



ibermutua

Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales de la Seguridad Social nº 274.



Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas

Prólogo

Continuando con los programas de difusión de la cultura preventiva y el bienestar laboral, Ibermutuamur edita esta nueva publicación, con el objetivo de generar hábitos preventivos positivos en la empresa que redunden en la mejora de las condiciones de trabajo de los trabajadores.

Estamos convencidos que la conjunción entre un buen clima laboral y una percepción positiva del mismo por parte de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre la salud de las personas, tanto en términos de reducción de siniestralidad, como de ausencia de dolencias o enfermedades, incrementando en definitiva los niveles de salud física y de bienestar psicosocial.

La reciente Adhesión de Ibermutuamur a la Declaración de Luxemburgo, comprometiéndonos a integrar los principios básicos de la Promoción de la Salud en el Trabajo en la gestión de la salud de nuestros empleados, es un claro ejemplo de nuestro 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 colaboración de Ergalog en esta publicación, que con su visión clara de fomentar trabajos saludables mediante la transferencia del conocimiento científico y disponiendo de un asesoramiento práctico en gestión de la salud en la empresa, ha contribuido a enriquecer el contenido de esta publicación, proporcionando herramientas básicas de trabajo para conseguir el avance en el bienestar laboral.

Esperamos que los contenidos recogidos faciliten el acercamiento hacia la Empresa Saludable teniendo como horizonte el “Objetivo 0” de reducción de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

1. La empresa saludable como estrategia de gestión // pág 7

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.

2. Programas de bienestar laboral: buenas prácticas // pág 23

Las principales compañías del mundo aplican programas de bienestar laboral con el fin de reducir las bajas por enfermedad, mejorar la productividad y favorecer la implicación de los trabajadores. Las estrategias más efectivas son aquellas que alinean los objetivos de salud y bienestar con los de productividad.

3. Cómo crear empresas saludables // pág 37

Aunque no hay una receta universal para promover entornos laborales saludables, existen modelos de referencia, como el de la OMS adoptado por AENOR, y 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).

Estos enfoques se desarrollan a partir de ejemplos y experiencias prácticas





La empresa saludable
como estrategia de gestión

¿Qué es un buen trabajo?

Viniendo como venimos de una cultura que considera el trabajo como necesidad, estamos habituados a pensar la relación trabajo-salud en términos negativos.

Sin embargo, existen evidencias científicas de que el trabajo, el buen trabajo, contribuye poderosamente a la salud y al bienestar de las personas. No hay duda de que, comparados con los desempleados, quienes trabajan gozan en general de un mayor bienestar y de una vida más saludable. Por otra parte, entre los trabajadores activos se dan diferencias en salud y bienestar que tienen mucho que ver con la idoneidad de las condiciones de trabajo y, muy particularmente, con el estrés laboral.

No tener trabajo o tener un mal trabajo es perjudicial para la salud. Un buen trabajo ayuda a vivir mejor y favorece el desarrollo personal.

Smith A et al. What is a good job? The relationship between work/working and improved health and wellbeing. Research Report 11. Leicestershire: IOSH, 2011

> **Un buen trabajo es 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.**



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.

