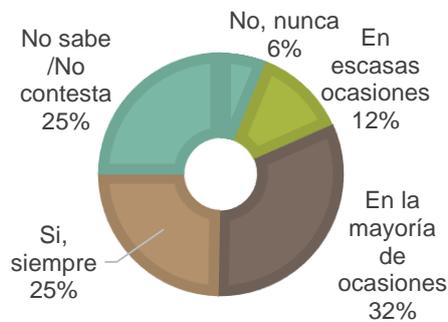
Se han mejorado las relaciones en los centros, especialmente, el trabajo en equipo y la predisposición a colaborar con otros compañeros.

**Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral**



En determinados centros, se vio una relación directa entre la reducción del absentismo y la implantación de los programas de bienestar.

**Se ha incrementado la productividad como consecuencia de los programas de bienestar en mi empresa**



En determinados centros, se vio una relación directa entre el aumento de la productividad y la implantación de los programas de bienestar.

## 6. Cómo afecta la seguridad en el bienestar

### Los estándares de seguridad en mi empresa mejoran el bienestar laboral

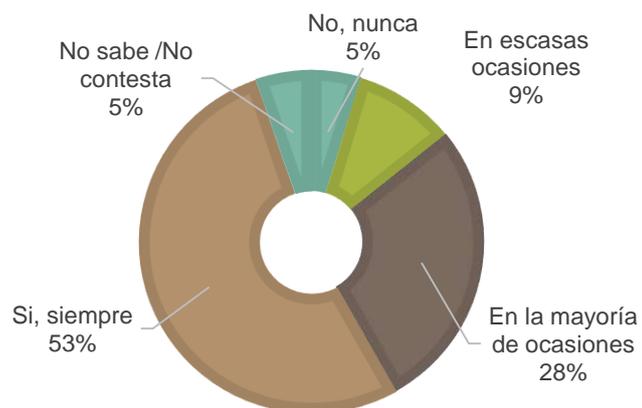


Para conseguir un ambiente saludable, nuestra empresa cree y trabaja en tres líneas de actuación: Bienestar físico, bienestar emocional y seguridad de los trabajadores.

Por tanto, todos los avances en cualquiera de estas líneas, contribuye a mejorar el bienestar laboral.

## 7. Cómo afecta el bienestar en la seguridad

### Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral



Los programas de bienestar ayudan a aumentar la concienciación del personal y sus responsables, teniendo una relación directa en el incremento de la seguridad en los centros de trabajo.

### Aportaciones particulares

Por favor, indique aquí el nombre de su empresa e incorpore el logotipo

Sociedad Estatal Correos y Telegrafos, s.a.



A modo de **conclusión** y para finalizar:

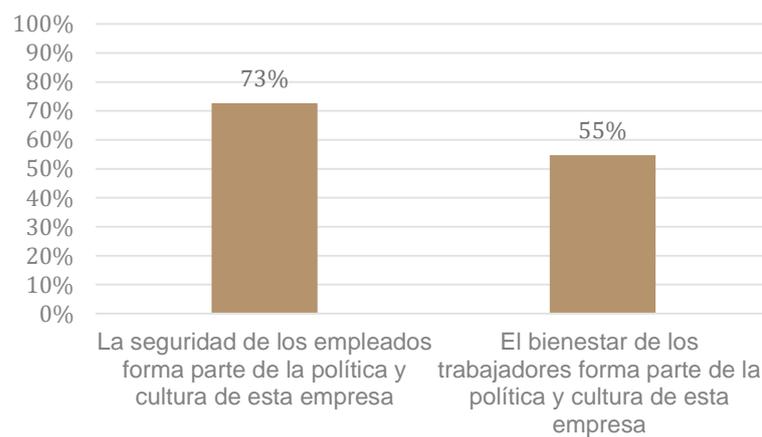
**¿Podría resumir el VALOR AÑADIDO que la Seguridad y el Bienestar aportan a su empresa en particular?**

Nuestro modelo preventivo apuesta por una cultura preventiva integral, esforzándonos porque los diferentes niveles jerárquicos de la Compañía supongan el primer pilar preventivo de apoyo, orientación y garante de la Seguridad y Bienestar en todos nuestros centros de trabajo. El valor añadido de Correos son las personas, y el fomento y cuidado continuo de su Seguridad posibilita la generación de un Bienestar que alinea a las personas con los objetivos de la Compañía. En otras palabras, tratamos de ser más eficientes al mismo tiempo que aumentamos el fomento de hábitos de trabajo seguros.

## Validación de gráficos por GE HEALTHCARE

1. La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.
2. El bienestar de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.

Si, siempre, completamente de acuerdo

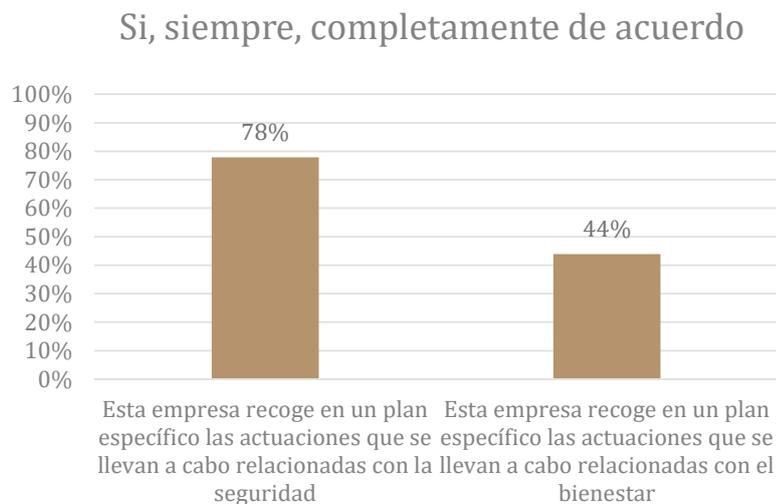


Creo que es un proyecto muy interesante y de actualidad, y puede ser la base para seguir midiendo y evaluar en años posteriores la evolución con respecto a este año inicial.

Por otra parte, pienso que puede servir de motivación a las empresas andaluzas que hemos participado, para seguir mejorando en estas áreas fundamentales en la Empresa, el Bienestar y la Seguridad.

La metodología ha permitido conocer los criterios de los diferentes puestos de trabajo de las empresas y por tanto, los diferentes puntos de vista, lo que hace más enriquecedores los resultados.

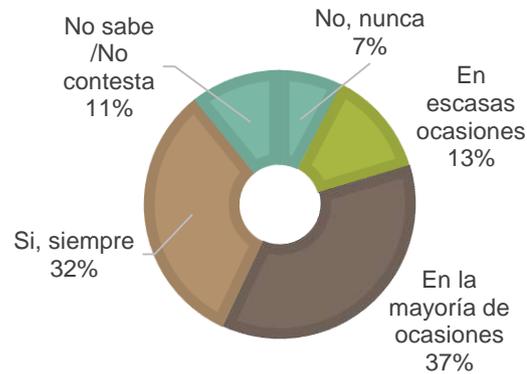
3. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad
4. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar



La seguridad es percibida como más implantada que el bienestar por un número superior de empleados. Probablemente porque hace muchos más años que se está trabajando en ella.

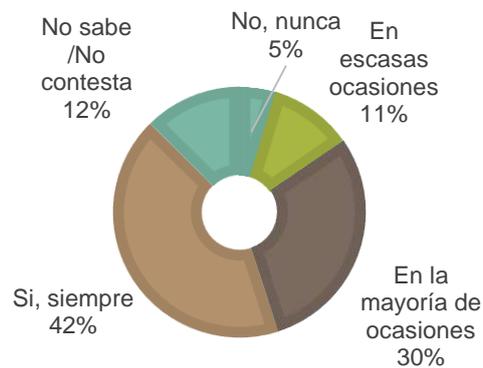
## 5. Impacto del bienestar laboral

**Desde que se desarrollan programas de bienestar en mi empresa ha mejorado el clima laboral**

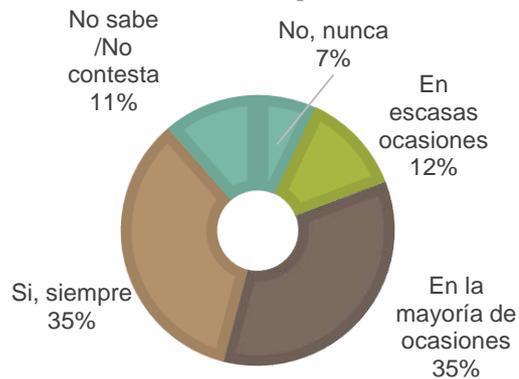


Que el 70% de los empleados de las empresas andaluzas son conscientes de la importancia y los beneficios de los Programas de Bienestar.

