



**PRODUCTIVIDAD Y
EMPRESA SALUDABLE**

Productividad y empresa saludable

Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (IRCO)

IESE Business School

Coordinadores del informe:

Prof. José Ramón Pin Arboledas

Angela Gallifa, Gerente IRCO-IESE

Autores:

Pilar García Lombardía, Investigadora IRCO-IESE

Andreu Peiró Barra, Asistente Investigación, IESE Business School

Contenido

1. CONTEXTO: ENTORNO LABORAL SALUDABLE

2. BENCHMARKING INTERNACIONAL

3. LA PROMOCIÓN DE LA SALUD EN EL ENTORNO DE TRABAJO EN ESPAÑA

3.1. Buenas prácticas en las empresas españolas

3.2. A fondo: conclusiones del grupo de trabajo

4. RECOMENDACIONES

Presentación

J. R. Pin Arboledas

Profesor del IESE. Director del IRCO-IESE

En estos momentos de crisis prima lo urgente sobre lo importante. Las empresas se olvidan de conceptos como la RSC o el Equilibrio vida laboral/vida personal. Piensan en la rentabilidad. Para ello exigen mayor productividad en sus plantillas. La urgencia les hace decantarse por la reducción de personal, la bajada de sueldos y salarios, la disminución de la jornada o conceptos parecidos. Se trata de reducir costes. Así al dividir la producción por el número de productores se hace más eficiente la empresa; teóricamente se aumenta su productividad.

Sin embargo, con estas medidas los empleados pierden la moral y se alejan del proyecto de empresa. Aunque permanezcan en ella, no saben cuánto tiempo tardarán en dejarla y se desidentifican con la compañía. Pueden ser retenidos, pero es dudoso que sean fidelizados en su proyecto. A la larga su rendimiento baja. El trabajador piensa que la empresa no cuida de él y él, a su vez, no cuida de la empresa. La productividad cae. En el mejor de los casos, cae de manera suave después de un repunte inicial.

La razón de este fenómeno es que la empresa se ha ocupado de lo urgente, no de lo importante. Ha paliado la falta de demanda cortando costes de personal y mermando su moral. No ha pensado con anterioridad sobre las causas de su improductividad que lleva al desastre. Lo importante es que crezca la productividad por aumento de producción por persona contratada, no que ocurra al revés: que cada vez se produzca menos, aunque sea con menos personas.

Pero para que esto ocurra, para que la empresa crezca con rentabilidad, hay que tomar medidas, previamente, con anticipación; cultivando el buen ambiente entre los empleados. Por supuesto que para ello se necesitan políticas que los mantengan ilusionados y productivos. Políticas que a corto plazo parecen menos importantes, pero que resultan vitales en el medio y largo plazo. Las Políticas de comunicación, de identificación con el proyecto, las de RSC o el Equilibrio vida laboral y vida personal, de formación etc. Dentro de ellas están las prácticas que hacen de la empresa un lugar saludable en el que sus componentes pueden 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. Son prácticas que a medio y largo plazo aumentan la productividad de los empleados.

Por supuesto que esta política no puede ser una política aislada. Debe estar integrada en otras que se refieren al bienestar de las personas como la RSC o la de conciliación. También con los programas de seguridad e higiene en el trabajo, o los beneficios sociales adjuntos al sistema retributivo 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. Por eso al IRCO, Centro de Investigación del IESE que dirijo, le ha parecido muy interesante la propuesta de la empresa **Go Fit** de estudiar a nivel internacional y nacional las prácticas para convertir las empresas en saludables. Empresas que favorecen y orientan: **el ejercicio físico vigorizante, la nutrición sana y el descanso reparador de sus empleados.**

En el trabajo encontrará ejemplos de cómo empresas variadas se han acercado a este fenómeno. Cómo algunas cuidan de alguno o varios de estos tres aspectos. El método empleado ha sido el estudio de casos y la discusión en un “Focus Group” del fenómeno. Fenómeno aún incipiente en España, pero que junto con la RSC y las políticas de integración de minorías y las de conciliación constituyen la base para que la empresa cumpla con su función como célula de vanguardia de la sociedad actual. Por supuesto que primero tiene que generar riqueza y ganar dinero. Lo que descubre este estudio es que ese objetivo no sólo es compatible con las políticas de una Empresa saludable; además, ambas, la productividad y la empresa saludable, son sinérgicas.

Una sinergia que puede evitar en épocas como las actuales la necesidad de utilizar procesos traumáticos, como los famosos EREs, para recuperar la rentabilidad perdida. Procesos que no serán necesarios porque el conjunto de políticas de Dirección de Personas hacen más rentable la empresa que sus competidoras.

Además de los casos y los resultados del Focus Group el informe finaliza con una serie de recomendaciones para enfocar con rigor y seriedad esos proyectos. Esperamos que puedan ser útiles a los Directores de RR.HH., a los encargados de estos programas, a los Directores Generales y a aquellos miembros de los Gobiernos de las Empresas que quieran hacer posible el reto de conseguir empresas Humanas y Rentables.

No quisiera acabar esta presentación sin agradecer a las personas que nos han ayudado en este trabajo: A Francisco Huertas amigo, alumno y compañero en esta y otras actividades, que supo ver la oportunidad y nos ofreció colaborar en ella; a Pilar García-Lombardía, que realizó la investigación; a Ángela Gallifa gerente del IRCO y a todas aquellas personas que participaron en los casos y en el Focus Gorup. A todos muchas gracias.

Madrid, Mayo de 2013



1. CONTEXTO: ENTORNO LABORAL SALUDABLE

Las empresas son responsables del mantenimiento de la seguridad en el entorno laboral, así como del tratamiento, rehabilitación e indemnización de los trabajadores con lesiones y enfermedades profesionales. Desde hace algunos años, y de manera especial en Estados Unidos, las organizaciones extienden esta preocupación por la salud más allá del entorno estrictamente laboral y de lo marcado por la ley. Estas iniciativas parten, por lo general, del reconocimiento de un hecho aparentemente indiscutible: las incapacidades y las faltas de asistencia resultan caras aunque tengan su causa fuera del lugar de trabajo. En la sesión inaugural de una reunión de la Comisión de Expertos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo celebrada en 1987, el Dr. Lu Rushan, director general adjunto de la OMS, reiteró que este organismo consideraba la promoción de la salud de los trabajadores como elemento esencial de los servicios de salud en el trabajo¹ (OMS 1988).

En efecto, el impacto de una estrategia de gestión de la salud sobre factores como el absentismo, la productividad o los costes médicos es una variable a tener muy en cuenta, aunque tampoco debe perderse de vista la influencia de estas iniciativas en indicadores como el clima laboral, la motivación o el compromiso de los empleados.

¿Por qué las empresas deberían invertir en la promoción de un entorno laboral saludable? Esta pregunta, absolutamente legítima, tiene respuestas en diferentes planos: ético, empresarial y legal. Desde el punto de vista ético, promover hábitos de vida saludables y campañas de prevención de diversas enfermedades supone una vía de acción muy interesante dentro del marco de la responsabilidad social de la empresa, en lo que se refiere a las políticas dirigidas a empleados. En el XVIII Congreso sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Seúl Corea en el 2008, los participantes firmaron la “*Declaración de Seúl sobre Seguridad y Salud en el trabajo*”, que afirma específicamente que un ambiente de trabajo seguro y saludable es un derecho humano fundamental².

¹ Organización Mundial de la Salud (OMS). 1988. *Health promotion for working populations: Report of a WHO expert committee*. Technical Report Series, No.765. Ginebra: OMS.