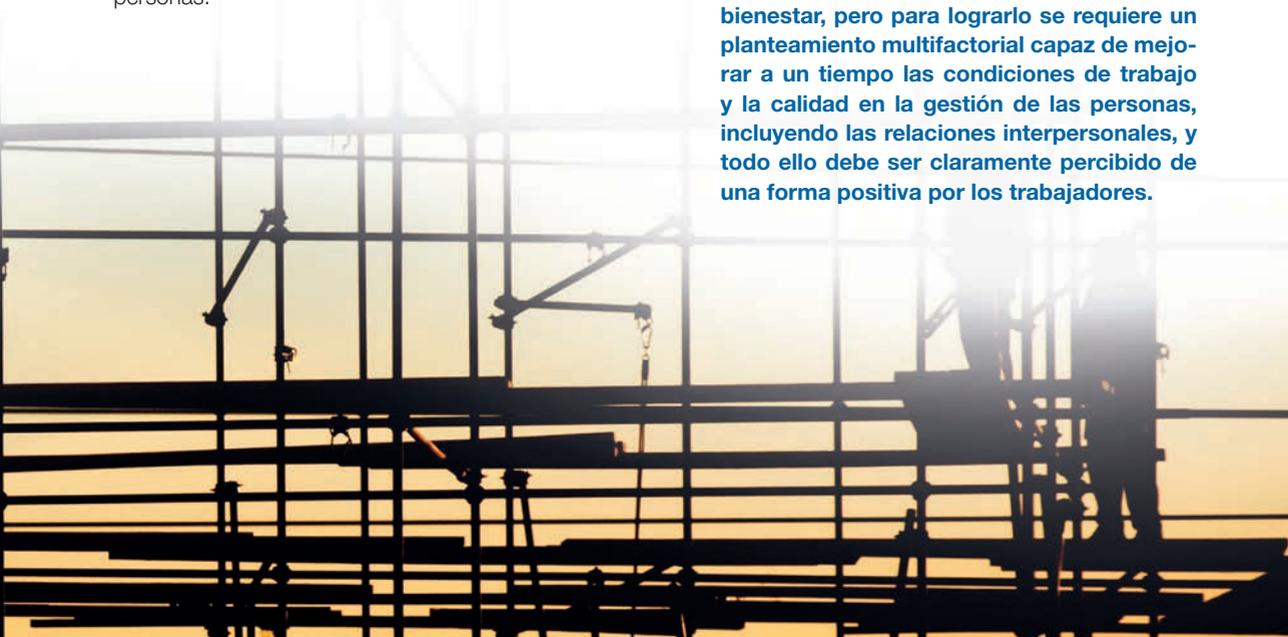
La percepción que sobre un clima laboral de este estilo tienen los trabajadores es esencial para calificar una actividad laboral como 'buen trabajo' ya que sin este componente subjetivo no se producen los efectos beneficiosos esperados sobre el bienestar de las personas.

Existen evidencias científicas de que el impacto positivo del trabajo sobre la salud de los trabajadores depende no sólo de las condiciones objetivas de trabajo, sino también de la evaluación que sobre las mismas realizan los propios trabajadores.

Una percepción positiva sobre las condiciones de trabajo genera, además, sentimientos adicionales que complementan las características del buen trabajo: satisfacción con la calidad de dirección y de supervisión, motivación intrínseca para el trabajo, satisfacción por el balance entre exigencias del trabajo y calidad de vida laboral así como por los retornos obtenidos del trabajo (económicos y profesionales) y por el ambiente entre compañeros

La resultante de la conjunción entre un buen clima laboral y una apreciación positiva del mismo por parte de los trabajadores tiene un efecto positivo sobre la salud de las personas, tanto en términos de ausencia de dolencias o enfermedades como en incremento de los niveles de salud física y de bienestar psicosocial.

> 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.



□ ¿Por qué debería ser saludable una empresa?

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”. Pero además de esto, suelen citarse otros dos argumentos de peso en favor de una empresa saludable: productividad y efectividad.

El American College of Occupational and Environmental Medicine (ACOEM) en un documento desarrollado por su Committee of Health and Productivity, argumenta que los programas de bienestar laboral no sólo tienen un impacto positivo en la productividad por su capacidad de reducir los daños de origen laboral y de mejorar la salud del trabajador de manera simbiótica, sino que además favorecen la optimización de los recursos técnicos y médicos relacionados con la gestión de la prevención y la salud en la empresa.

Tanto las enfermedades y lesiones laborales, como las enfermedades crónicas, del tipo de la diabetes, la patología cardiovascular o el cáncer, suponen elevados costes para las empresas en términos de absentismo, presentismo e incapacidad, hasta el punto que asegurar una salud óptima de la fuerza de trabajo se ha convertido en un factor de competitividad. Invertir en salud parece rentable: estimaciones norteamericanas refieren que cada dólar invertido en programas de promoción de la salud en el trabajo genera un retorno de entre 2,73\$ y 5,67\$ en reducción de costes de absentismo.

Seis de los diez problemas que generan un mayor coste sanitario coinciden con los que más afectan a la productividad.





10 problemas más importantes en costes sanitarios y de productividad Sanitario

Rango	Sanitario	Productividad
1	Cánceres	Fatiga
2	Dolor Cuello/Espalda	Depresión
3	Enfermedad Coronaria	Dolor Cuello/Espalda
4	Otro dolor crónico	Problemas de sueño
5	Colesterol elevado	Otro dolor crónico
6	Reflujo Gastroesofágico	Artritis
7	Diabetes	Hipertensión
8	Problemas de sueño	Obesidad
9	Hipertensión	Colesterol elevado
10	Artritis	Ansiedad

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 estarían 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.