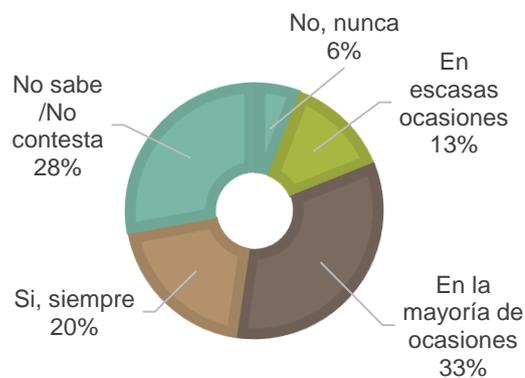
**Se ha visto renovada y fortalecida la imagen de mi empresa desde que se llevan a cabo iniciativas de bienestar laboral con los empleados**



**Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas**

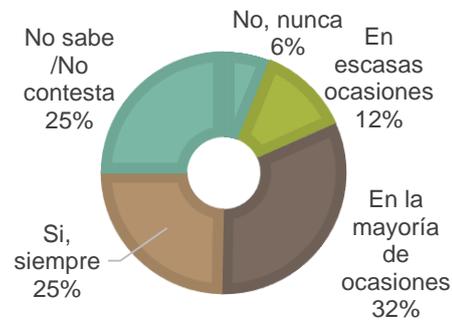


**Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral**



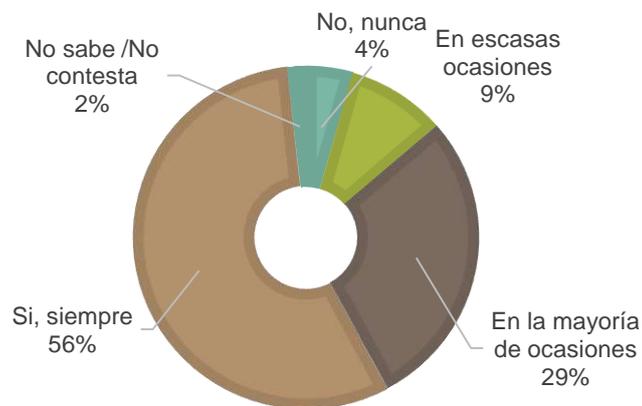
Los programas de Bienestar son un valor añadido para mantenerse en la Empresa y más del 50% de los empleados también han tomado conciencia de su importancia en la prevención de enfermedades

**Se ha incrementado la productividad como consecuencia de los programas de bienestar en mi empresa**



**6. Cómo afecta la seguridad en el bienestar**

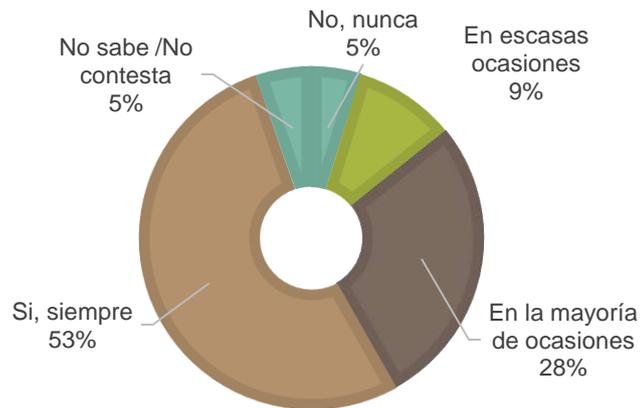
**Los estándares de seguridad en mi empresa mejoran el bienestar laboral**



Está claro que el 90% de los empleados valora y considera la Seguridad un punto clave en el Bienestar Laboral. Esto implica que hay un gran compromiso por parte de la Dirección de las Empresas y una implicación por parte de una mayoría de los empleados, los cuales son conscientes de todo ello.

## 7. Cómo afecta el bienestar en la seguridad

Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral



esto supone un alto compromiso por parte de la Dirección en el Bienestar y salud de los empleados y una implicación por parte de los mismos.

### Aportaciones particulares

Por favor, indique aquí el nombre de su empresa e incorpore el logotipo

General Electric Healthcare.

GE Healthcare



A modo de **conclusión** y para finalizar:

**¿Podría resumir el VALOR AÑADIDO que la Seguridad y el Bienestar aportan a su empresa en particular?**

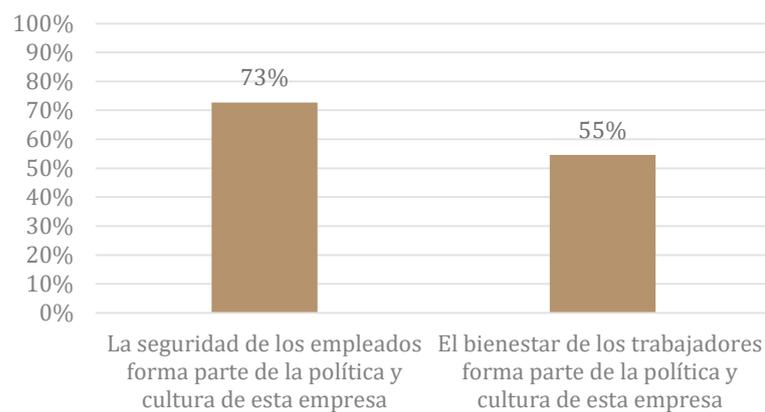
La implantación de las medidas de Seguridad y Bienestar en nuestra Empresa se deben al elevado compromiso de la Dirección de GE Healthcare y a la implicación de los empleados. Esto nos ha conllevado los siguientes beneficios:

- Disminución del 70 % del Absentismo por C. Profesional con respecto al sector.
- Disminución del 30% del absentismo por C Común con respecto al sector.
- 6ª puesto en el Work Place To Work 2018.

## Validación de gráficos por HIDRALIA

1. La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.
2. El bienestar de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.

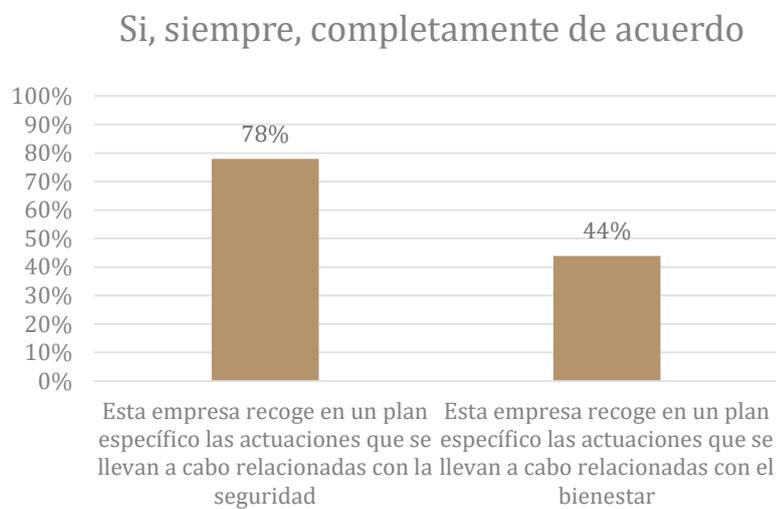
Si, siempre, completamente de acuerdo



Desde hace años estamos trabajando por un sistema de seguridad y salud laboral participativo, integrando en el día a día, y no solo basado en la implantación de medidas técnicas preventivas y formación en SSL.

En referencia al bienestar laboral, hasta hace poco, se había visto enmarcado en los convenios colectivos de la empresa, sin relacionarse con la seguridad y salud laboral.

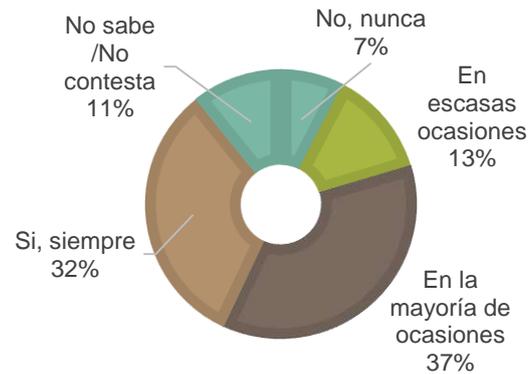
3. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad
4. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar



La mayoría de las acciones sobre el bienestar laboral han estado recogidas en los convenios colectivos, no asociándose a un plan específico. De hecho, hasta la fecha en nuestra empresa existen numerosas acciones de mejora del bienestar laboral que se encuentran recogidas en diferentes planes (convenios, voluntariado, planes SSL, ...) no existiendo un plan específico que englobe todas las acciones que se podrían asociar al bienestar laboral.

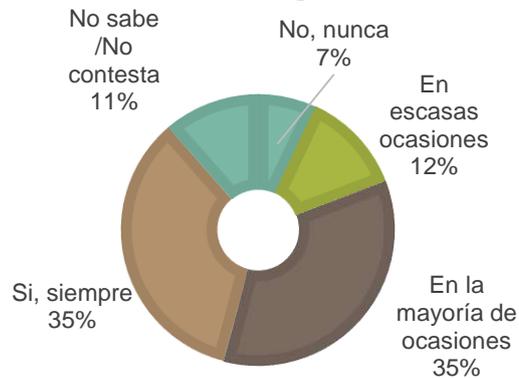
## 5. Impacto del bienestar laboral

**Desde que se desarrollan programas de bienestar en mi empresa ha mejorado el clima laboral**



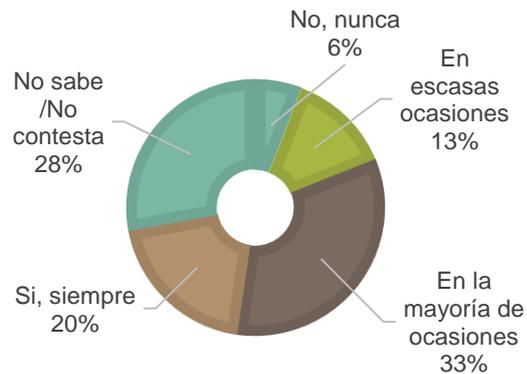
La percepción de los trabajadores coincide con la de la dirección de la empresa: que la mayoría de las acciones implantadas para la mejora del bienestar laboral están siendo eficientes en relación con el clima laboral

**Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas**



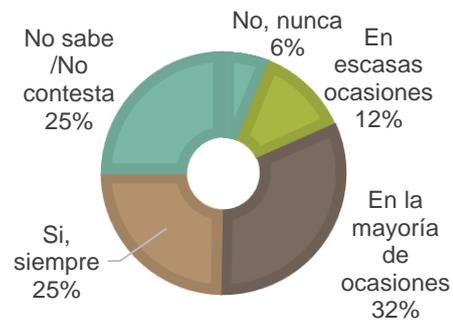
La mejora en la imagen interna de la empresa respalda la imagen externa.

**Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral**



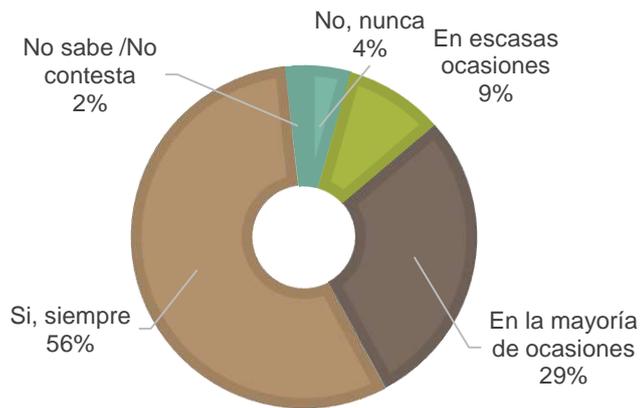
Nuestra empresa tiene muy baja rotación.

**Se ha incrementado la productividad como consecuencia de los programas de bienestar en mi empresa**



## 6. Cómo afecta la seguridad en el bienestar

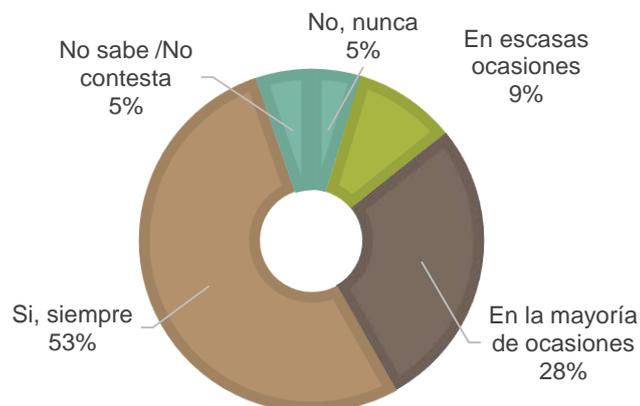
Los estándares de seguridad en mi empresa mejoran el bienestar laboral



La gráfica muestra lo que se remarcó en varias ocasiones durante los talleres, que la seguridad incide directamente en el bienestar laboral.

## 7. Cómo afecta el bienestar en la seguridad

Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral



Nunca habíamos plasmado esta reflexión hasta participar en este proyecto, aunque intrínsecamente estuvieran muy ligados.

### Aportaciones particulares

A modo de **conclusión** y para finalizar:

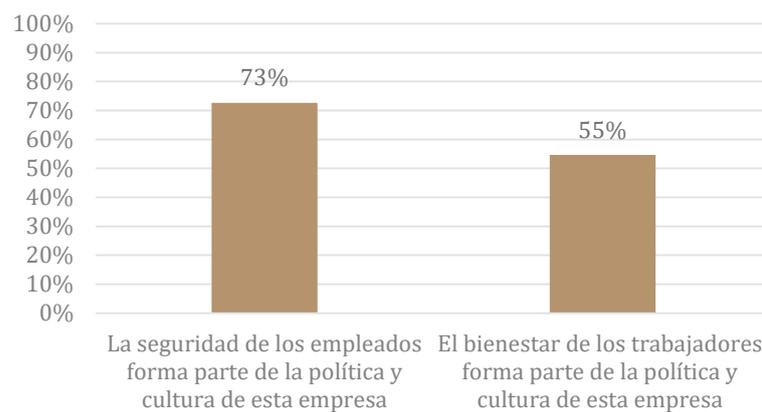
**¿Podría resumir el VALOR AÑADIDO que la Seguridad y el Bienestar aportan a su empresa en particular?**

Estamos consiguiendo traspasar los umbrales de la empresa, y estamos llegando a los hogares de nuestros trabajadores; a nuestros clientes; a nuestras contratas y a las comunidades locales en la que desarrollamos nuestras actividades, posicionándonos como un referente.

## Validación de gráficos por PLACO SAINT GOBAIN

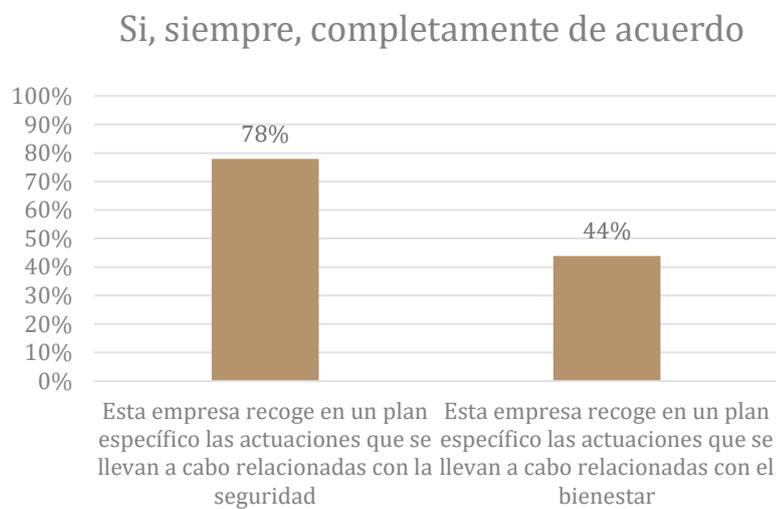
1. La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.
2. El bienestar de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.

Si, siempre, completamente de acuerdo



Efectivamente consideramos que los datos son buenos, llevamos décadas fomentando Seguridad en el trabajo, pero apenas unos pocos años con el Bienestar y la Salud.

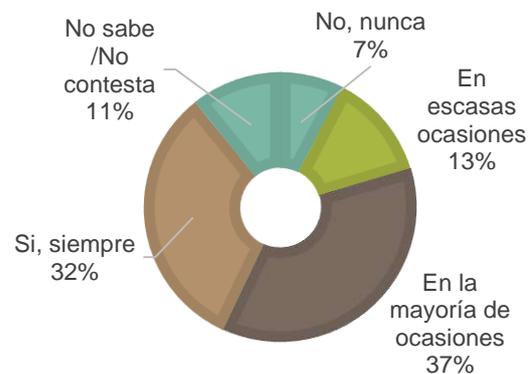
3. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad
4. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar



Igualmente, es lógico que los datos de seguridad sean mayores que los de bienestar. Los kpis de Seguridad llevan mucho tiempo divulgándose, y llegan hasta todos los niveles de los empleados. Respecto a los de vienasas, son más complicado de definir y llevamos menos tiempo trabajando con ellos. Aunque tardarán en calar a todos los niveles.

## 5. Impacto del bienestar laboral

**Desde que se desarrollan programas de bienestar en mi empresa ha mejorado el clima laboral**



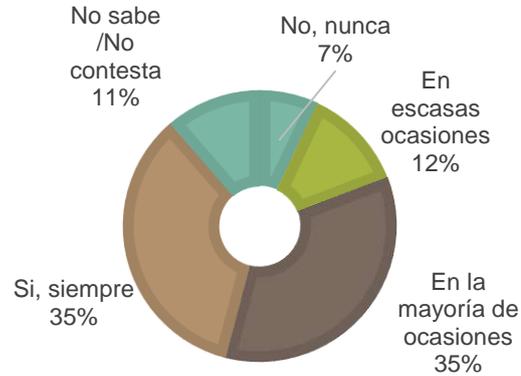
El 69% lo ve positivo, lo cual es significativamente bueno, estamos contentos con los datos, aunque demuestran que aún tenemos campo de mejora, tenemos que fomentar que los programas de bienestar lleguen a todos los empleados y lo vean como algo positivo para su salud, al igual que ya conseguimos que lo hiciera la Seguridad.

**Se ha visto renovada y fortalecida la imagen de mi empresa desde que se llevan a cabo iniciativas de bienestar laboral con los empleados**



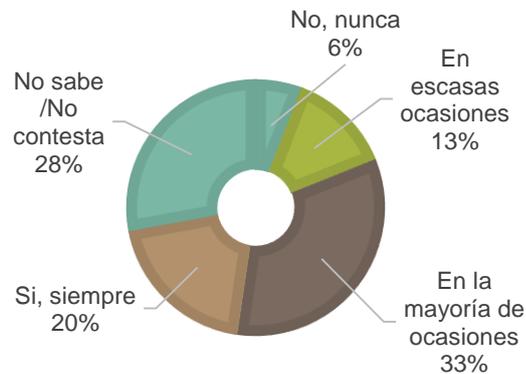
Datos mejores que los anteriores, la imagen es lo primero que se percibe antes de valorar lo bueno que son los planes para los empleados.

**Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas**



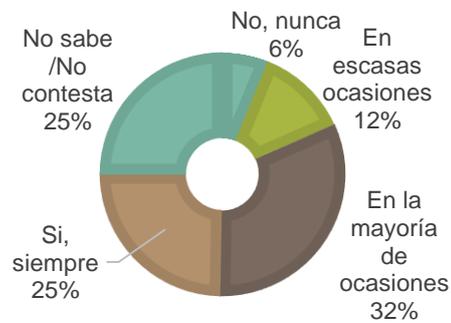
El trabajo interdepartamental se valorar también como positivo.

**Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral**



En los últimos años no ha habido cambios en la plantilla, y tampoco el absentismo ha sido un problema, por lo que entendemos que muchos encuestados han contestado No o No sabe por este motivo.

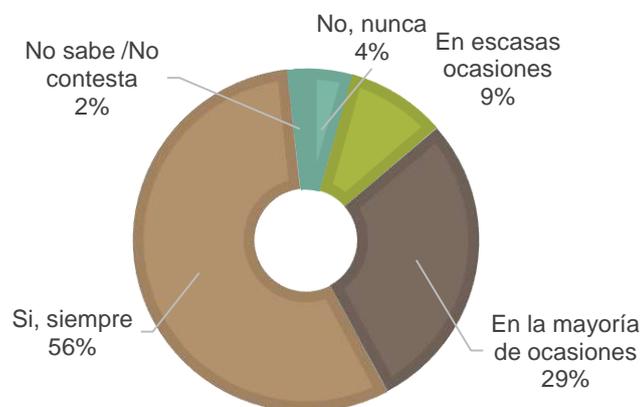
**Se ha incrementado la productividad como consecuencia de los programas de bienestar en mi empresa**



Los empleados no ven una relación directa entre bienestar y productividad,

**6. Cómo afecta la seguridad en el bienestar**

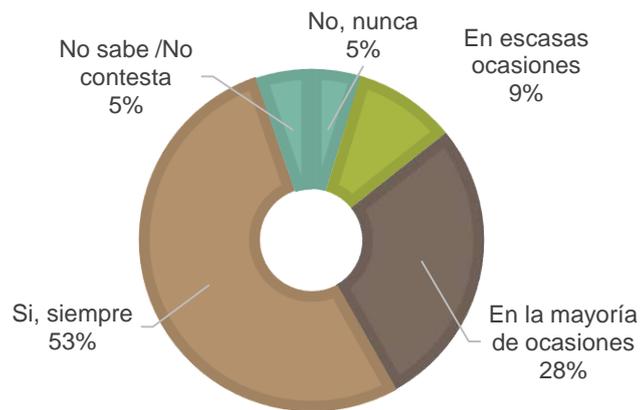
**Los estándares de seguridad en mi empresa mejoran el bienestar laboral**



Al hablar ahora de seguridad, los resultados positivos son mayores, pues llevamos muchos años dedicando mucho tiempo, recursos y esfuerzos a mejorarla, y la mayoría ve la relación que existe con la seguridad.

## 7. Cómo afecta el bienestar en la seguridad

Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral



Son datos muy positivos que la relación recíproca se vea igualmente, el trabajo inicial está realizado con fundamento y a partir de aquí nos toca seguir mejorando.

### Aportaciones particulares

SAINT GOBIAN PLACO IBÉRICA S.A.



A modo de **conclusión** y para finalizar:

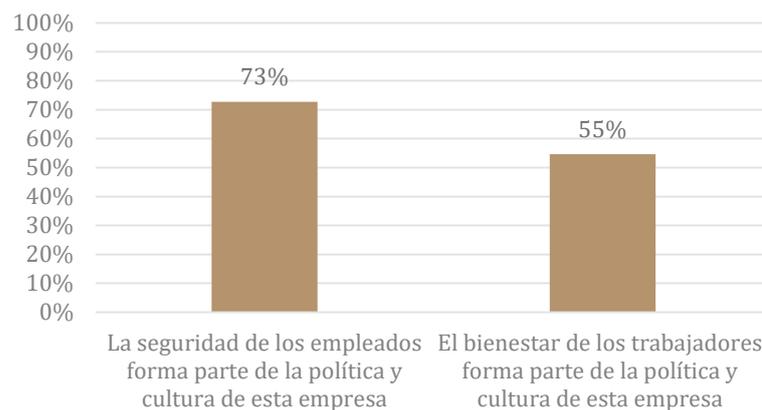
**¿Podría resumir el VALOR AÑADIDO que la Seguridad y el Bienestar aportan a su empresa en particular?**

Consideramos que todo el trabajo, esfuerzo, tiempo y recursos empleados en Seguridad, Salud y Bienestar de nuestros trabajadores es nuestra primera y más importante obligación. Una empresa sin un buen clima laboral en este sentido difícilmente conseguirá ningún objetivo que se plantee. Una vez conseguido y afianzados estos pilares, podremos seguir hablando de Calidad, Productividad o cualquier otro aspecto que genere valor añadido para la empresa.

## Validación de gráficos por VOTORANTIM CIMENTOS

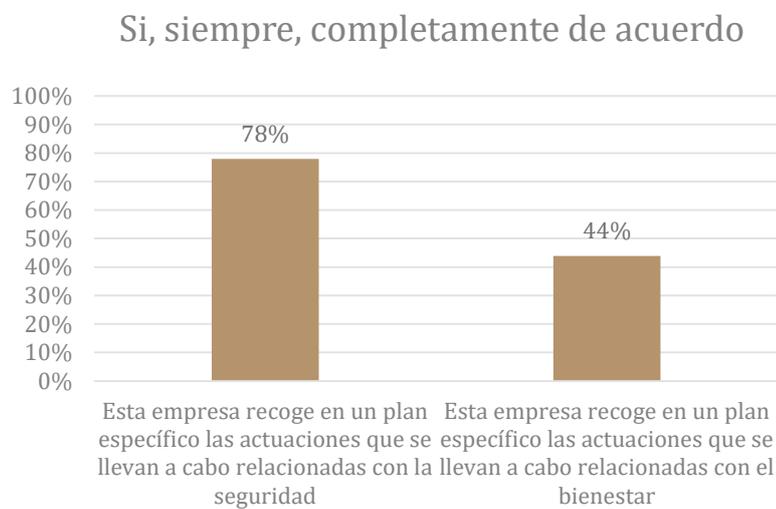
1. La seguridad de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.
2. El bienestar de los empleados forma parte de la filosofía y cultura de mi empresa.

Si, siempre, completamente de acuerdo



El concepto de bienestar en el trabajo es poco conocido en las empresas porque todavía es predominante la cultura de prevención frente a la cultura de promoción de la salud y seguridad. Crear entornos en los que se favorezcan hábitos y conductas seguras y saludables es todavía un paso que se está dando en muchas organizaciones. El bienestar va más allá de las exigencias legales y todavía no es suficientemente frecuente que forme parte de la política de la empresa.

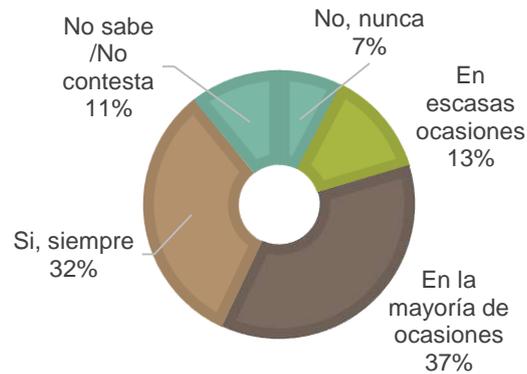
3. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con la seguridad
4. Mi empresa recoge en un plan específico las actuaciones que se llevan a cabo relacionadas con el bienestar



La legislación obliga a elaborar y desarrollar una planificación preventiva y, consecuentemente, la mayor parte de las empresas disponen de ella. Probablemente muchas de estas empresas realizan un cumplimiento meramente formal y no profundizan lo suficiente como para implantar una verdadera cultura de seguridad. En el caso del Bienestar, es muy probable que la mayoría de las empresas que han implantado un plan específico sigan el modelo de entornos laborales saludables propuesto por la OMS y, por tanto, incorporen un sistema de gestión que incluya la planificación como uno de sus pasos obligados. En estos casos, lo más probable es que el cumplimiento vaya más allá de lo meramente formal y sí exista un compromiso real en la organización para desarrollar una verdadera cultura de salud y bienestar.

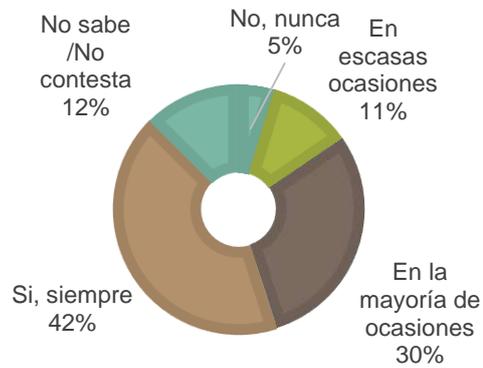
## 5. Impacto del bienestar laboral

Desde que se desarrollan programas de bienestar en mi empresa ha mejorado el clima laboral



Si el plan de bienestar es completo debe incluir el bienestar emocional, que es uno de sus pilares básicos. Las políticas de bienestar emocional van más allá de la prevención del riesgo psicosocial valorando también los recursos de las organizaciones y se integran en el ámbito de la gestión de las personas. El desarrollo de acciones que promuevan la conciliación, la igualdad o la ausencia de violencia, por poner tres ejemplos claros, sin duda incidirán en la percepción de bienestar de las personas y, por tanto, en los estudios de clima laboral.