² *Seoul Declaration on Safety and Health at Work*. International Labour Organization, International Safety and Security Organization, Korean Occupational Safety and Health Agency, 2008. <http://www.seouldeclaration.org/index.php> December 2009

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



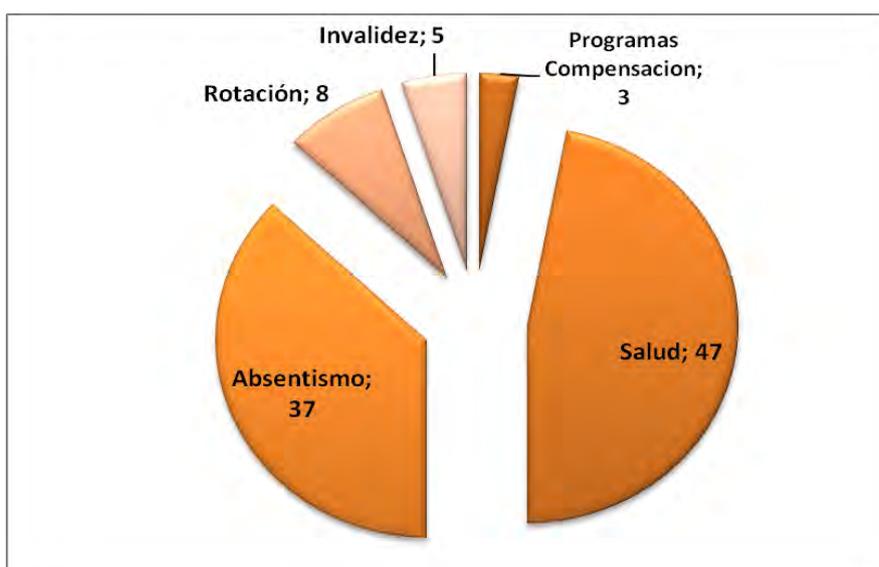
Fuente: Elaboración propia a partir de *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y modelo de la OMS*, WA 440

Cuando los empleados están enfermos, la productividad en el trabajo desciende. Si el empleado enfermo no puede ir al trabajo, se generarán costes relacionados con el absentismo. Y si el trabajador acude al trabajo, a pesar de estar enfermo, se produce un fenómeno recientemente denominado “presentismo”, y la productividad se resiente. De cualquier modo, el empleador tiene un coste.

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:

Gráfico 2: Porcentajes de ahorro de costes



Hay que tener en cuenta, no obstante, que los costes directos de una mala salud de los empleados para la empresa dependen en gran medida de la regulación del país y del sistema público de salud. En Europa y Canadá existen sistemas de atención de primer nivel que funcionan bien y están al alcance de todos. Sin embargo, en un país como Estados Unidos, el sistema de salud no es universalmente asequible y los empleadores frecuentemente ofrecen una cobertura amplia para la salud que resulta muy costosa.

Tras esta breve introducción, es momento de preguntarse en qué consiste exactamente un entorno de trabajo saludable: ¿Qué dimensiones debería incluir? ¿Cuáles son los límites razonables a la intervención de la empresa? La OMS propone la siguiente definición³:

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:

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

El origen y la evolución de esta preocupación por la salud de los empleados son complejos. Casi desde los inicios, la OMS y la OIT unieron esfuerzos para avanzar en esta línea. De forma esquemática, los hitos que se han producido en los últimos años se pueden observar en la Figura 1.



³ Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS, WA 440

¿Cómo han respondido las empresas a estos llamamientos y declaraciones de los diferentes organismos internacionales? Los diferentes países avanzan a distinta velocidad, estando las empresas estadounidenses a la cabeza en la tradición de implantar políticas de promoción de entornos saludables. Un factor a tener en cuenta, como se ha mencionado, es la cobertura de los servicios públicos de salud de cada país. Presentamos a continuación un breve benchmarking de buenas prácticas internacionales, con el objetivo de ilustrar el tipo de iniciativas implantadas.

La tradición empresarial de Estados Unidos presenta algunos casos paradigmáticos de buenas prácticas en la materia de promoción de la salud. Presentamos a continuación algunos de los casos analizados por el National Institute for Occupational Safety and Health⁴.

Texas Instruments

Texas Instruments es una empresa proveedora de tecnología y de soluciones semiconductoras. Su plantilla es algo superior a los 30.000 empleados, distribuidos en más de 25 países.

Como parte de su estrategia en Responsabilidad Social Corporativa, la corporación ha desarrollado programas dirigidos a promocionar un entorno saludable y el bienestar de los empleados. El programa “Texas Instruments Environmental, Safety and Health Excellence” se ha marcado como objetivos “cero desperdicios, cero lesiones, cero enfermedades”. Para conseguir estas metas, TI ha implantado diversas políticas.

Los programas de bienestar, ofrecidos a través del Live Healthy Wellness Program, están a disposición de los empleados y sus familiares. Implantado en 2005, incluye asesoramiento nutricional, vending de comida saludable en el lugar de trabajo, clubs de senderismo, centros de fitness, control de sobrepeso, cursos de salvamento y primeros auxilios y programas contra el tabaquismo. TI implanta estas acciones a través de relaciones de cooperación con diferentes organismos y empresas expertas.

La empresa ha recibido numerosos reconocimientos y premios por la excelencia de sus programas y sus buenos resultados en la prevención y educación en el ámbito de la salud y la vida saludable.

⁴ *Research Compendium. The NIOSH Total Worker Health Program; Seminal Research Papers 2012*, NIOSH, NY, 2012

GSK

GlaxoSmithKline (GSK) es una empresa inglesa de investigación farmacéutica, focalizada en seis áreas de la salud: asma, control de virus, infecciones, diabetes y desórdenes mental y digestivo.

En 1997, GSK implementó la promoción del programa “Contract for Health and Wellness” para ayudar a sus empleados en asuntos como el tabaquismo, la nutrición, la actividad física, el estrés, la depresión y la toma de medidas de prevención médica. Por el sólo hecho de firmar un contrato laboral con la organización, la persona entra a formar parte de la iniciativa. En primer lugar, tienen que rellenar un formulario de autoevaluación para determinar en qué “Etapa del Cambio” se encuentran y así poder ofrecerles un abanico de actividades acordes con su situación, a las cuales se debe comprometer por el periodo de un año.

GSK imparte seminarios y talleres que ayudan a los trabajadores a llevar vidas más sanas, además de darles puntos que pueden ser convertidos en incentivos económicos (los cuales representan unos 50 dólares por persona). En el 2000, tres años después de su puesta en marcha, se calculó que la media de ahorro médico anual era de 777\$ por empleado y que el ahorro total de los participantes (1.275 personas ese año) rondaba el millón de dólares anuales.

También existe el “L&T Health” que incorpora aspectos de fitness y wellness al programa “Contract for Health and Wellness”, el cual se apoya en el programa informático “ICTraining”, que aglutina los datos físicos de los empleados; generando estadísticas de progresión y creando calendarios de entrenamiento físico en función de éstos.

Carterpillar

Carterpillar es el líder mundial en manufacturas de equipamiento para minería, construcción, gas natural, turbinas y otros productos y servicios relacionados. Su plantilla ronda los cien mil empleados.

El programa “Healthy Balance Program” de Caterpillar refleja el profundo interés de la compañía por la promoción de las iniciativas de salud. Tras una exhaustiva revisión de la literatura sobre promoción de la salud y un análisis en profundidad de las tasas de absentismo, la experiencia médica y los riesgos asociados a la salud, Carterpillar puso en marcha, a principios de los noventa, este ambicioso proyecto que incluye la evaluación de riesgos para la

salud, mensajes personalizados sobre salud, asesoramiento profesional en caso de lesiones, coordinación con programas locales de salud y bienestar y distribución de materiales escritos personalizados sobre dicha temática. Se incluyen, además, boletines de salud, seguimiento del estado general de salud de los trabajadores y un servicio de intranet. Todos los mensajes e informaciones están personalizados y dirigidos a cambiar la actitud de los empleados hacia su salud y su bienestar.

El sistema de información diseñado ha permitido a la compañía estimar un ahorro de 700 millones de dólares en gastos médicos hasta 2015. Del mismo modo, se ha comprobado que este tipo de gastos en los empleados no inscritos en el programa de salud se han incrementado un 35% anualmente, mientras que el aumento ha sido del 25% en el caso de los trabajadores que siguen la iniciativa.