Mejoras de la salud 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.

Trabajadores más seguros pueden ser más sanos y una persona más sana puede ser más segura.

Costes del programa	Beneficios del bienestar laboral	
	Beneficios no financieros	Beneficios financieros
Inversión inicial Tiempo de gestión Consultores externos Bienes de capital Promoción, Márketing Formación etc.	Bajas por enfermedad ▼	Pagos por horas extra ▼ Contratación temporal ▼ Coste salarial de personal fijo ▼
	Satisfacción de empleados ▲	Costes de contratación ▼
	Rotación de plantilla ▼	Costes legales y de reclamaciones ▼
	Accidentes y lesiones laborales ▼	Primas de seguro ▼ Costes de asistencia sanitaria ▼
Costes operativos Tiempo de gestión Salarios de personal Bienes/servicios adquiridos Formación, etc.	Productividad ▲	Ingresos ▲
	Imagen de la compañía ▲	Contratación temporal ▼ Coste salarial de personal fijo ▼
	Salud y bienestar de los empleados ▲	Costes de contratación ▼
	Uso de recursos ▲	Costes de asistencia sanitaria ▼
		Tiempo de gestión ▼

La vida del trabajador se desarrolla en tres escenarios orgánicamente conectados: la empresa, el hogar y el entorno social. En todos ellos interactúan diversos factores que generan impactos en la salud, de manera que actividades extralaborales pueden condicionar la salud en el trabajo y viceversa.

Por otra parte, 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.

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 una capacidad estimada de impacto de hasta el 65% de la población adulta (trabajadores y sus familias).

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.

La prevención efectiva de las enfermedades crónicas no puede confinarse en la semana de 40 horas (Cherniak, 2011).



□ El enfoque hacia las personas es la clave de una empresa saludable

Cuando hablamos de trabajo, solemos hablar sobre todo de los bienes o servicios que resultan de la actividad laboral, y nos referimos a ello en términos de productividad. Sin embargo, raramente hablamos de la productividad personal, es decir, de aquello que el trabajo aporta a las personas que lo realizan en términos de crecimiento o desarrollo.

Un trabajo que ofrece oportunidades para desarrollar experiencias enriquecedoras y para adquirir habilidades, es un trabajo que promueve la autoexcelencia individual y colectiva lo cual, en definitiva, repercute en un mejor desempeño de las tareas.

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.

Existe una gran diferencia entre un puesto de trabajo donde sólo se sobrevive y un entorno laboral en el que se puede prosperar.

> 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 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.

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.



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 un 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.



ERGONOMÍA: una experiencia participativa de integración

El CPH-NEW (Center for the Promotion of Health in the New England Workplace) es un centro de investigación que promueve programas de intervención en puestos de trabajo para la integración de la salud y seguridad con la promoción de la salud, desde el convencimiento de que así se consigue una efectividad mayor que actuando separadamente.

En el año 2006, el CPH-NEW llevó a cabo en Maryland (USA) un programa de intervención participativa en varias residencias de ancianos combinando los planteamientos ergonómicos con actividades adicionales de promoción de salud .

Se empezó pasando un cuestionario al personal auxiliar y de enfermería, del que se obtuvieron algunos datos: 1/3 de las personas encuestadas estaban diagnosticadas de alguna alteración crónica de salud (diabetes, hipertensión, dolor de espalda, colesterol elevado), un 70% referían síntomas osteomusculares en los tres meses anteriores y un 20% afirmaban que

el dolor físico interfería con sus actividades laborales o domésticas. Sólo la mitad realizaban ejercicio físico y no más de un 10% de quienes no lo realizaban tenían planeado hacerlo aunque sólo el 39% confiaban en ser capaces de conseguirlo durante 6 meses al menos. Sólo el 30% de quienes tenían sobrepeso habían pensado hacer algo por reducirlo y únicamente 6 personas fumadoras querían dejarlo en breve.