**Se ha visto renovada y fortalecida la imagen de mi empresa desde que se llevan a cabo iniciativas de bienestar laboral con los empleados**



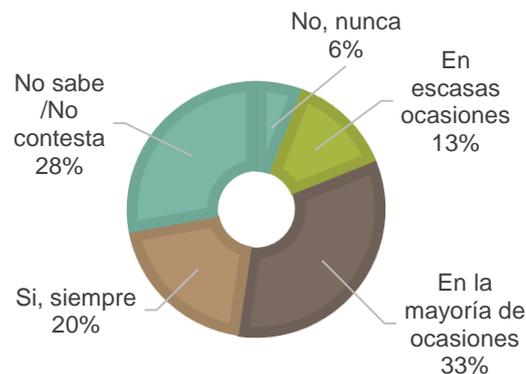
Tanto la imagen o percepción de los trabajadores como la reputación o imagen externa se ven favorecidas. Las personas que trabajan en organizaciones que desarrollan planes de salud perciben el compromiso y se favorecen de recursos personales que mejoran su satisfacción. Si la empresa cuida también a la comunidad en la que se asienta participando de acciones solidarias y cuidando el medio ambiente su reputación mejora.

**Se ha visto una mayor cohesión y cooperación en los equipos de mi empresa tras las iniciativas de bienestar laboral implantadas**



Las iniciativas de bienestar que alcanzan una participación considerable con frecuencia dinamizan a los trabajadores hacia una comunicación más completa, lo que permite que se conozcan mejor y puedan dialogar sobre asuntos comunes superando las distancias y el posible aislamiento. Esto contribuye a mejorar la cohesión y la cooperación en la organización.

**Hay menor rotación de plantilla y absentismo desde que mi empresa ha puesto en marcha iniciativas de bienestar laboral**



En el origen del absentismo por causa médica participan muchas variables que no siempre se pueden medir y esto hace que no siempre resulte por sí mismo un indicador fiable del resultado de las acciones de promoción de la salud.

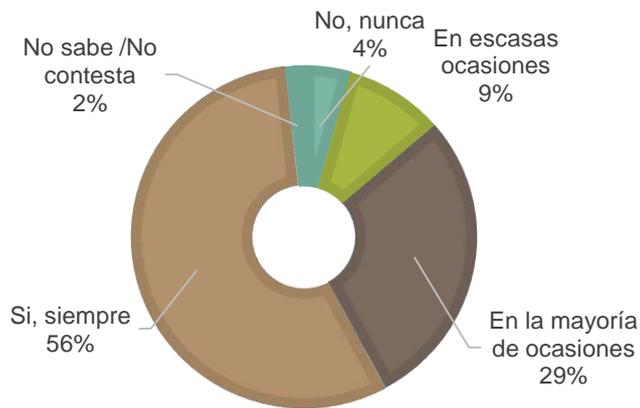
**Se ha incrementado la productividad como consecuencia de los programas de bienestar en mi empresa**



Es difícil medir objetivamente incrementos de la productividad y más en organizaciones que llevan muchos años optimizando sus recursos para alcanzar altos rendimientos en el desempeño. Uno de los desafíos de la Empresa Saludable es conseguir medir el retorno de la inversión a través del aumento de la productividad y la disminución de determinados costes.

## 6. Cómo afecta la seguridad en el bienestar

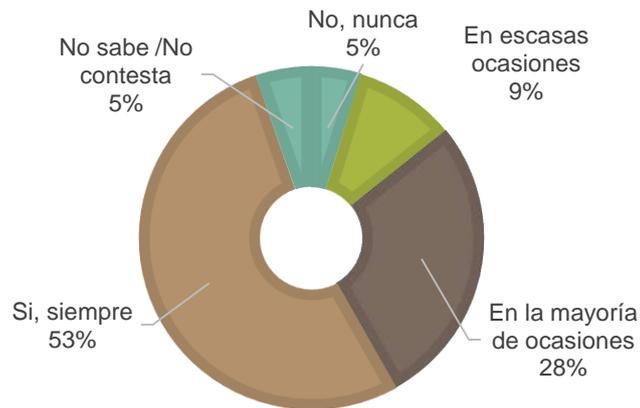
Los estándares de seguridad en mi empresa mejoran el bienestar laboral



Las acciones de seguridad y bienestar son completamente sinérgicas y ambas contribuyen a la creación de una cultura de seguridad y salud. No sería posible desarrollar un proyecto de empresa saludable sin que existiese previamente una sólida implantación de un sistema de gestión de seguridad. Es la base para continuar mejorando y pasar de la prevención del riesgo a la promoción de la salud y la seguridad, del cumplimiento legal al compromiso con los valores de la organización.

## 7. Cómo afecta el bienestar en la seguridad

Las iniciativas que mi empresa ha implantado en bienestar, repercuten en la seguridad laboral



Personas más sanas y con buenos hábitos de salud son menos vulnerables al accidente y la enfermedad, son más conscientes de la importancia de las pequeñas decisiones personales y están más atentas a la hora de tomar las decisiones correctas. Los comportamientos sanos tienen su paralelismo en los comportamientos seguros y ambos forman parte de la misma cultura de salud y seguridad. El desarrollo de acciones de bienestar contribuye a mejorar el orgullo de pertenencia y el alineamiento con la empresa, lo que favorece la comprensión y aceptación de las normas y comportamientos de seguridad.

### Aportaciones particulares



A modo de **conclusión** y para finalizar:

Los programas de Empresa Saludable surgen de los valores que definen la ética empresarial y su desarrollo va más allá de los requisitos legales incluyendo también requisitos éticos y de responsabilidad con la comunidad. Constituyen además una muestra tangible del compromiso por mantener una buena calidad de vida y de trabajo, formando parte destacada de las acciones de sostenibilidad de la organización. Manifiestan, por último, una apuesta por la adaptación a las exigencias derivadas de los cambios demográficos y las nuevas formas de trabajo que, sin duda, contribuyen a mejorar la productividad de las personas y el bienestar del conjunto de la organización. Nuestra experiencia durante los últimos 5 años demuestra que no solamente hemos corregido importantes indicadores de salud y puesto en marcha un sistema de gestión ya maduro y confiable, sino que el proceso de cambio se ha consolidado y la Empresa Saludable es ya una realidad asumida por todas las personas que formamos parte de Votorantim Cimentos en España.

## 3. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

Exponemos las Conclusiones desde tres contextos diferenciados:

- 8 Claves destacadas para promover entornos de trabajo seguros y saludables
- Análisis de la contribución de la seguridad laboral en el bienestar laboral y viceversa
- Premisas conclusivas del proyecto.

### 8 Claves destacadas para promover entornos de trabajo seguros y saludables

No hay receta universal para promover entornos laborales saludables. Sin embargo, a lo largo del estudio se han recogido 8 elementos claves comunes a todas las experiencias con resultados alineados a la excelencia organizacional:

**1º INSTAURAR LA SEGURIDAD y SALUD COMO SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL.** Esta visión más amplia de la Seguridad implica tanto a Dirección como al conjunto de personas trabajadoras, procedimientos y ciclos de operaciones. **La seguridad está integrada como parte de los objetivos estratégicos de las empresas**, afectando de manera transversal a todos los departamentos. La

seguridad se extrapola al medio ambiente y al entorno que sostiene la propia actividad de la compañía.

Estos criterios de gestión deben aplicarse, según el Modelo de Entorno Laboral Saludable que promueve la OMS, a cuatro grandes ámbitos de actuación:

- **El entorno físico del trabajo:** materias primas, maquinaria, equipos, procesos, distribución del espacio, medio ambiente de trabajo, etc., que pueden generar riesgos mecánicos, físicos, químicos, biológicos o ergonómicos
- **El entorno psicosocial:** incluye todos aquellos aspectos de la organización del trabajo y la cultura organizacional (valores, creencias, actitudes y prácticas) que pueden afectar el bienestar de las personas.
- **La atención y promoción de la salud en el trabajo:** recursos y servicios de salud en la empresa, vigilancia de la salud física y mental, promoción de estilos de vida saludables.
- **La implicación de la empresa en la salud de la comunidad:** promover actividades y proporcionar recursos que favorezcan la salud en los entornos sociales y familiares de la empresa

**2º COMPROMISO SINCERO Y SÓLIDO DE LOS LÍDERES CON LOS VALORES DE LA PREVENCIÓN, LA SALUD Y CON LA INICIATIVA DE CREAR UNA EMPRESA SALUDABLE.** La participación directa Dirección o Línea de Mandos dentro de la empresa conforma uno de los mayores impulsores para el desarrollo adecuado de los planes y actuaciones vinculados con una cultura preventiva fuerte y arraigada.

**3º LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR ESTÁN PERFECTAMENTE COORDINADOS** y son gestionados desde departamentos multidisciplinares constituidos por profesionales de la Prevención y la Salud y los directivos de cada corporación. En algunos casos se han creado Comités de Bienestar para aprovechar sinergias entre Seguridad, Salud y Bienestar y poner en marcha acciones conjuntas.