Caterpillar actúa como socio en numerosas organizaciones norteamericanas relacionadas con la promoción de la salud mental y ofrece a su plantilla una amplia variedad de recursos para prevenir el estrés y asegurar la salud emocional.

Johnson & Johnson

Johnson & Johnson es uno de los líderes en el sector del cuidado de la salud. La plantilla actual de la compañía ya es algo superior a las 120.000 personas, distribuidas en 57 países.

Desde 1978, J&J lleva a cabo un plan corporativo de salud y bienestar denominado “Live for life”. A mediados de los noventa, el programa se completó con la puesta en marcha del “Health & Wellnes Program” (H&W) y, más recientemente, con la “Healthy People Initiative” (2005).

El plan se ha ido enriqueciendo según las necesidades y los resultados de su aplicación y, al mismo tiempo, ha introducido la cuestión de la salud, la seguridad y el bienestar en la cultura corporativa de la empresa. Los objetivos del primer programa implantado era proporcionar formación e información sobre salud a los trabajadores con el fin de ayudarles a modificar sus hábitos de vida y trabajo, por una parte, y reducir los gastos médicos, por otra. Los primeros resultados fueron espectaculares: reducción del absentismo en un 18% y de los gastos médicos en una tercera parte.

A la vista del éxito, la empresa continuó implantando y ampliando el programa. En 2005 se llevó a cabo un nuevo impulso en esta materia, vinculando la iniciativa corporativa a la

estrategia de salud pública de Estados Unidos. Para incentivar la participación de los empleados, J&J ofreció incentivos económicos a los empleados para que tomaran un papel. Por ejemplo, se ofreció una reducción de hasta 500\$ en la cobertura de salud a los empleados que cumplimentaran el formulario de evaluación de salud y se inscribieran, si fuera necesario, al programa "Pathways to Change".

Una de las claves de éxito para los responsables de J&J es que el empleado adopte una posición activa respecto al tema de la salud. Para conseguirlo, la empresa proporciona información, acceso a clubs deportivos y todo lo que la persona pueda necesitar para evitar riesgos en el futuro.

IBM

International Business Machines (IBM) fue una de las empresas pioneras en establecer un sistema formal de salud y seguridad laboral, en 1967. Una de sus políticas más recientes en el campo es el "Well-Being and Management System" (WBMS), iniciado en 1999 para asegurar el cumplimiento, planificación, medición, prevención y mejora de la higiene industrial, la ergonomía, la seguridad y el bienestar en todas las unidades de negocio de IBM.

Las iniciativas de promoción de la salud de la organización se centran en la reducción de los riesgos laborales. Los programas de prevención primaria se fundamentan en actividad física (fitness), nutrición, ergonomía y prevención de enfermedades. En un segundo nivel, la prevención se asienta en la gestión de las lesiones y enfermedades crónicas. En colaboración con el Michigan Health Management Research Center y MediFit, IBM evalúa y gestiona los resultados.

Las iniciativas de IBM en materia de salud y bienestar se extienden a todos los empleados, contratistas y teletrabajadores. Además, realizan anualmente encuestas a los implicados para conocer sus intereses, necesidades y grado de satisfacción.

Union Pacific

Union Pacific es la mayor compañía de ferrocarriles de América del Norte, cuenta con una plantilla de unos 50.000 trabajadores y ha ganado en numerosas ocasiones el C. Everett Koop National Health Award (1994, 1997, 2001, 2005), prestigioso premio que reconoce la labor en

promoción de la salud pública. Union Pacific es reconocida por el sector como la mejor empresa en promoción del bienestar de los empleados.

Desde la compañía se señala que uno de los principales factores de éxito es haber conseguido la implicación de los trabajadores en los diferentes programas e iniciativas, lo que se ha conseguido en gran medida a través de la implicación y el convencimiento de los directivos locales.

Los planes de salud y bienestar en Union Pacific cambian constantemente en un intento por convertirse en la empresa más saludable de América. La prevención de riesgos laborales y la seguridad, por una parte, son parte inherente de la forma de operar y de la cultura empresarial. En lo que respecta a la salud de los empleados, la primera iniciativa fecha de 1987, cuando el CEO de la organización decidió construir un centro de fitness para los directivos. Desde ese momento, se comenzaron a extender políticas e iniciativas saludables, que incluyen entre ellas la prevención del tabaquismo, del alcoholismo, del estrés, gestión de la fatiga, etc.

El enfoque de Union Pacific se basa en considerar la salud de forma global, incluyendo todos los aspectos del estilo de vida que puedan tener algún impacto en la seguridad laboral, con el fin de evitar las bajas por enfermedad y absentismo.

Para alcanzar los objetivos concretos de seguridad laboral, los trabajadores acuden a encuentros de seguridad, donde los “capitanes de la seguridad” presentan información y técnicas de prevención y protección laboral, además de guiar debates sobre nutrición y hábitos de vida saludables.

El entrenamiento y la nutrición son piezas clave en el programa de salud de Union Pacific, hasta el punto que toda la plantilla dispone de matrícula gratis en un centro deportivo. En los comedores hay información nutricional a disposición de los empleados así como máquinas expendedoras de alimentos saludables.

GE Energy

GE Energy, integrada en General Electric desde 1901, provee y genera energía a través de fuentes tradicionales como el gas, el vapor y el petróleo, a la vez que desarrolla la explotación de energías renovables (solar, eólica y biomásica, sobretodo).

En 2001, la empresa implantó el “Health by Numbers 0-5-10-25”, un programa transversal para todas las unidades de negocio en el cual cada valor es “el objetivo más importante para llegar a tener una vida saludable”: “0” se refiere a la reducción y eliminación del consumo de tabaco, “5” significa comer cinco frutas y verduras al día, “10” incentiva a los empleados a andar 10.000 pies (unos ocho kilómetros –aproximadamente 30 minutos de ejercicio–) al día y “25” representa el valor ideal del Índice de Masa Corporal (IMC). La página web corporativa recoge información sobre cada aspecto para cualquier persona interesada en conseguir y mantener estos objetivos. Para cada sección, GE Energy provee de enlaces a recursos, información y consejos individualizados dependiendo de la situación profesional y personal de cada uno.

A parte de esta política, otras iniciativas son llevadas a cabo por la empresa para prevenir los riesgos cardiovasculares (con una evaluación de once preguntas que incluye variables como peso, altura, niveles de glucosa y lípidos o presión arterial), la diabetes, el colesterol y los triglicéridos.

Bank One / JP Morgan

Bank One se fusionó con JP Morgan en 2004, para convertirse en el tercer banco más grande de Estados Unidos. Bank One tiene una larga tradición en poner la salud como un aspecto prioritario en su estrategia empresarial (por ejemplo, el primer médico corporativo fue nombrado en 1902). Dicha institución financiera ha proporcionado un plan de bienestar de manera continua desde 1982, fecha en la que se puso en marcha el “Wellness Program” como complemento al programa de gestión de la discapacidad en la empresa. El objetivo común de ambas iniciativas es el de proporcionar información sobre prevención y salud para mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

El “Wellness Program” ofrece beneficios como acceso a clínicas y centros de fitness, materiales de educación en salud (panfletos, boletines, folletos y videos), seminarios y conferencias sobre temas relacionados con el bienestar y programas de gestión del estrés, la depresión, la diabetes y el asma. De forma similar, se pone énfasis en las campañas para dejar de fumar mediante recompensas en forma de dinero u otros. Por ejemplo, los empleados no fumadores o que dejan de fumar reciben un descuento de 28 dólares al mes en la factura de su seguro médico.

Con un 70% de mujeres en su plantilla, los temas de salud femenina son prioritarios para la institución financiera. Iniciativas como “Madres saludables, Niños saludables” (cursos de

educación prenatal impartidos por enfermeras) son promovidas incluso con bonificaciones económicas que reciben las mujeres que siguen el programa.