Se detectaron también algunas asociaciones entre condiciones de trabajo y comportamientos de salud: por ejemplo, las personas fumadoras estaban expuestas a condiciones de estrés laboral con mayor frecuencia que las no-fumadoras, quienes se ejercitaban físicamente al menos 3 veces por semana tenían un mayor control sobre su propio trabajo (balance demanda-control) que quienes lo hacían menos de una vez, una buena percepción de salud estaba asociada con una menor tensión laboral o una mejor calidad de la supervisión, etc.

También se formularon preguntas sobre condiciones de trabajo, obteniendo como respuestas que un 30% consideraban el staff insuficiente, un 22% percibían estrés, cansancio y sobrecarga de trabajo y un 12% manifestaban problemas de sobre esfuerzo físico o postural.





Los resultados de la encuesta fueron discutidos en un grupo focal como primera fase de una intervención participativa. Se concluyó que la falta de personal, los horarios de trabajo y la sobrecarga general eran los problemas prioritarios de salud de los trabajadores, mientras que la movilización de residentes y el dolor de espalda asociado, aunque importante, era secundario. Simultáneamente, se apuntó la alta receptividad de la plantilla a propuestas de actividades para perder peso, mejorar la dieta y hacer ejercicio regularmente. El grupo focal relacionó el absentismo por estrés en el trabajo con la calidad de la comunicación y el apoyo de los supervisores, con el manejo de residentes conflictivos y con la sobrecarga de trabajo general.

La interdependencia de los aspectos analizados confirma la necesidad de una intervención integrada de protección y promoción de la salud. Se proponen medidas inmediatas del tipo de mejorar la disponibilidad de alimentos saludables y facilitar la realización de ejercicios aeróbicos durante las pausas, como mecanismo de actividad física y de reducción del estrés. A medio plazo se articulan acciones encami-

nadas a mejorar la comunicación y la supervisión. Se propone estudiar la viabilidad de realizar ejercicios de estiramiento y refuerzo muscular, además de capacitación, en el marco de un programa de reducción del manejo manual de personas encamadas, todo ello con el fin de disminuir la incidencia de lesiones osteomusculares.

Los promotores de esta experiencia concluyeron que la ergonomía ofrece un marco especialmente idóneo para abordar de forma integrada problemas de salud diversos (osteomusculares, cardiovasculares, de salud mental), combinando la mejora de las condiciones de trabajo con actividades de promoción de la salud.

También constataron que las dinámicas participativas, que facilitan las aportaciones y la implicación de los trabajadores en la fijación de objetivos de salud y en el diseño, implementación y evaluación de los programas, refuerzan su efectividad y sostenibilidad en el largo plazo.





Programas de bienestar laboral: buenas prácticas

Panorama europeo y mundial

La consultora Buckconsultants, promovida por la Compañía Xerox, publica periódicamente un informe sobre estrategias y prácticas de bienestar laboral en el mundo.

El 5º informe, de diciembre de 2012, recopila información sobre más de 1.000 empresas de 45 países con 17 millones de trabajadores. La proporción de empresas consultadas que han implementado programas de bienestar laboral era en 2007 del 34% pasando a ser del 49% en 2012.

El 35% de dichas empresas se ubican en Europa y los ámbitos de desempeño de las estrategias de bienestar laboral en empresas europeas se refieren sobre todo a aspectos relacionados con el clima psicosocial, la seguridad en el trabajo, la promoción de la actividad física y la conciliación de la vida laboral y familiar. Los tres objetivos prioritarios de los empresarios europeos por los que promueven estas políticas son, según este informe:

- 1. Mejorar la moral y la implicación de los trabajadores.*
- 2. Reducir la incidencia de bajas por incapacidad temporal.*
- 3. Mejorar la productividad y reducir el presentismo.*





Sobre la base de las experiencias analizadas en todo el mundo, el informe Buckconsultants recoge, entre otras, las recomendaciones de buena práctica que se enumeran en la página siguiente:

- *Definir una propuesta global compartida por todos y alineada con los objetivos clave de la empresa que enfatice de manera equilibrada los objetivos de salud y bienestar con los de productividad.*
- *Dedicar tiempo y esfuerzos para explicar a todos los empleados las razones, metas y beneficios de los programas de promoción de la salud.*
- *Abordar la mejora del entorno psicosocial en el trabajo y la organización del trabajo con el fin de mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados.*
- *Impulsar una estrategia global centralizada dejando un margen de adaptación local para su implementación.*



Excelencia en bienestar laboral: Union Pacific

Union Pacific, la mayor compañía de ferrocarriles de Norteamérica con una plantilla de 45.400 trabajadores, es reconocida por el sector como la mejor empresa en promoción del bienestar de los empleados.