**4º INCLUIR ACTIVAMENTE EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE CULTURA PREVENTIVA EMPRESARIAL, A LOS TRABAJADORES Y SUS REPRESENTANTES:** no sólo informar o consultar sino promover y provocar una “fuerte voz colectiva”. Se tiene **como centro a la persona** y el valor que aporta como “coPartícipe del sistema”. Para ello se han identificado una serie de herramientas comunes en materia de Seguridad y Bienestar entre las empresas participantes en este proyecto como son:

- **Incluir un apartado específico en el orden del día de las reuniones habituales** (reuniones de Comité de Dirección, reuniones de jefes de Departamento, reuniones de jefes de la línea de mando) para tratar temas relacionados con la seguridad, la salud y el bienestar.
- **Charlas de Seguridad, entre la línea de mando y los trabajadores:** Pueden ser específicas de seguridad o estar englobadas dentro de las reuniones habituales de producción/operaciones. Es importante que los empleados escuchen a su jefe directo y resto de la línea jerárquica, hablar sobre seguridad, salud y bienestar. Se debe procurar que en estas charlas participen los empleados, incluso en muchas ocasiones son ellos los que las dirigen.

- **Grupos de mejora de seguridad y salud:** Crear grupos de trabajo entre los propios trabajadores que se reúnen periódicamente para trabajar en la propuesta, análisis a implantación de mejoras en materia de seguridad y salud que redunden e impacten en el bienestar que ellos mismos consideren las que puedan llevar acabo y colaborar con la empresa para llevarlas a éxito.
- **Inspecciones de Seguridad:** Establecer que la Línea de mando o los propios trabajadores, o juntos, participen o realicen inspecciones de seguridad programas y por temáticas y/o procedimientos de seguridad, por ejemplo, de las instalaciones, equipos, etc. de su área de actuación o de otros departamentos a modo de inspecciones/ auditorías cruzadas y poder ser más objetivos.
- **Observaciones Preventivas de Seguridad :** Establecer que la Línea de mando y los propios colaboradores participen o realicen Observaciones Preventivas de Seguridad de su área de actuación o de otros departamentos, lo que repercute en la asunción de responsabilidad e implicación, así como de la “corrección-sensibilización directa e inmediata” del comportamiento no adecuado- no saludable- no seguro.

**5º INTEGRAR LOS PROGRAMAS DE PREVENCIÓN, SALUD Y BIENESTAR EN LA EVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA** mediante el diagnóstico previo de situación analizando las brechas entre el estado actual de las cosas y las condiciones saludables ideales. Analizar los datos para aprender continuamente, incorporando el mejor conocimiento científico disponible, observando las buenas prácticas internas y la de otras empresas. pasar a la Acción implantando esta mejora y volver a evaluar para comprobar que nos acercamos al objetivo deseado y que aspira toda la organización, personas trabajadoras y dirección.

**6º VERTEBRAR LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD Y BIENESTAR A TRAVÉS DE UNA BUENA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN** usándola como herramienta para conseguir la concienciación y sensibilización de las personas trabajadoras con la seguridad y el bienestar.

La apertura de líneas de **comunicación directa con el empleado**, permite la participación y opinión del mismo en temas de hábitos seguros y saludables. Así, la comunicación se convierte en vehículo para la propuesta de cambios, mejoras e iniciativas consensuadas y la base para consolidar una cultura de empresa basada en el diálogo y la participación.

**7º FORMACIÓN EN MATERIA DE PREVENCIÓN Y SEGURIDAD.** Claramente observamos en el repertorio de actuaciones que realizan las empresas participantes, que hay un especial interés por capacitar a la plantilla de forma habitual en materia de prevención; para evitar accidentes, posibles enfermedades profesionales, posturas forzadas e inadecuadas que conlleven problemas músculo esqueléticos, desorganización, desinformación o descoordinación y evitar que todo esto concluya, en la desmotivación por la seguridad y salud en la actividad del puesto de trabajo, generando posiblemente estrés e insatisfacción, para evitar todo esto se emprenden iniciativas como:

- Manuales de Acogida
- Documentos que exponen los Procedimientos de Trabajo Seguros.
- Simulacros de emergencia
- Manuales de formación específica y a medida en función del trabajo a desarrollar.
- Reglamentos vigentes en materia de prevención.
- Entrenamiento en la observación comportamental.
- Boletines de hábitos saludables en el entorno laboral y entorno extralaboral.

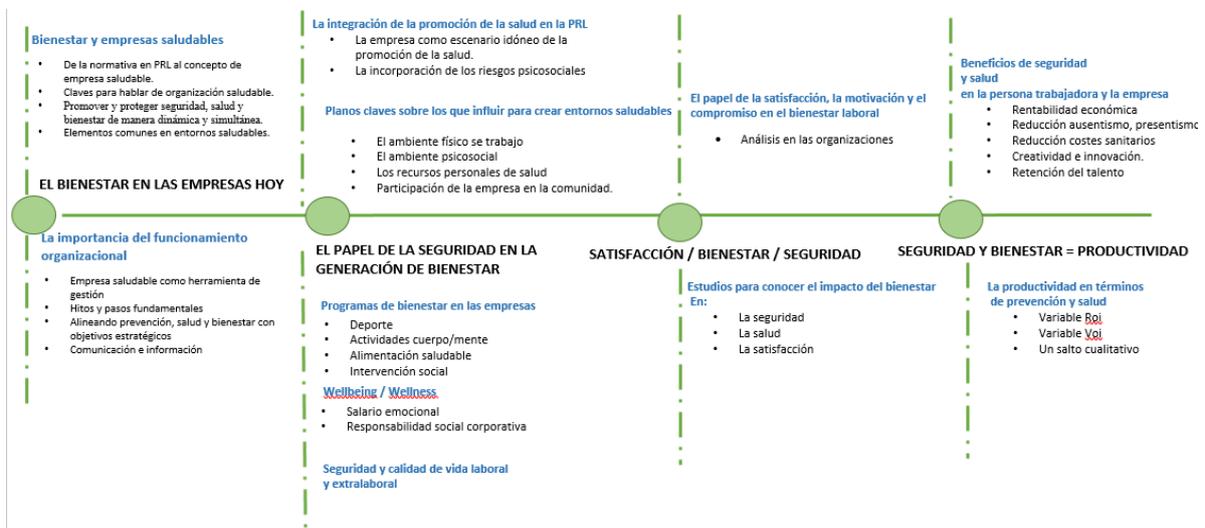
- Reciclaje formativo continuo en temas de seguridad, utilización de Equipos de protección, etc.

**La cualificación y capacitación de los trabajadores permite autonomía y responsabilidad a la hora de operar en determinados entornos y con determinados dispositivos, velando así por su seguridad y la de los compañeros.**

**8º IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA al analizar la ACCIDENTABILIDAD, y en el refuerzo mediante RECONOCIMIENTOS de los hábitos seguros y Saludables,** mediante la comunicación y el análisis de los incidentes y accidentes ocurridos como elemento de mejora continua, dando participación en este análisis a toda la estructura empresarial, y haciendo difusión de estos datos/ imágenes/ causa raíz de los accidentes/ nueva difusión –adiestramiento en procedimiento seguro de trabajo, a toda la plantilla, utilizando carteles y también utilizando las herramientas de las charlas de coordinación de la producción, las reuniones de 5 minutos de SSL antes de empezar a trabajar, etc. Donde se trasmitan con igual intensidad la importancia de poner en valor y reconocer aquellos hábitos seguros y saludables que se vayan identificando en las áreas.

## ● Análisis de la contribución de la seguridad laboral en el bienestar laboral y viceversa

Presentamos Esquema Resumen de correlaciones entre ambos conceptos y cómo se identifican/manifiestan en la Gestión empresarial.



## ● Premisas conclusivas del proyecto

El Estudio que nos ocupa ha extraído finalmente una serie de conclusiones que se comparten a continuación:

**CONCLUSIÓN 1\_**La salud laboral se construye en un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores pueden desarrollar su actividad con dignidad y donde es posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad. Se trata en definitiva de la relación

que se da entre salud y trabajo con un impacto directo en el desempeño y la calidad del mismo. Los **daños a la salud** de los empleados se concretan tal y como se tiene determinado en enfermedades del trabajo (enfermedad profesional y enfermedad vinculada al trabajo) y accidentes laborales.

**CONCLUSIÓN 2\_** Se constata a día de hoy que existen determinados **factores de impacto en el bienestar de los trabajadores y trabajadoras** en las empresas como son: los niveles de información de la evolución de la compañía a la plantilla, la transparencia en su definición y la comunicación de la estrategia, la posibilidad de acceder a determinados beneficios sociales, entre otros.

**CONCLUSIÓN 3\_** La persona trabajadora aparece no solo como el escenario de manifestación del bienestar laboral, sino también como un decisivo factor de producción de éste. Por lo tanto, se torna ineludible pasar de una gestión de la prevención basada en los procesos, las máquinas y herramientas a otra centrada en las personas y su **estado general**.

