

Libro Blanco  
Modelo Empresa  
**Saludable**  
AEDRH

**2022**



# Contenidos

1

Prólogo.

2

Presentación.

3

Autores.

4

Definición de empresa saludable. Marco conceptual.

5

Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes.

6

Beneficios de una empresa saludable.

7

¿Qué se entiende como salud y bienestar?.

8

Propósito organizativo-vinculado con el plan estratégico del negocio.

9

Fases de implementación de un plan de bienestar.

10

Guía o propuesta de acciones saludables a desarrollar en cada una de las perspectivas.

11

Evaluación e indicadores.

12

Participación y compromiso en el desarrollo de un modelo de empresa saludable.

13

Factores clave de éxito en la implantación de una política de bienestar organizacional: Las 5 Cs.

14

Ejemplos de éxito en la implantación de modelos de empresa saludable.

15

Anexos.

A portrait of Jesús Torres, a middle-aged man with grey hair and a beard, wearing a dark suit and tie, smiling. The background is a light-colored wall. The image is partially obscured by a blue diagonal graphic element.

# Prólogo

Desde la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) tenemos el placer y la satisfacción de presentar este primer "Libro Blanco de la Empresa Saludable". Un documento fruto de la experiencia y colaboración de nuestros asociados y nuestros patrocinadores.

Los integrantes de este equipo de trabajo han puesto sobre la mesa, de una forma eminentemente práctica, sus conocimientos sobre cómo se puede mejorar la vida de nuestros empleados, y, por ende, de nuestras empresas y de la sociedad, a través de un plan de actuación al alcance de cualquier empresa.

La AEDRH es un organismo formado por directores de más de un millar de compañías presentes en España, de todos tamaños, sectores y tipologías, si bien todos tenemos claro un objetivo común: potenciar la función de recursos humanos como acompañamiento al propósito y a la gestión de las empresas y organismos. Hoy en día, no existe propósito en ninguna compañía que no vaya ligado a las personas, a su gente, a quienes las hacen posible.

En el ADN de nuestra función se encuentra la predisposición a cuidar de todos los empleados, no solamente el tiempo que pasan en nuestras instalaciones, sino también fuera de ellas, en la medida de lo posible. Mental, social, física o financieramente, debemos fomentar y ayudar a crear las condiciones más adecuadas para conseguirlo.

Desde la AEDRH, continuamente apostamos por compartir momentos, experiencias, vivencias en todo aquello que nos permita avanzar como profesionales y dar el valor clave para la sociedad que tiene la función. Es por ello que animo a la lectura y difusión de este primer "Libro Blanco de la Empresa Saludable", a cualquier profesional que sea responsable de la gestión de personas y a todos aquellos que comprenden el valor de tener una filosofía de compañía centrada en el empleado.

Su lectura ágil y la practicidad con la que se que se ha planteado sin lugar a dudas aportará un alto valor en la definición e implantación de sus planes para potenciar una empresa más sana con unos empleados más saludables.

## Jesús Torres

Presidente de AEDRH

Chief HR Officer de Food Delivery Brands

(Grupo Telepizza-Pizza Hut)

# Presentación

Este libro blanco es, ante todo, un documento útil que hemos elaborado como marco de actuación que conduzca a las empresas a potenciar la salud y el bienestar de sus empleados. En mis 25 años de dedicación al área de personas, he podido ver cómo, paso a paso, el área de recursos humanos ha ido cohesionando equipos, involucrándose en los intereses de las personas que forman parte de una organización y buscando, por encima de otras mejoras, la salud y bienestar de todos ellos.

Un Libro Blanco de la Empresa Saludable que habría sido imposible de sacar adelante sin la involucración y el compromiso de todos los que lo hemos completado, con diferentes perspectivas que lo han enriquecido para que pueda adaptarse a cualquier tipo de empresa, de cualquier sector y de cualquier tamaño. Porque ese fue siempre el objetivo que nos marcamos: el desarrollar un modelo que facilite a los asociados de la AEDRH la elaboración del mejor plan de bienestar, el más eficiente posible y el que mejor se adapte a las necesidades específicas. Hoy en día, la humanización de las empresas se ha convertido en prioridad estratégica para quienes nos dedicamos a la gestión del talento, porque solo así seremos capaces de lograr de ellos el mayor rendimiento y eficiencia, un firme compromiso con su organización y los mejores resultados, siempre gracias a los líderes de las organizaciones, que serán quienes guíen al resto por la senda del bienestar. También para ellos va dirigido este documento, porque el BIENESTAR, con mayúsculas, es tarea de todos y por el bien de todos.