El enfoque de Union Pacific se basa en considerar la salud de forma global, incluyendo tanto la prevención de riesgos laborales como los diferentes aspectos del estilo de vida que puedan tener algún impacto en la salud y seguridad de las personas.

Desde la compañía se señala como factor clave del éxito la implicación de los trabajadores en los diferentes programas e iniciativas, lo cual se ha conseguido en gran medida a través del compromiso de los directivos locales.

Los trabajadores acuden a encuentros de salud y seguridad, donde se les presentan informaciones y técnicas de prevención de riesgos y donde, además, se debate sobre nutrición y hábitos de vida saludables. Cada año se celebra una Feria de la Salud en la que alrededor de 2.000 empleados se reúnen con los proveedores de programas de salud para aprender de los expertos. La feria, abierta a empleados y cónyuges, incluye seminarios, exámenes de salud gratuitos, vacunas contra la gripe y un mercado de agricultores. Recientemente se ha instaurado un Premio Anual de Bienestar para reconocer a un empleado que demuestre un compromiso personal con el bienestar y que promueve una cultura saludable en el trabajo, el hogar y en la comunidad.



Con el lema “Hazte cargo, siéntete mejor, vive más” la empresa anima a los empleados a participar en el cuidado de su propia salud y pone a su disposición recursos como (www.up.com):

- Un portal interactivo de bienestar en la intranet de la compañía.
- Asesoramiento personalizado en relación con riesgos para la salud como estrés, depresión, tabaquismo, diabetes y sobrepeso.
- Un servicio de Enfermeras de Salud Laboral en las oficinas exteriores con formación especial en cultura y seguridad ferroviaria.
- Un Sistema de Prevención de Lesiones para los empleados en riesgo mediante trabajo en parejas con entrenadores personales.
- Contratación de una red de instalaciones de fitness disponibles de forma gratuita para los empleados (34.500 empleados inscritos en más de 2.800 instalaciones).
- Un equipo de más de 1.000 empleados voluntarios capacitados para apoyar a sus compañeros de trabajo y sus familias sobre problemas de estrés.
- Programa para dejar de fumar mediante apoyo de compañeros entrenados y asistencia farmacológica.

IBM: un programa de salud global

El programa de salud de IBM se basa en una visión global y una estrategia unificada. Los ámbitos de intervención abarcan tanto la prevención de riesgos laborales como la promoción de la salud.

Los objetivos de esta iniciativa 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.

Este programa es evaluado de forma continua y combina líneas de acción centralizadas con adaptaciones locales en las diferentes ubicaciones de la compañía en todo el mundo.

Como se puede apreciar en el gráfico adjunto, los resultados muestran un cambio claro en el nivel de salud con una caída de más del 50% de la proporción de población considerada de alto riesgo (cuatro o más factores de riesgo).

Mejoras en el perfil de riesgo de los trabajadores de IBM

2004

55,4% Riesgo Bajo
31,8% Riesgo Medio
12,8% Riesgo Alto



2006

64,8% Riesgo Bajo
28,7% Riesgo Medio
6,5% Riesgo Alto



2008

68,4% Riesgo Bajo
26,3% Riesgo Medio
5,3% Riesgo Alto



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

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

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

Hospitales: permisos para retener trabajadores

En Bélgica, el sector hospitalario intenta retener a las enfermeras de más edad y con más experiencia reduciendo su tiempo de trabajo asistencial y haciendo su tarea más sostenible. El plan, pactado con los sindicatos y que cuenta con el apoyo económico del gobierno, se aplica a las enfermeras a partir de los 45 años.

Se prevén dos tipos de exenciones. Una 'grande' para el personal cuyo trabajo es más exigente: se inicia a los 45 años con 12 jornadas de 8 horas al año de permiso adicional, que pasan a ser 24 días al cumplir los 50 años y 36 días a los 55. La 'pequeña' exención se aplica a partir de los 50 años con

5 días adicionales que se convierten en 10 días a los 52 y en 20 a los 55. Para tener derecho a estas medidas se requiere haber cumplido una determinada cuota de 'trabajo inusual' (festivos, turno de noche, etc.).