En el estudio, “*Análisis de la contribución del bienestar laboral en la seguridad laboral en las empresas andaluzas*”, algunos de los escenarios de abordaje de la temática a trabajar, han sido los siguientes:

- ❖ **Cómo contribuye el bienestar laboral en la seguridad laboral y viceversa.** Se han conectado ámbitos que trascienden al puramente profesional puesto que muchas de las líneas de argumentación pertenecen al ámbito personal.
- ❖ **De qué forma se analiza el retorno de las iniciativas en Bienestar y/o Seguridad Laboral en las empresas.** Las actuaciones que llevan a cabo las empresas se dotan de recursos, lo que conlleva un coste económico y de la

que se espera un retorno o devolución. Si bien se ha comprobado que éste es un tema de difícil cuantificación en algunos casos, sí se puede hacer una aproximación valiosa a través de indicadores indirectos que relacionan ambos conceptos con parámetros económicos de la empresa.

- ❖ **Cómo se constata la sostenibilidad y se consigue mantener en el tiempo de las iniciativas** que se llevan a cabo en virtud del aporte de valor real a medio y largo plazo de dichas iniciativas.

Se ha considerado necesario, de la misma forma, tener presentes una serie de claves provenientes de organizaciones e investigaciones de prestigio y trayectoria como las recogidas a través de la OMS. Según la Organización Mundial de la Salud las cinco claves para conseguir un entorno de trabajo saludable son:

- Clave N°1: Participación y Compromiso de la Dirección.
- Clave N°2: Involucrar a los trabajadores y a sus representantes.
- Clave N°3: Ética y Legalidad Empresarial.
- Clave N°4: Uso de un proceso sistemático e integral para asegurar la mejora continua y la eficacia.
- Clave N°5: Sostenibilidad e Integración.

Esta batería de apreciaciones ya constatadas por la OMS, nos ha permitido acercarnos a las empresas participantes desde una óptica exploratoria a través de cuestiones como:

- *¿Qué grado de compromiso y participación tiene la dirección en seguridad y bienestar?*
- *¿Cómo de involucrados están los trabajadores con la seguridad y el bienestar? De ser la respuesta positiva, ¿Cómo se ha conseguido?*
- *¿Existe un proceso de mejora continua donde estén integrados seguridad y bienestar?*

Y en relación a los factores que influyen en los ambientes de trabajo saludables, otras similares como:

- *¿Se tienen en cuenta los riesgos psicosociales y qué se está haciendo al respecto?*
- *¿Cómo se están trabajando los riesgos físicos en el lugar de trabajo?*

**CONCLUSIÓN 4\_** Como **recursos personales de salud en el lugar de trabajo** se han considerado los siguientes: entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa a los trabajadores con el objeto de apoyar o motivar sus esfuerzos por mejorar sus prácticas personales de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su estado actual de salud física y mental. Algunos ejemplos de fórmulas para mejorar los recursos personales de salud en el trabajo han sido:

- ❖ Proporcionar a los trabajadores instalaciones para hacer ejercicio u otorgarles un subsidio para acceder a centros donde practicar deporte.
- ❖ Promover el transporte activo en las actividades laborales adaptando el volumen de trabajo y los procesos.
- ❖ Proporcionar alimentos saludables en la cafetería y las máquinas expendedoras.
- ❖ Ser flexible en cuanto al momento en que los trabajadores interrumpen su trabajo y la duración de esa interrupción para permitir que hagan ejercicio.
- ❖ Prohibir el consumo de tabaco y hacer cumplir esta prohibición.
- ❖ Organizar programas para dejar de fumar para los empleados y hacer cumplir la prohibición de consumir tabaco.
- ❖ Prestar servicios médicos confidenciales como las evaluaciones de salud, los exámenes médicos y la vigilancia médica.

**CONCLUSIÓN 5\_ Las empresas existen en la comunidad, las afectan y se ven afectadas por ellas.** Como los trabajadores viven en las comunidades, su salud se ve afectada por el entorno físico y social de la comunidad. Las empresas han participado en el contexto social de forma directa desde las siguientes actuaciones:

- ❖ Aportando recursos para mejorar la salud de las familias de los empleados.
- ❖ Creando políticas de igualdad de género para apoyar a la mujeres o políticas de protección de otros grupos vulnerables.
- ❖ Aportando liderazgo y conocimientos especializados sobre salud y seguridad a las empresas pequeñas y medianas locales.
- ❖ Promoviendo el transporte público.
- ❖ Realizando controles voluntarios de los contaminantes liberados por la empresa en el aire o el agua.
- ❖ Avanzando más allá de lo que estipulan las normas legales para reducir al mínimo la huella de CO2 de la empresa.

**CONCLUSIÓN 6\_ La implantación de acción de Promoción de Salud en el Trabajo (PST) requiere de una serie de consideraciones previas** según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Con anterioridad a la solicitud del reconocimiento de Buenas Prácticas en Promoción de la Salud en el trabajo, algunas empresas han llevado a cabo una serie de acciones a nivel interno que le han permitido ratificar el compromiso con este tipo de medidas, y que al mismo tiempo se han alineado con la estrategia de la empresa. Algunas de ellas han sido:

- ❖ La PST se basa en una cultura saludable que, en primer lugar, requiere una adecuada gestión de los riesgos. No tiene sentido aplicar un programa de PST sin ofrecer al mismo tiempo un lugar de trabajo seguro y saludable.
- ❖ La PST va más allá de los requisitos legales, se basa en acciones voluntarias por ambas partes.

- ❖ La PST sólo puede tener éxito si se integra como un componente permanente en todos los procesos empresariales.
- ❖ La PST exige el compromiso activo de ambas partes: la empresa, con la oferta de unas condiciones organizativas y medioambientales saludables, y los empleados, que deberán implicarse activamente en los programas.
- ❖ El estilo de vida es cosa del trabajador. Es posible alentarle, pero jamás obligarle a modificar su comportamiento, salvo que resulte nocivo para otras personas.
- ❖ La participación en actividades de PST es voluntaria, si bien debe tener en cuenta que adoptar un modo de vida saludable redundará sobre todo en el propio beneficio.

**CONCLUSIÓN 7\_ Para que una empresa crezca con rentabilidad, se han tenido que tomar medidas más allá de las estrictamente económicas**, y para ello ha sido necesario cultivar un buen clima laboral y ambiente entre las personas trabajadoras. Se han necesitado políticas que los hayan mantenido ilusionados y con alto nivel de desempeño.

Entre ellas han estado las prácticas que han hecho de la empresa un lugar saludable en el que sus componentes han podido cuidar de su salud corporal, intelectual y espiritual. Es lo que se conoce como **Empresa Saludable**: *“aquella que tiene entre sus objetivos ayudar a sus miembros a mantener un tono vital corporal y mental sano.”* Se ha tratado en definitiva de incorporar prácticas que a medio y largo plazo han aumentado la productividad de los empleados, si bien no han podido constituir una política aislada, sino que han crecido íntimamente relacionadas y cohesionadas con los **Programas de Seguridad e Higiene en el Trabajo**, y otras medidas que han apuntado directamente al bienestar de la persona trabajadora, como los beneficios sociales adjuntos al sistema retributivo, la formación o desarrollo de carreras.

La **mejor comprensión de los efectos positivos de un buen entorno de trabajo** ha apoyado la puesta en práctica de políticas de seguridad y salud eficaces y el establecimiento de la misma como un objetivo intrínseco y necesario empresarialmente. Las empresas han tenido evidencias que han reafirmado que la incorporación de estas iniciativas en su política organizacional tiene retornos positivos Tangibles e Intangibles, y que en evolución podrán ser cuantificados cada vez con mayor facilidad.

Todas estas conclusiones que se han visto abordadas a lo largo de todo el proyecto se pueden ver extractadas en la redacción de los casos de las empresas participantes.

## Recomendaciones Finales

Destacamos en titulares las recomendaciones finales presentadas en este Informe general:

1. Sistematizar el proceso de ***Implantación de Políticas de Seguridad, Salud y Bienestar***
2. Buscar y Establecer ***Indicadores de Seguridad y Salud y Bienestar***
3. Trazar itinerario ***del ROI*** preventivo y del bienestar ***al VOI*** de ambas iniciativas.
4. Reforzar el ***apoyo Visible de la Dirección*** en la puesta en práctica de estas acciones para ***ganar en Credibilidad***
5. Implantar un estilo de ***Liderazgo Participativo***
6. Establecer una ***Estrategia empresarial global Coherente y Consecuente***
7. El ***enfoque hacia las Personas***

## 1. SISTEMATIZAR EL PROCESO DE *IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR*

Suele existir confusión entre la estrategia de empresa saludable con la instauración de determinados programas de promoción de la salud, típicamente de mejora de los hábitos alimentarios, de promoción del ejercicio físico o de deshabituación tabáquica. Estos programas son, sin duda, un componente importante del bienestar laboral. Sin embargo, el éxito y la sostenibilidad de una organización en tanto que empresa saludable no depende tanto de implantar unas u otras actividades específicas como, sobre todo, de generar un nuevo contexto cultural de valores humanos.

**El esfuerzo debe estar orientado a cambiar el modelo de gestión. Trabajar el Bienestar mediante una metodología basada en la mejora continua según el ciclo PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.**

### ○ PLANIFICAR

La planificación es el primer paso y consiste en identificar los factores que pueden influir negativa o positivamente en la salud de los trabajadores en relación con el entorno físico y psicosocial del trabajo, así como respecto a las condiciones individuales, con el fin de minimizar los factores de riesgo y promover los aspectos saludables.

**A través de este estudio se ha detectado la falta de un trabajo inicial para detectar los intereses de los trabajadores y ajustar los programas a sus necesidades específicas.** Igualmente se deben identificar las oportunidades de la empresa para trasladar acciones de protección de la salud y de promoción del bienestar a la comunidad.