Desde 1987, Bank One utiliza su sistema de información del Departamento Médico para integrar los costes médicos, de personal, de incapacidad de corta duración, laboratorios, enfermería y de bienestar en una base de datos centralizada. A partir de éstos, la organización elabora numerosos estudios sobre salud y diseña las estrategias y políticas adecuadas en temas de salud, bienestar y seguridad.

Dow Chemical

Empresa líder en ciencia y tecnología, Dow Chemical provee productos innovadores para la agricultura y la química. Tiene presencia en 195 países distintos y en mercados como la alimentación, salud, medicina, farmacéutica, transporte y productos de cuidado personal. Su iniciativa, “Health and Human Performance”, se focaliza en cuatro áreas: intervenciones en salud mental para mejorar la efectividad de los trabajadores, gestión de enfermedades y lesiones, evaluación de las intervenciones mediante una base de datos completamente integrada a la gestión de la salud y un plan de comunicación y administración de estas políticas.

En 2004, más del 90% de la plantilla participó en las evaluaciones médicas y todos recibieron recomendaciones preventivas para evitar riesgos frecuentes en el estilo de vida actual y hábitos para mejorar su bienestar. El éxito de estas iniciativas de Dow se debe al apoyo continuo ofrecido por sus accionistas y líderes corporativos, además de los directivos de las unidades de negocio, los directores de recursos humanos y los empleados en general.

En 1985, puso en marcha otra iniciativa, el “Up with Life”, para crear un centro de promoción de la salud focalizado en la salud mental, el tabaquismo, la prevención del VIH, la hipertensión, el colesterol, el apoyo a la lactancia, mamografías y políticas contra el sobrepeso. Los costes médicos de los participantes en el programa se redujeron entre el 15 y el 21%.

Globalmente, con sus políticas de salud y bienestar en el lugar de trabajo, Dow ha reducido el ratio de accidentes por 200.000 horas trabajadas, de 2,57 en 1995 a 0,05 en 2004.

Dell

El equipo de Salud y Seguridad de Dell trabaja para mejorar la estabilidad en todas las operaciones y la seguridad de todos los trabajadores de la compañía. Las iniciativas en prevención de riesgos claves son: el ofrecimiento de una respuesta rápida a los incidentes laborales, refuerzo positivo, observaciones individuales para fomentar el cambio a hábitos de vida saludables, educación para evitar molestias musculares (estiramientos en las zonas de manufactura y ensamblaje, introducción de la ergonomía en oficinas y fábrica para prevenir lesiones...) y simulacros de emergencia, incluyendo el uso del equipamiento de prevención.

Por otro lado, la iniciativa “Well at Dell” ofrece servicios tan diversos como una línea abierta para la atención médica, “coaching de estilos de vida”, gestión de enfermedades, controles de salud o habilidades de control de gastos médicos no cubiertos por el sistema sanitario tradicional (por ejemplo, seguro dental o acupuntura), que permiten ahorrar hasta el 10% de los mismos. Además, los centros y unidades de negocio disponen de un centro de emergencias médicas, médicos de cabecera y centros de “Wellness & Fitness” gestionados por MediFit.

NASA

En la “National Aeronautics and Space Administration” (NASA) los programas de vida saludable no son nuevos: en 1972, la propia organización realizó el estudio “Durbeck”, en el cual se confirmó la existencia de una correlación entre los planes de salud laboral y la mejora de la salud en general.

Para gestionar las políticas de vida saludable, se formó el “NASA Health Promotion and Wellness Team”, diseñado para crear programas de wellness estandarizados a lo largo de todas las sedes de la institución, contando en el 2002 con un presupuesto de 45 millones de dólares y 400 profesionales médicos empleados. Algunas de las acciones implantadas fueron sesiones de educación al cuidado personal, consejos nutricionales, puesta a disposición de centros de fitness y clínicas dentales, servicio médico, y cursos de gestión del estrés.

3M

La Política de Salud y Seguridad, el Plan de Prevención y Evaluación de la Salud o el Sistema de Gestión Medioambiental, Seguridad y Salud son algunas de las políticas de 3M en promoción de la salud.

Por un lado está la campaña de sensibilización sobre ergonomía, que tiene como objetivo la reducción de la cantidad y la gravedad de los trastornos musculoesqueléticos. Desde su puesta en marcha, los indicadores de trastornos de este tipo y las bajas laborales por esta razón han descendido, ambos, un 43%.

Otras medidas de sensibilización desarrolladas por la empresa incluyen materiales y seminarios sobre depresión, estrés y temas relacionados con la salud en general, una línea de asistencia médica 24 horas al día, servicios de maternidad o el asesoramiento para el tratamiento de enfermedades crónicas.

Para conseguir una medida cuantificable de salud y seguridad en el trabajo, 3M ha puesto en marcha el "HS Scorecard". Esta herramienta permite hacer un seguimiento de los indicadores de salud y seguridad de los empleados en todos los niveles jerárquicos. Los indicadores contenidos en el HS Scorecard incluyen: clima laboral, utilización de los servicios de asistencia, solicitudes de compensación por incapacidad y síntomas de estrés. Los resultados del HS Scorecard se utilizan para diseñar la agenda de los siguientes planes de promoción de la salud.

Finalmente, remarcar que 3M realiza importantes inversiones en seguridad de los trabajadores y en su formación. Entre 2008 y 2011, la empresa ha invertido más de 107 millones de dólares en promocionar la salud y la seguridad de sus empleados.

Aprendizajes del benchmarking

1. Diferentes perspectivas

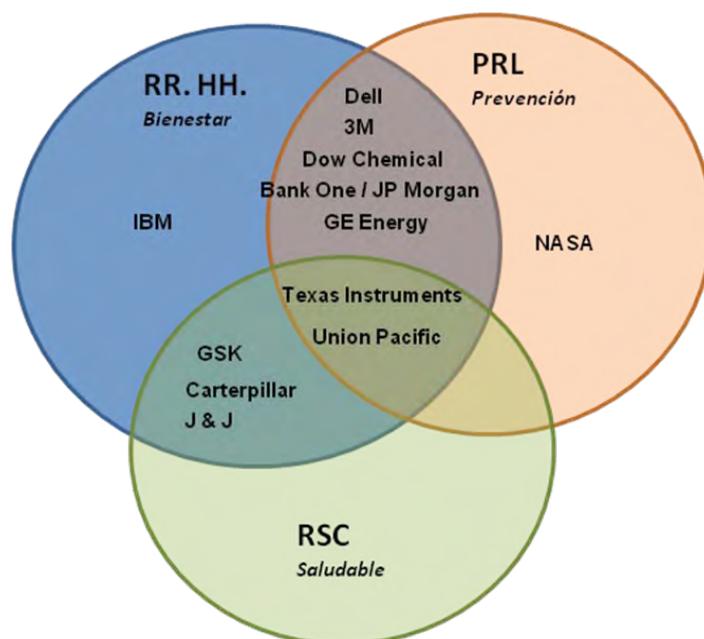
Las organizaciones pueden afrontar el reto de promover la salud de los empleados desde diferentes perspectivas:

a) La perspectiva de RRHH, que podemos denominar “de Bienestar”: El objetivo de las iniciativas de este modelo es fundamentalmente mejorar los indicadores de productividad, rotación y absentismo. Pueden incluir completos programas deportivos, nutricionales y de conciliación entre vida personal y profesional.

b) La perspectiva de PRL, o “de Prevención”: Desde esta perspectiva, el énfasis se pone en las medidas de seguridad e higiene en el entorno laboral y la prevención de enfermedades derivadas de la vida sedentaria (propia de gran parte de los puestos de trabajo), así como los temas relacionados con el estrés.

c) La perspectiva de RSC, o “de Salud”: Se insiste en la necesidad de actuar en la comunidad, previniendo y mejorando los indicadores de enfermedades extendidas como el estrés, tabaquismo, alcoholismo, obesidad, cardiovasculares, etc. Suelen incorporar en los programas a las familias de los empleados y también a clientes y proveedores.