La medida ha sido bien recibida en el sector tanto por los trabajadores como por los gerentes, que se han visto impulsados a desarrollar una gestión más eficiente del tiempo de trabajo y de los recursos humanos.

Estas políticas han tenido un impacto positivo en la reducción del absentismo y en la promoción de tutorías en el puesto de trabajo. Se ha reducido la incidencia de bajas por motivos de salud y ha aumentado la satisfacción de los trabajadores con sus condiciones de trabajo. Por otra parte, la medida ha servido para crear empleo y para promover la innovación en la gestión y distribución de tareas.





Sector del transporte: buenas prácticas europeas

Una publicación de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (E-fact 47, 2010) recoge algunos casos de buena práctica de promoción integral de la salud en el trabajo en el sector del transporte.

Uno de estos casos se refiere al proyecto denominado Trim Truckers (Camioneros en forma) que propone una empresa finlandesa de transporte de mediano tamaño y que consta de tres componentes.

En primer lugar, la empresa ofrece a los conductores la posibilidad de someterse a un examen de salud a cargo del médico del trabajo, para identificar posibles problemas relacionados con la condición física y la obesidad. Según los problemas detectados, el médico brinda a los conductores en cuestión un asesoramiento sanitario preliminar y les remite a un especialista para la realización de pruebas diagnósticas y la aplicación de un tratamiento.

En segundo lugar, la empresa desarrolla un servicio de “fiambarrera saludable” mediante el que se enseña a los conductores a preparar comidas nutricionalmente equilibradas y se les instruye sobre los principios de una alimentación sana.

El tercer componente de este programa consiste en la mejora de la organización de las jornadas de trabajo mediante una planificación más racional de los turnos y las rutas de manera que los conducto-

res dispongan del tiempo suficiente para descansar. Una evaluación de esta intervención ha puesto de relieve la satisfacción generalizada tanto de la dirección como de la plantilla. El proyecto ha promovido asimismo un mejor ambiente de trabajo, una actitud más positiva respecto a la actividad laboral, y un refuerzo de la cultura de la seguridad entre los conductores.

Otro ejemplo es el de la empresa ATM que gestiona los servicios de transporte público de Milán y otras 72 localidades. La organización emplea a más de 8700 trabajadores en 28 centros de trabajo diferentes, y presta servicio en un área con una población total de 2,6 millones de personas.

La empresa organiza cursos de formación dirigidos a conductores recién contratados en los que se abordan tanto temas de seguridad en el trabajo como de prevención de enfermedades crónicas y de promoción de estilos de vida saludables, con especial atención al consumo de alcohol y drogas.

La empresa desarrolla además políticas sociales innovadoras encaminadas a mejorar las condiciones personales y de trabajo de los empleados. Los objetivos fundamentales de estas políticas son: la promoción de la salud, la organización de las jornadas laborales, la igualdad de oportunidades, las viviendas sociales (sobre todo para los grupos vulnerables de trabajadores, como los emigrantes o los separados legalmente), la participación del personal, la gestión social de casos de enfermedad, la prevención de lesiones, las medidas de reconversión profesional, la gestión de las diferencias de género, edad y etnia, y el equilibrio entre vida laboral y personal.