A partir de todo este conocimiento, y teniendo en cuenta los requisitos legales que correspondan, la organización debe establecer objetivos concretos y diferenciados de Seguridad, Salud y Bienestar, así como asignar responsabilidades concretas y recursos para lograr cada uno de ellos.

- **VERIFICAR**

La verificación consiste en el seguimiento y la medición regular del desempeño mediante indicadores cualitativos y cuantitativos con el fin de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos de salud y bienestar. En este ámbito se deben igualmente investigar todos aquellos incidentes relevantes que permitirán determinar deficiencias subyacentes o identificar nuevas necesidades.

- **REVISAR**

La alta dirección debe analizar el sistema de gestión de empresa saludable para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, en el marco del compromiso por la mejora continua.

## 2. BUSCAR Y ESTABLECER *INDICADORES DE SEGURIDAD Y SALUD Y BIENESTAR*

Para una verificación fiable, se hace **evidente la necesidad de establecer indicadores que arrojen datos concretos sobre cada una de las iniciativas que se ponen en marcha y diferenciando entre el ámbito de la Seguridad, la Salud y el Bienestar.**

Sería interesante poder contrastar la información cualitativa que ahora mismo disponen las empresas a través de sus percepciones personales, con indicadores donde se recojan datos cuantitativos concretos, ya que se ha contrastado que hasta ahora prácticamente no existen.

**El contar con indicadores y objetivos medibles, cuantificables y realistas, van a poder medir la relación real entre las iniciativas de bienestar y la Implantación de medidas preventivas y medios de protección y los resultados inicialmente Intangibles como :**

- La motivación y compromiso del empleado
- La rotación de la plantilla
- Retención del talento
- Imagen de marca

Actualmente estas compañías no han podido comprobar el retorno económico o productivo, es decir el **ROI preventivo (es decir de las medidas de Seguridad) y ROI del bienestar** (a nivel de tangibles e intangibles) debido a que:

- ✓ No se han sabido encontrar indicadores significativos.
- ✓ Son iniciativas que aún no se han alcanzado una trayectoria suficiente como para extraer datos económicos.
- ✓ Son acciones con efectos a largo plazo.

### 3. TRAZAR ITINERARIO *DEL ROI* PREVENTIVO Y DEL BIENESTAR *AL VOI* DE AMBAS INICIATIVAS.

En este sentido, se torna clave el análisis del retorno (ROI) de las inversiones realizadas en las medidas e iniciativas tanto de seguridad como de bienestar. Es en definitiva ser conscientes de sus ventajas competitivas en la consecución de objetivos empresariales, pues de otra manera, se va a ciegas, reconocer el VOI, valores que todos percibimos como un diferencial que nos lleve a la “Visión” de la SSL en nuestra empresa.

Una mejor comprensión de los efectos positivos de un buen entorno de trabajo apoyaría la puesta en práctica de políticas de seguridad y salud eficaces y el establecimiento de la misma como un objetivo intrínseco y necesario empresarialmente. Las empresas tienen que tener experiencias/evidencias de que incorporar estas iniciativas en su política organizacional vale la pena.

La necesidad de aplicar los procedimientos del ROI a la identificación de un “Valor” en cuanto a saber calcular los índices de devolución se torna como el siguiente reto de las organizaciones que se hayan más avanzada en esta materia. *Del ROI al VOI*

**4. REFORZAR EL APOYO VISIBLE DE LA DIRECCIÓN EN LA PUESTA EN PRÁCTICA DE ESTAS ACCIONES PARA GANAR EN CREDIBILIDAD.**

En las entrevistas grupales mantenidas con los mandos de las empresas, se ha destacado de manera expresa la **fuerte implicación de la dirección en la Seguridad y el Bienestar**, lo que ha permitido en estas organizaciones:

- Promover y poner en marcha las distintas iniciativas alineadas al nuevo paradigma en seguridad y bienestar.
- Una fuerte inversión constante para lograr mantener los estándares de seguridad conseguidos.

Sin embargo, partiendo de este contexto y según los datos extraídos de los cuestionarios cumplimentados por los colaboradores, nos encontramos que la opinión de los trabajadores/as no es unánime en la implicación de la Dirección como esencial en la implantación de planes de seguridad y bienestar.

¿A qué puede deberse esta disyuntiva? Los motivos pueden dibujarse en el siguiente sentido:

- **Las campañas de comunicación pueden estar teniendo un menor impacto en los trabajadores del deseado.** Los emisores de los mensajes no se identifican con la dirección y, por tanto, pasan desapercibidos.
- **No existen canales ascendentes y descendentes** adecuados en materia de comunicación que permitan un flujo continuo de información.

- Los empleados **siguen en la creencia de la seguridad como mero cumplimiento de la normativa**, y ello les impide apreciar la labor de divulgación y de expansión que lleva a cabo la dirección.

Estos resultados nos llevan plantear el mayor esfuerzo que es necesario hacer desde los puestos de responsabilidad en dar a conocer su firme convencimiento e implicación en este tipo de medidas, que les fortalezca en su liderazgo en prevención, salud y bienestar.

La comunicación también debe ser mantenida desde los estratos superiores de la compañía. Sigue siendo necesario dedicar tiempo y esfuerzos para explicar a todos los empleados las razones, metas y beneficios de los programas de promoción de la Seguridad, la Salud y el Bienestar.

## 5. IMPLANTAR UN ESTILO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO

La OMS define la promoción de la salud como un proceso que permite a las personas participar activamente en la mejora de su propia salud. Desde este punto de vista, no sería posible desarrollar lugares de trabajo saludable sin el recurso imprescindible de la implicación de los trabajadores. Los líderes de una empresa saludable se preocupan constantemente por motivar a los trabajadores a participar de las estrategias de bienestar laboral, poniendo en evidencia la existencia de una relación estrecha entre los objetivos de productividad de la empresa y el bienestar de los trabajadores.

Un liderazgo participativo se considera esencial en una organización para promover el mejor nivel de salud de sus miembros. De ahí la necesidad de entrenar a los mandos para que lideren desde las políticas y herramientas de la Seguridad y el Bienestar.

## 6. ESTABLECER UNA *ESTRATEGIA EMPRESARIAL GLOBAL COHERENTE Y CONSECUENTE*

Una estrategia de gestión orientada a la salud global, con el ***Foco en el Cuidado de la Persona Trabajadora***, mejoraría la coordinación y la efectividad de todos los recursos medios de protección, medidas de prevención y potenciaría el impacto sobre el bienestar de los trabajadores. Mejoras de la salud benefician la prevención de riesgos y viceversa. Hay una amplia evidencia de cómo el bienestar puede afectar a la seguridad. Así como problemas de salud como la obesidad, la pérdida de audición, los problemas visuales o la fatiga por trastornos del sueño inciden en la siniestralidad laboral. Trabajadores más seguros pueden ser más sanos y una persona más sana puede ser más segura.

Además, el entorno de trabajo puede ser utilizado **para estimular hábitos y estilos de vida saludables** (actividad física, alimentación saludable, etc.) que pueden extenderse al ámbito doméstico y con un beneficio que retorna a la familia y a la comunidad.

**Desde la óptica de la salud pública, la empresa aparece como un microcosmos idóneo para promover acciones de salud individual y colectiva hacia el conjunto de la sociedad, con un alto impacto.** El puesto de trabajo pasa a ser como una especie de trampolín desde el que se puede llegar a segmentos más amplios de población que de otro modo quedarían fuera del esfuerzo por la mejora de la salud.

## 7. EL ENFOQUE HACIA LAS PERSONAS

Cuando hablamos de productividad laboral también hay que tener en cuenta la productividad personal, es decir, de aquello que el trabajo aporta a las personas, que lo realizan en términos de crecimiento o desarrollo, observamos que retorna “Incrementando” el **CAPITAL Humano, CAPITAL Intelectual, CAPITAL Relacional de la empresa.**

Un trabajo que ofrece oportunidades para desarrollar experiencias enriquecedoras y para adquirir habilidades, es un trabajo que promueve la auto-excelencia individual y colectiva lo cual, en definitiva, repercute en un mejor desempeño de las tareas.

***El trabajo puede ser una fuente de salud y bienestar,*** pero para lograrlo se requiere un planteamiento multifactorial capaz de mejorar a un tiempo las condiciones de trabajo y la calidad en la gestión de las personas, incluyendo las relaciones interpersonales, y todo ello además de un Compromiso Firme y Visible de la Alta Dirección, que debe ser claramente percibido / reconocido de una forma positiva por las **Personas Trabajadoras.**

Solo así tendrá una incidencia real y tangible en la **Sostenibilidad y Excelencia empresarial.**

## ● Explotación de Resultados

El presente apartado sobre la incorporación de información acerca de la producción científica del proyecto: bases de datos y programas informáticos no aplica en el estudio realizado sobre el “*Análisis de la Contribución del Bienestar laboral en la Seguridad laboral en las empresas andaluzas*”, por las siguientes razones:

- Se trata de un estudio pionero, que aborda una temática novedosa e incipiente en cuanto a la identificación y análisis de la relación y contribución de los conceptos Bienestar Laboral y Salud Laboral en las empresas andaluzas.
- No existen herramientas estandarizadas, bases de datos, ni instrumentos informáticos en el mercado, relacionados con la materia, que se hayan podido utilizar a tal fin.