Gráficamente es posible situar cada una de las empresas que integran el benchmarking del siguiente modo:



La mayoría de las empresas analizadas se sitúan entre el enfoque de RRHH y el de PRL. Dos de ellas, Texas Instruments y Union Pacific, cuentan con completas estrategias de salud y bienestar, que incorporan las tres dimensiones. Parece lógico suponer que, en un primer momento, el interés de la empresa por la salud de los trabajadores aparece ligado a la prevención de riesgos laborales, en un enfoque muy vinculado a la reducción de costes. La ampliación de esta perspectiva hacia factores más generales relacionados al bienestar guarda relación con la prevención de los riesgos de tipo emocional o mental, como la prevención del estrés o de la fatiga. Los beneficios también se amplían y comienzan a aparecer consecuencias positivas en el clima laboral y en la motivación de los empleados.

Una consideración integral de la salud de los trabajadores, desde una perspectiva de vida saludable, es fruto, por lo general, de la visión de la dirección. Los casos de Union Pacific y Texas Instruments son muestra de un firme compromiso de la Dirección con la salud, el bienestar y la prevención de riesgos.

2. Medición

La lectura de los casos presentados permite comprobar que todas las empresas disponen de sistemas de medición, seguimiento y evaluación de los diferentes programas. La información recogida permite contar con un diagnóstico de la salud de los trabajadores y tomar decisiones en función del mismo. En algunos casos incluso se utiliza esta información para hacer previsiones sobre los costes médicos de la empresa a medio plazo.

3. Motivación

Las organizaciones excelentes en promoción de la salud señalan que una de las razones del éxito es lograr la implicación de los empleados. Es frecuente que, además de las estrategias de sensibilización, se ofrezcan diferentes tipos de bonificaciones e incentivos económicos para la participación en los programas de salud.

El desarrollo de estrategias de promoción de vida saludable en las empresas españolas es indudablemente menor y más reciente que el mostrado en las empresas norteamericanas. En parte esta diferencia se debe a la mayor cobertura del sistema público de salud de nuestro país, lo que ha mantenido esta cuestión en el ámbito de las instituciones públicas. Desde hace algunos años, sin embargo, ha crecido el interés por esta cuestión. Como consecuencia, han comenzado a salir a la luz prácticas que se venían realizando, como aproximaciones parciales a la cuestión, en especial desde el área de prevención de riesgos laborales.

A continuación se presentan los resultados de una primera aproximación a las iniciativas llevadas a cabo por las empresas españolas. Para este análisis se ha utilizado la información pública disponible. Interesa en este apartado identificar qué tipo de acciones son las más habituales, en qué medida se trata de acciones aisladas o si forman parte de alguna estrategia corporativa y, por último, si se utiliza algún tipo de métrica para medir su impacto en variables como la productividad o el absentismo.

Tras esta primera aproximación general se convocó una sesión de debate con un reducido grupo de empresas, para analizar en detalle no sólo las diferentes iniciativas y objetivos sino también su relación con la productividad. Las empresas convocadas fueron el Grupo Mahou, Iberdrola, Mutua Madrileña y Repsol.

3.1. Buenas prácticas en las empresas españolas

La gestión de la salud de los empleados está tomando relevancia en nuestro país desde hace unos años. La preocupación por la seguridad laboral y por la salud de los trabajadores ha existido siempre, pero desde hace aproximadamente cinco años, numerosas empresas han comenzado a buscar la manera de establecer una estrategia global, con un enfoque integral y que agrupe las acciones dispersas. En la mayoría de los casos, ha sido el área de Prevención de Riesgos Laborales la que ha liderado estas iniciativas. A continuación presentamos una breve descripción de algunos de los casos más significativos.

Telefónica

A inicios del siglo XXI, Telefónica culminó el reto que se había propuesto: Concentrar a sus 14.000 empleados (cerca del 30% del total en España) en una única sede, el Distrito C (desde octubre de 2011 renombrado como “Distrito Telefónica”), ubicado en el barrio madrileño de Las Tablas, convirtiéndose así en la mayor sede corporativa de Europa. Dicho proyecto, además de la construcción de unas instalaciones de tales dimensiones, también conllevaba un meticuloso control al desarrollo de un cambio de cultura empresarial y de la forma de trabajar de los empleados.

El “campus empresarial” dispone de 367.370 metros cuadrados construidos: 170.238 son oficinas y otros 16.305 son para servicios. Dentro de esta última área citada hay unos 3.000 metros cuadrados dedicados a un área de formación para 700 empleados. También hay una guardería con capacidad para 150 niños, abierta a todo el público pero con preferencia y descuentos especiales para los empleados de Telefónica y familiares; un gimnasio con las mismas condiciones de uso, un centro médico en el que se hacen las revisiones médicas y campañas de prevención (éste dedicado únicamente a trabajadores) y un área comercial.

A parte de las infraestructuras, Telefónica S.A. también tiene políticas enfocadas al fomento de la vida saludable de sus trabajadores. Una de las más recientes es de Febrero de 2012, cuando la empresa llegó a un acuerdo con la Interprofesional del Aceite de Oliva para adherirse al programa “Desayuno Español”⁵. Dicha acción, que cuenta con el apoyo de reconocidos profesionales de la nutrición y la gastronomía, recomienda la ingesta del “desayuno español”

⁵http://www.interprofesionaldelaceitedeoliva.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=215:telefonica-adopta-el-desayuno-espanol-como-parte-de-la-politica-de-salud-laboral&catid=67:portada

como práctica habitual, saludable y atractiva entre los profesionales de la organización e integrar en la dieta alimentos como el pan con aceite de oliva virgen extra, café o infusión, tomate triturado, jamón, fruta y zumos, lácteos, miel y agua.

La empresa es consciente que las circunstancias no son las mismas en todos los países, y consecuentemente, los planes varían en función de sus sedes, como son de las que dispone en América Latina. Campañas de prevención oncoginecológica, vacunaciones del sarampión o el fomento de la higiene son algunas de las medidas que tienen lugar en estos territorios.

Endesa

En marzo de 2011, la Dirección de Recursos Humanos de Endesa, dentro de su “Plan Praevenio 2008-2012”, en su apartado de riesgos psicosociales y del “Plan del Estrés”, puso en marcha el programa “Entrénate”, un plan de promoción del ejercicio físico y la práctica deportiva habitual, con la finalidad de combatir el sedentarismo de toda la plantilla en activo de la empresa en España.

Según se expuso en su presentación, se pretende incentivar la práctica regular y moderada de alguna actividad deportiva de forma que esto redunde en una mejora de la salud y en una mayor productividad, mejorando el clima laboral y las relaciones interpersonales a la vez que se reducen los índices de absentismo y los costes sanitarios. Por ello, la empresa costa la mitad de los gastos justificados por sus trabajadores en estas actividades, hasta un máximo de 25 euros por persona y mes.

Una política universal en todas las sedes de la organización es el plan de prevención de riesgos cardiovasculares, cuyos objetivos son concienciar, educar e informar sobre los riesgos que presentan el sedentarismo, la mala alimentación y el sobrepeso, entre otras. En Argentina, se llevan a cabo exámenes de presión arterial, electrocardiogramas, radiografías de tórax y se pasan encuestas de hábitos de vida, además de realizarse actividades destinadas a reducir el tabaquismo.

Una situación similar se da en Chile, donde existe un programa en el cual participan más de cuatrocientos trabajadores. La iniciativa evalúa los riesgos presentes para que posteriormente se puedan incorporar medidas centradas a disminuir y eliminar los factores de riesgo detectados. Algunas de estas soluciones son la gimnasia terapéutica, dietas confeccionadas por nutricionistas y charlas para el cambio de hábitos.

Finalmente, en Brasil, el programa “Buen Vivir” invierte en acciones para aumentar la calidad de vida y que eso contribuya a construir un entorno de trabajo acogedor y satisfactorio. Por ello, se definieron los cinco pilares básicos para vivir mejor: familia, ciudadanía, deporte, salud y cultura. Con ello, se busca promover el bienestar tanto físico como mental, además de mejorar la cohesión entre los trabajadores por medios que van desde espacios dedicados al deporte y el conocimiento hasta charlas, servicios de atención a la salud y eventos conmemorativos.