Cómo crear empresas saludables

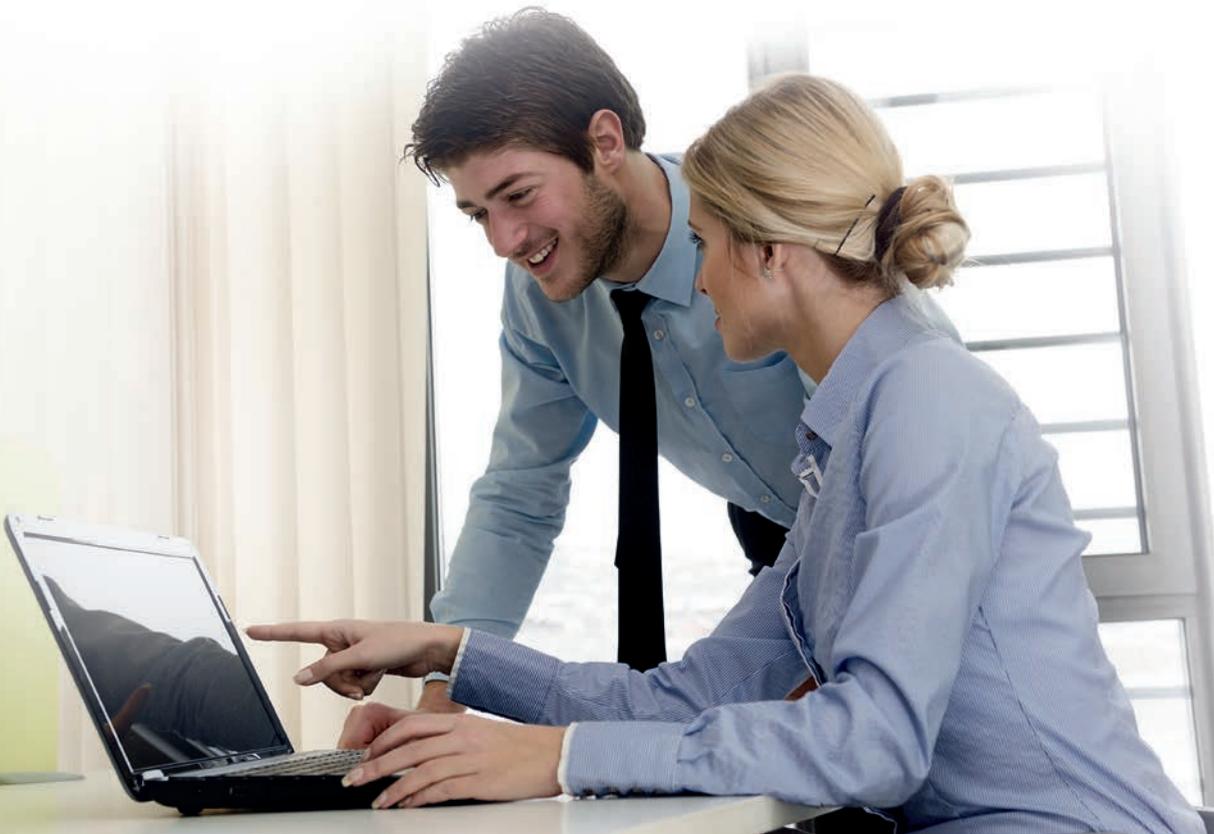


Cómo crear empresas saludables

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

> 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.





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

> Un entorno laboral saludable es aquel en el que los trabajador y directivos colaboran en un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sostenibilidad del espacio de trabajo.

Entorno laboral saludable: modelo OMS



El modelo OMS ha sido adoptado por AENOR para establecer los requisitos de un sistema de gestión de empresas saludables (SIGES) en nuestro país basado en una metodología de mejora continua según el ciclo PHVA: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar.

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. 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 cono-

cimiento, y teniendo en cuenta los requisitos legales que correspondan, la organización debe establecer sus objetivos de salud y asignar responsabilidades y recursos para lograrlos.

La implementación supone en primer lugar hacer visible el compromiso de las distintas instancias de dirección, además de acciones de comunicación, sensibilización y capacitación hacia el conjunto de la organización con el fin de que todos puedan participar activamente en la estrategia de gestión de empresa saludable. El desarrollo de las acciones y la gestión de los cambios encaminados al logro de objetivos de salud y bienestar debe someterse a procedimientos de control operacional.

Sistema de gestión de empresa saludable: modelo AENOR



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.

Por último, la alta dirección debe revisar el sistema de gestión de empresa saludable para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, en el marco del compromiso por la mejora continua.

La OMS insiste en dos elementos transversales a cada una de las etapas de este proceso: el liderazgo de la dirección basado en principios éticos y la participación activa de los trabajadores. Para ello propone iniciar el proceso mediante acciones dirigidas a la movilización y el compromiso de todas las partes involucradas y de los líderes de opinión claves en la empresa. A continuación, sugiere crear un equipo para la gestión participativa del cambio que puede constituirse ad hoc o aprovechando espacios de participación ya institucionalizados como son los Comités de Seguridad y Salud.

Por otra parte y de acuerdo con la evidencia científica, la sostenibilidad y eficacia de los sistemas normalizados de gestión en salud y seguridad mejora sensiblemente incorporando dos elementos adicionales: la transferencia del conocimiento científico más actualizado y los procesos de investigación-acción.