Banco Santander

Cuatro años antes que el Distrito Telefónica abriera las puertas, en marzo de 2004 se inauguró en Boadilla del Monte la Ciudad Financiera del Banco Santander (BSCH), un complejo al que fueron trasladados todos los servicios del banco, ocupando una superficie de 170 campos de fútbol. Tal fue la visión de su presidente, Emilio Botín, que hasta un buen número de empleados del Santander trasladaron también su residencia familiar a zonas cercanas a la Ciudad Financiera, para así ahorrar tiempo en los traslados al trabajo.

Al espacio se le refiere como “Ciudad” ya que dispone de jardines de refinado paisajismo, una amplia zona forestal con olivos centenarios, grandes equipamientos deportivos, una guardería con quinientos alumnos de cero a tres años, nueve restaurantes con oferta gastronómica variada (de platos orientales a los judiones de La Granja), un centro médico, una tintorería, una peluquería y un campo de golf de dieciocho hoyos, entre otras instalaciones.

El complejo deportivo El Sardinero tiene a su disposición campos de fútbol, tenis, pádel, piscina cubierta, salas de spinning, máquinas de cardio y musculación y clases de pilates; todo ello al alcance de los trabajadores por una tarifa plana que ronda los 40 euros al mes. Datos que muestran la apuesta de los empleados del BSCH por el deporte es el número de abonados, más de dos mil, o la cantidad de equipos apuntados a la liguilla interna de fútbol, tal que se han tenido que distribuir en tres divisiones.

Posterior a la práctica del deporte está la dieta equilibrada, y es que son más de cinco mil personas las que diariamente hacen uso de las subvenciones ofrecidas a los menús de su personal.

Directa o indirectamente debido a las facilidades ofrecidas por el banco para seguir una dieta saludable, han surgido iniciativas entre la plantilla como “Corre un kilómetro más”, en

colaboración con la Cruz Roja, en el que un equipo de ocho empleados corre un total de 16.000 kilómetros, desde octubre de 2012 a abril de 2013, y que finalizará con la “Maratón de Sables”, calificada por algunos como la prueba más dura del mundo. Para incentivar a otros a unirse, se ha abierto un portal web⁶ en el que se puede participar ya sea corriendo, o a través de una “carrera virtual” basada en donativos. Todos los fondos obtenidos se destinarán a la escolarización de niños en situación de precariedad y para la formación y ayuda de los parados de larga duración.

Nestlé España

Nestlé España lleva ya más de treinta años implantando programas de salud en su organización. Empezó en 1971 estableciendo un servicio médico propio que velara por alcanzar un entorno laboral que previniera enfermedades y promocionara la salud. Cinco años más tarde se ampliaron los análisis y ya se empezaron a valorar parámetros como la glucosa en sangre y el colesterol.

Posteriormente, en la década de los ochenta, se inició un programa de diagnóstico precoz de cáncer ginecológico y otro de prevención cardiovascular, el cual se encarga de controlar parámetros como la hipertensión, el colesterol, los triglicéridos, la glucemia, la creatinina y el ácido úrico.

En 1995, se iniciaron planes de prevención del cáncer de próstata (dirigido a hombres de más de 50 años), contra el sobrepeso, detección de la osteoporosis y hasta uno de ayuda al abandono del tabaco. Más recientes son los programas de prevención de lesiones musculoesqueléticas y los talleres de “espalda sana”, realizados en los jardines de sus oficinas centrales, en Esplugues de Llobregat (Barcelona), y guiadas por un monitor y un fisioterapeuta.

Mención aparte merece el programa de ámbito internacional “Nutritional Quotient” (NQ), dirigido a los más de 276.000 empleados de Nestlé en todo el mundo.⁷ En España, se ofrece un total de 20.000 horas, se dirige a más de 6.000 personas y su inversión se asciende a un millón de euros. Dicha iniciativa se basa en la medición de los avances en el conocimiento de aspectos nutricionales para que los empleados adquieran hábitos que les ayuden a llevar una vida más saludable, además de compartir dicha información con sus familiares y amigos.

⁶ www.corre1kmmas.org

⁷ <http://riesgoslaborales.wke.es/articulos/nestlé-españa-un-compromiso-expreso-con-la-salud>

Abengoa

Abengoa, empresa sevillana especializada en la energía y el medioambiente, tiene entre sus prioridades y preocupaciones “combatir el estrés laboral y evitar las patologías que puedan sufrir los empleados por causa de su actividad. Por ello se intentan prevenir y reducir los mismos mediante charlas informativas y programas introducidos en la formación continua a la plantilla”⁸. Por otro lado, en el apartado “Responsabilidad Social” de su boletín, se halla un apartado especial de recomendaciones de hábitos saludables, titulado “Vida Saludable”: Los ronquidos para un mejor descanso (Junio 2011) o qué hacer en casos de olas de calor veraniegas (Junio 2012).

Mutua Navarra

Hace ya muchos años que Mutua Navarra trabaja conjuntamente con sus organizaciones-clientes para mejorar la salud de sus trabajadores y por ello, desde hace tres años, elabora anualmente guías y manuales de actuación para las empresas dentro de la iniciativa “Recomendaciones para una empresa saludable”. El primero fue “Entrénate en tu puesto de trabajo: por tu salud”, en el cual se abordaba la problemática de los trastornos musculoesqueléticos. En 2011 la guía trató del “Estrés, salud y competitividad”, no de cómo la persona debe afrontarlo individualmente, si no cómo puede hacerlo la organización. El último, de 2012, se titula “El alcohol y otras drogas en el ámbito laboral. Una realidad que afrontar”.

Google España

Por muchos es conocida ya la “filosofía Google” de trabajo, y que siguen muchas empresas tecnológicas desde Silicon Valley hasta nuestro país, como es el caso de Tuenti, propiedad del Grupo Telefónica. Aún así, también hay otros factores además de la flexibilidad laboral que hacen de la empresa de Larry Page un ejemplo a seguir en términos de empresa saludable. En este ejemplo nos centraremos en el esfuerzo de Google España, situada en la Torre Picasso de Madrid, por el fomento de una dieta más saludable. La organización no dice a sus trabajadores qué comer ni tampoco ha eliminado del menú los platos menos sanos y más calóricos, sino que, simplemente, ha jugado con la presentación de los mismos y con el contexto en el que se presentan para hacer a unos más atractivos y accesibles, y a otros menos. Por ejemplo, se

⁸http://www.abengoa.es/export/sites/abengoa_corp/resources/pdf/gobierno_corporativo/informes_anuales/2011/2011_Tomo2_IA_7.pdf

cambió el lugar de las bebidas azucaradas, situándolas detrás de las botellas de agua (las cuales se encuentran en los primeros niveles de refrigeración). Por otro lado, cuando una persona entra en el buffet de comida, se llena en primer plato con lo que ve y consecuentemente, las ensaladas y vegetales han sido ubicadas en un puesto destacado. Finalmente, cuando la persona va a coger su plato para llenarlo, se encuentra un mensaje que anuncia que, estadísticamente, quienes cogen platos más grandes comen más. Eso hace que el subconsciente del empleado le empuje a optar por platos más pequeños. En conclusión, lo que ha hecho Google es lo mismo que hace con su buscador, situar los resultados más adecuados en las primeras posiciones.

Pikolinos

El fundador de Pikolinos, Juan Perán, siempre ha defendido la implantación de servicios que hiciesen más fácil la vida de sus empleados y por eso, en las oficinas centrales de la corporación, dónde trabajan alrededor 250 personas, se pueden encontrar instalaciones como una sala de descanso, un comedor que dispone de comida saludable y un gimnasio. Por poner un ejemplo, se permite a los trabajadores hacer uso de la zona de relax para que puedan dormir la siesta después de comer. Paralelamente, también se organizan salidas y excursiones a la montaña para fomentar la práctica del deporte y mejorar el ambiente laboral mediante el establecimiento de sinergias entre personas distribuidos por los distintos departamentos.

Sanitas

En 2009 Sanitas pone en marcha el programa Sanitas Smile, con el objetivo de fomentar los hábitos saludables entre sus empleados. Para ello, se basa en cuatro pilares: Hidratación, Ejercicio Físico, Nutrición y Promoción de la Salud. Para analizar la efectividad del programa se tienen en cuenta los siguientes indicadores: marcadores de salud, Percepción de Bienestar asociada al estado de salud, Niveles de Actividad Física, impacto de la intervención en los índices de productividad y satisfacción de los empleados, índices de absentismo e impacto económico en la compañía. La Dirección de Sanitas comparte la idea de que un trabajador sano rinde más, por lo que no hay duda alguna acerca de que la inversión en este programa es una inversión en rendimiento, productividad y buen ambiente de trabajo.

Sodexo

Mejorar la calidad de vida de las personas a quienes prestan un servicio es uno de los aspectos clave de la misión de Sodexo, empresa de servicios que incluye el área de restauración, eficiencia energética y servicios de soporte. El eje central de la promoción de vida saludable por parte de la empresa gira e torno a la nutrición, considerando los comedores como un auténtico espacio educativo donde llevar a cabo campañas informativas.

Respecto a sus empleados, Sodexo incluye su estrategia de vida saludable en el ámbito de la RSC interna. Los objetivos incluyen mejorar la satisfacción de los empleados, reducir la tensión, aumentar la actividad física y aumentar la productividad de la organización.

3.2. A fondo: conclusiones del grupo de trabajo

Con el fin de conocer mejor la perspectiva de las empresas españolas, se convocó en el IESE Business School a un reducido grupo de trabajo con representantes del Grupo Mahou San Miguel (por su trayectoria en esta materia), Repsol (por su dimensión internacional), Mutua Madrileña (por su relación con el sector asegurador) e Iberdrola (por su tradicional preocupación por la salud de sus trabajadores, como empresa colaboradora de la Seguridad Social). Las principales conclusiones de esta sesión de trabajo fueron las siguientes:

1. La gestión integral de la salud desde la empresa está mucho más desarrollada en otros países, en especial en Estados Unidos, entre otras razones por la inexistencia de un sistema público de salud. En España se vienen realizando acciones de manera aislada desde hace años y, en la actualidad, lo que se busca es implantar sistemas de gestión que integren estas acciones, es decir, aportar una dimensión estratégica a la promoción de la salud.
2. Se ha observado un impacto significativo de estas acciones sobre dos variables: el absentismo y la productividad. Todos los expertos convocados señalan la conveniencia de medir este impacto y, en la medida de lo posible, el retorno de la inversión en prevención y promoción de la salud.
3. Los programas de prevención y salud cardiovascular son, sin duda, los más extendidos. En opinión de los expertos, esto es así por dos razones fundamentales. En primer lugar, las enfermedades cardiovasculares tienen un gran impacto en el absentismo. Posteriormente, porque los métodos de diagnóstico y prevención de estas enfermedades no suponen un coste extra excesivo. No hay que olvidar tampoco que las enfermedades cardiovasculares suponen un gran coste para la Sanidad Pública, por lo que su prevención tiene crucial importancia.
4. La prevención del cáncer, en especial del cáncer de colon y de próstata, está también entre los objetivos de las campañas de estas empresas. Todos los expertos están de acuerdo en señalar que la prevención funciona, pero a medio y largo plazo. Esto supone, entre otras cosas, que a corto plazo lo que cabe esperar es un gasto, que puede llegar a ser importante.
5. La prevención funciona a medio y largo plazo. Poner en marcha campañas más o menos oportunistas, buscando un efecto inmediato, no suele dar resultado.

6. El deporte y la actividad física en general deben entenderse como una herramienta, no como un fin en sí mismos. Y siempre debe fomentarse la realización de actividades deportivas con moderación y responsabilidad.
7. Los expertos señalan asimismo la conveniencia de personalizar lo más posible los planes de salud, con realización de diagnósticos previos y planes de seguimiento.
8. En el caso de empresas con implantación internacional, es necesario tener en cuenta la cobertura y la fortaleza de los servicios públicos de salud en los países de destino, que no siempre coinciden con los españoles. En este sentido, habrá que tener en cuenta la necesidad de completar los programas de salud en dichos países.
9. La formación y la sensibilización hacia los temas de salud y estilo de vida saludable son un importante campo de actuación para las empresas.

Las cuatro empresas participantes en la sesión de trabajo expusieron brevemente sus iniciativas dirigidas a promover la salud en el entorno laboral:

REPSOL

- El objetivo es dar un enfoque global y transversal a la gestión de la salud. Para ello, entre otras medidas, se ha formalizado en 2009 la gestión de la Salud Laboral, con el fin de formular estrategias y políticas, y desarrollar un modelo de gestión de salud laboral.
- La implantación internacional de Repsol hace necesario tener en cuenta las debilidades de los sistemas públicos de salud de algunos países en los que la empresa desarrolla su actividad. La empresa lleva a cabo en estos territorios estrategias de salud que trascienden el ámbito laboral, fomentando medidas de formación y sensibilización.
- La estrategia de gestión de la salud laboral integra una serie de elementos comunes (plan de salud cardiovascular, prevención de la diabetes, alimentación saludable, entre otros) y otros elementos específicos para diferentes colectivos (detección precoz del cáncer de próstata y de colon, por ejemplo).
- El tabaquismo también forma parte de la estrategia de salud laboral de Repsol: Se subvencionan los programas contra el tabaquismo.
- La empresa también ofrece ayudas económicas para la matriculación en gimnasios.

GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL

- Es una de las empresas con mayor tradición en prevención y promoción de la salud laboral. Esta tradición arranca del área de Prevención de Riesgos Laborales, con programas para la prevención de trastornos musculoesqueléticos.
- Uno de los hitos fue la creación de la Escuela de Espalda (2001), que ha ido aumentando las actividades hasta llegar a incluir formación anatómica, Pilates, etc. La creación de la Escuela obedeció en su momento, entre otras razones, a la elevada tasa de lesiones y enfermedades musculoesqueléticas diagnosticadas en su fábrica de Alovera (Guadalajara).
- Además, el grupo dispone de campañas antitabaco y prevención de riesgo cardiovascular. El programa “A tu salud” incorpora un diagnóstico elaborado a partir de los datos recogidos en los reconocimientos médicos de la empresa (más exhaustivos de lo exigido por la ley). A partir de esta información, se ofrece al empleado un programa de actividad personalizado a realizar bien en el centro de trabajo (“talleres de salud”) o bien, cuando esto no es posible, en gimnasios concertados, pagando la empresa el 30%.
- Se desarrollan actividades de formación y sensibilización en alimentación saludable dirigida a familiares de los empleados.
- Además de las citadas actividades, se incluyen también como objetivos del Grupo la detección precoz del cáncer de colon, próstata y piel, la detección y vacunación contra el papiloma humano y, para aquellos empleados que realizan desplazamientos en coche, tratamiento de la apnea del sueño.
- Desde hace dos años, el Grupo trabaja en la creación de indicadores que relacionen la inversión en salud con el absentismo laboral. Entre los objetivos de la organización está poder determinar el ROI de estos programas y también el retorno en intangibles.