En el Centro para la Promoción de la Salud en el Trabajo de New England (CPH-NEW) ha diseñado una herramienta práctica, basada en las mejores prácticas de ergonomía participativa, que sus promotores denominan IDEAS (Intervention Design and Analysis Scorecard). Se basa en la creación de dos equipos de trabajo, uno denominado 'equipo de diseño' en el que participan trabajadores con un facilitador y que realiza propuestas de intervención para resolver problemas, y un 'equipo coordinador' formado por personal de dirección y supervisores que aportan el conocimiento operativo para ayudar a seleccionar las mejores propuestas.

El proceso IDEAS se desarrolla en 7 pasos. Los pasos del 1 al 5A son desarrollados de manera independiente por el equipo de diseño que identifica los problemas y propone 3 posibles soluciones. Los pasos del 5B al 7 corresponden al equipo de coordinación que recibe las propuestas, las evalúa y las acepta o rechaza, interactuando de forma constructiva con el equipo de diseño bajo los auspicios del facilitador.



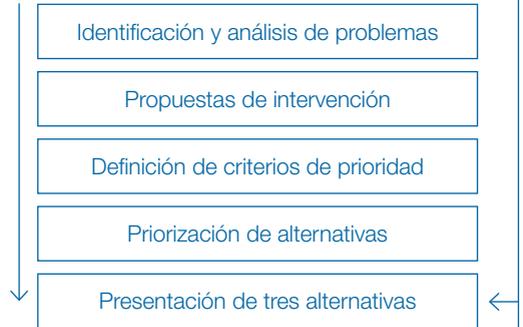
Paso 1: el equipo de diseño selecciona el problema a resolver y realiza un análisis sistemático del mismo, identificando sus distintas derivaciones (diseño de puesto, organización del trabajo, comportamiento individual) y los factores condicionantes.

Paso 2: el equipo de diseño desarrolla, mediante dinámicas de brainstorming, un abanico de intervenciones alternativas para las distintas derivaciones analizadas, incluyendo para cada alternativa objetivos, acciones e indicadores de evaluación.

Paso 3: el equipo define los criterios mediante los que priorizará las alternativas identificadas en el paso 2 atendiendo básicamente a cuatro categorías (nº de trabajadores beneficiados, balance efectividad/beneficios, obstáculos y barreras, recursos y costes).

Paso 4: utilizando los criterios de priorización se revisan las alternativas de intervención una a una a fin de localizar las tres más efectivas y viables que son las que se desarrollarán y serán presentadas como propuestas al comité de coordinación.

Equipo de diseño



Paso 5A: estas tres alternativas son presentadas al comité de coordinación calificándolas como de nivel alto, medio o bajo según cada uno de los criterios desarrollados en el paso 3 y añadiendo las consideraciones adicionales que el equipo crea necesarias.

Equipo de coordinación



Paso 5B: el comité de coordinación recibe las propuestas de intervención, las evalúa y elige una de ellas tal como ha sido propuesta o con modificaciones, manteniendo en todo este proceso un intercambio activo de información con el equipo de diseño para clarificar o consensuar criterios.

Paso 6: una vez seleccionada la intervención, el equipo de coordinación elabora un calendario de actividades para la implantación de la propuesta de intervención.

Paso 7: el último paso implica el seguimiento y evaluación de la intervención y generalmente supone un ciclo iterativo de adecuación de las acciones mediante un proceso de aprendizaje organizacional y mejora continua.

Los promotores del proceso IDEAS recomiendan formar equipos de diseño estables con 5-7 trabajadores para cada programa. Si esto no es posible, se puede optar por organizar de manera puntual grupos focales de debate, pero siempre involucrando a trabajadores de base.

La investigación ha demostrado que un alto nivel de participación no sólo mejora la efectividad de las intervenciones sino que construye un sentido de propiedad compartida en la gestión de un entorno saludables que garantiza la sostenibilidad del programa.



ibermutuamur

Mutua de accidentes de trabajo y enfermedades
profesionales de la Seguridad Social nº 274.

Buenas prácticas para mejorar el bienestar laboral en las empresas



SECRETARÍA DE ESTADO
DE LA SEGURIDAD SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL
DE ORDENACIÓN DE
LA SEGURIDAD SOCIAL



900 23 33 33
www.ibermutuamur.es