MUTUA MADRILEÑA

- La compañía inició en 2004 una estrategia de gestión preventiva de la salud.
- Un primer diagnóstico reveló que, aún siendo una plantilla joven, ésta se encontraba en riesgo relativamente alto, sobre todo por un estilo de vida sedentario y por problemas nutricionales. Consecuentemente, se pusieron en marcha diversas acciones informativas y de sensibilización.
- La campaña de salud, basada en la personalización del diagnóstico y las subsiguientes recomendaciones, tiene tres ejes fundamentales: health coaching (médico), fomento de la actividad física (con asesoramiento médico y siempre personalizado, para evitar riesgos) y hábitos de nutrición saludables.
- Para impulsar la actividad física, la empresa pone a disposición de los empleados, cuando es posible, los “espacios de entrenamiento personal” o propone un copago del 25% en gimnasios, siendo esta proporción del 100% en el caso de riesgo cardiovascular medio o alto.
- También se efectúan programas de prevención del cáncer a partir de los 45 años.
- Para los trabajadores de los call centers de la compañía se han implantado programas específicos de bienestar físico y psicosocial (prevención del estrés).
- Para conocer el retorno de la inversión en esta estrategia de salud, la Mutua realiza informes de amortización. Para medir la incidencia del plan “Cúdate” se consideran variables como el absentismo (que ha descendido alrededor de un 6%) y la productividad. Una de las conclusiones de los estudios de impacto es que los programas de prevención son rentables a medio y largo plazo, mientras que en el corto los resultados pueden ser escasos.

IBERDROLA

- La preocupación por la salud ha sido siempre una constante en Iberdrola, desde los tiempos en que era una institución colaboradora de la Seguridad Social. Los médicos de la empresa han sido y son prescriptores a primer nivel, lo que se ha tenido en cuenta a la hora de diseñar el seguro colectivo.
- La empresa dispone de un servicio de prevención mancomunado, en el que se integra la Unidad de Medicina del Trabajo, cuya función principal es la vigilancia de la salud en función de los riesgos, desarrollando además funciones preventivas y asistenciales.
- En medicina preventiva, Iberdrola comenzó a trabajar hace ya treinta años en prevención de la diabetes, gota y arterioesclerosis (PAE). Recientemente se han incorporado temas de género, a medida que se producen incorporaciones de mujeres a la plantilla.
- En la actualidad, se ha retomado la prevención de enfermedades cardiovasculares, sobre todo por dos razones: Las enfermedades cardiovasculares son muy caras para la sanidad y producen mucho absentismo. La inversión en estas políticas, por tanto, tiene un alto impacto, aunque la prevención siempre funciona a medio y largo plazo. Entre las iniciativas puestas en práctica en este terreno destacan las charlas informativas por parte de los médicos corporativos, la realización de diagnósticos para valorar el riesgo cardiovascular, las campañas de información a través de videos o la realización de folletos específicos para fechas señaladas como el verano o las fiestas de Navidad.
- La prevención del cáncer es también un ámbito en el que se está empezando a trabajar con determinación. Una de las dificultades para la implantación de estrategias en este sentido es su elevado coste, lo que no ocurre con la prevención del riesgo cardiovascular. En una primera fase se realiza una valoración de aquellos empleados que puedan estar en mayor riesgo, y a ellos se dirigen las iniciativas de prevención.
- Respecto a la medición del impacto en el absentismo, se considera que este no es el mejor momento para medirlo, puesto que las circunstancias socioeconómicas podrían desvirtuar los resultados. Sí se ha observado y medido que la colaboración estrecha con la compañía aseguradora reduce el absentismo, al agilizar y reducir mucho los tiempos de consulta y realización de pruebas diagnósticas

El benchmarking internacional y la breve revisión de algunos de los casos más significativos en nuestro país muestran que existe un interés creciente por dicha cuestión, al tiempo que aparece en el horizonte un amplio campo de acción y mejora. En este sentido, compartir experiencias y buenas prácticas, aprendizajes y errores puede ser de gran ayuda para aquellas empresas que comienzan el desarrollo de una estrategia de salud.

En el diseño de una adecuada estrategia de gestión de la salud en la empresa se deben tener en cuenta diversos aspectos:

1. La realización de un diagnóstico previo que permita detectar las necesidades y las prioridades de la plantilla.
2. La puesta en marcha de mecanismos de sensibilización e información para los trabajadores.
3. Los recursos indispensables para satisfacer las necesidades de los empleados en temas de salud. Al elaborar el presupuesto se debe considerar, en función de las características de la plantilla y de la empresa, la conveniencia de buscar la colaboración de partners expertos en cada una de las fases: diagnóstico, formación, actividades, etc.
4. Desarrollar un plan de evaluación del impacto para medir la influencia del programa en factores como el absentismo, la productividad y otros factores relacionados con el clima laboral, la satisfacción de los trabajadores o su grado de compromiso.
5. Programas elitistas. En ciertas ocasiones, el diseño de los programas de salud resulta elitista, en la medida en que favorece a ciertos colectivos (por lo general, directivos y ejecutivos) frente a otros. Esto es especialmente frecuente en las iniciativas enfocadas a la actividad física y el deporte, por ejemplo, cuando se limita el uso del gimnasio a los directivos. Este tipo de situaciones puede dar lugar, según la cultura corporativa, a reticencias y resentimientos por parte del resto de trabajadores.
6. La salud como responsabilidad empresarial y como responsabilidad personal. La preocupación de la empresa por la salud de sus empleados no debe hacernos perder de vista que la responsabilidad final es del individuo: él debe decidir, en última instancia, si participa o no en determinados programas. Deben evitarse medidas que puedan ser percibidas como discriminatorias para aquellos que libremente deciden no participar.

7. Confidencialidad. Toda estrategia de gestión de la salud en el entorno laboral debe tener muy en cuenta las cuestiones relativas a la confidencialidad respecto a la información médica de las personas. La salud puede ser un tema muy sensible y su intimidad debe ser asegurada.

Respecto a los ámbitos de salud que son –o deberían ser- objeto de la estrategia de la empresa, se deberían tener en cuenta los cambios demográficos que, como es lógico, tienen su reflejo en la composición de la plantilla. La incorporación generalizada de las mujeres al mercado laboral hace ya varias décadas fue el motor para comenzar a incluir la cuestión del género en la oferta de salud de las organizaciones, con programas específicamente diseñados para las empleadas. Del mismo modo, el envejecimiento de la población –y, por tanto, de las plantillas- también debe tener su impacto en el tipo de necesidades e iniciativas. Además, los programas de salud y actividad física adecuados pueden ser muy beneficiosos y positivos como complemento de los planes de prejubilación.

4. RECOMENDACIONES

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.

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, pero 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. 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.

Como se ha visto, son muy variadas las líneas de actuación que en la actualidad utilizan las empresas españolas: prevención cardiovascular, prevención del cáncer, menús saludables, etc. Todas estas iniciativas pueden agruparse en tres pilares básicos: entrenamiento, nutrición y descanso. Estos son los pilares básicos de la salud, y la estrategia de las empresas debe contemplar diferentes iniciativas para reforzar cada uno de ellos de forma equilibrada.

La relación entre empleados sanos y productividad es indudable. Por una parte, se reduce de manera significativa el absentismo. Además, mejora el clima laboral. Y, sobre todo, se desarrollan el compromiso, la fidelidad y la implicación de los empleados con los objetivos de la empresa. De forma esquemática, estas son las recomendaciones básicas para conseguirlo:

1. Enfoque holístico de la cuestión: los programas de salud deben incluirse en el plan estratégico de la empresa. Es necesario trascender los límites de la prevención de riesgos, asumiendo desde luego sus objetivos y sus iniciativas, pero integrándolas en una estrategia superior que incluya políticas de conciliación, nutricionales, etc.

2. La flexibilización y racionalización de los horarios y otras políticas de conciliación entre la vida personal y la profesional son imprescindibles para reforzar el eje del descanso.

3. Las iniciativas dirigidas a reforzar el eje de la nutrición no se limitan a la posibilidad de disfrutar de un menú saludable. La información, en este caso, es muy importante para llegar a adquirir hábitos saludables.

4. En relación a lo anterior, es conveniente incluir pequeñas píldoras informativas en la formación ofrecida por la compañía, así como mensajes que recuerdan a los empleados, por ejemplo, el beneficio de subir por las escaleras en lugar de usar el ascensor.

5. Esta visión estratégica de la salud de los empleados supone un cambio cultural en la organización que debe involucrar también a los sindicatos, cuya colaboración es esencial.