**Cristina Saura**

Directora de Recursos Humanos  
en Walki Plasbel



# Autores



## MERCEDES VAZQUEZ

Directora de Personas, Organización y Cultura  
Antípodas Solutions

Abogada, directora de Recursos Humanos con más de veinticinco años de experiencia, miembro del Comité de Dirección, especializada en organizaciones globales, tanto en el área propia de Recursos Humanos, definiendo la estrategia de personas para unirlas con los resultados de negocio y lograr impactar en la cuenta de resultados, como en el área Operativa de la gestión de clientes y desarrollo de negocio. Involucrada en los procesos y en la gestión que van a repercutir en el día a día, en las distintas áreas de gestión.

Apasionada de las personas, como referente, y como fin, sabiendo que en un mundo de cambio continuo debemos adaptarnos a las distintas situaciones y solo se logra con ese foco en el ser humano, cuidando de cada persona que tienes a tu lado, la salud como parte esencial para poder compartir los me

jores momentos con las personas que tenemos cerca, pasamos gran parte de nuestra existencia en nuestras organizaciones y no hay mejor forma de hacerlo que estando bien, eso lleva al compromiso y a trabajar con lo básico para conseguir hacer lo mejor... ¡la pasión!

## CARLOS ESTEBAN

Experto en Liderazgo y Equipos de Alto Rendimiento  
Profesor de UNIR sobre Estrategia de RR.HH. y Empresas Saludables

Mi actividad es la de ser el "GPS" de CEOs, Comités de Dirección y Dir. De RR.HH. en el diseño de Planes de Transformación para su Liderazgo, Equipos Directivos y Cultura organizativa que les ayuden a aumentar sus resultados de forma sostenible.

Este es mi propósito después de haber sido el Director de RR.HH. y Sostenibilidad en Zurich España durante casi dos décadas y en la que, entre otras muchas iniciativas, creamos desde cero la estrategia de empresa saludable que ha sido uno de los elementos clave de la propuesta de valor que ha posicionado a Zurich como empleador preferente durante 20 años.

La gestión del bienestar de nuestros equipos y organizaciones se ha convertido en una prioridad máxima para los CEOs de las empresas dejando de ser un mero beneficio social. En un momento de mucha fragilidad, ambigüedad e incertidumbre, una gran certeza es que debemos cuidar nuestro bienestar y el de nuestros colaboradores.

Porque sin empresas saludables no hay clientes ni empresas sostenibles.

El coste de no hacerlo es reducir la productividad, nivel de compromiso de nuestros equipos, perder atractivo como empleador preferente y no actuar como una empresa socialmente responsable.

El negocio debería considerar la gestión del bienestar como una habilidad crítica tangible a desarrollar por parte de cada colaborador. Todos la podemos aprender y deberíamos liderar con el ejemplo a nuestros clientes, familias y comunidades en las que desarrollamos nuestras actividades.

Un mejor futuro es posible para todos. ¿Te apuntas al movimiento? #Energygiver



## BELÉN DE ANDRÉS ABAD

Directora de Proyectos de Salud AON

Belen de Andres, con más de 20 años de experiencia en el diseño e implementación de estrategias de salud y bienestar en empresas tanto nacionales como internacionales, es Directora de Proyectos de Salud en Aon en España desde hace más de 4 años. Previamente a incorporarse a Aon en 2018, Belen trabajó durante 8 años en Cigna, en el área de desarrollo de negocio, gestionando e implementando cientos de proyectos de seguro de salud. Es una reconocida profesional, habiendo dirigido importantes proyectos de salud en grandes multinacionales. Es licenciada en Derecho por la Universidad de Comillas, ( icade) PDD por la Universidad de Navarra ( lese). Además, cuenta con numerosas certificaciones y una amplia formación en materia de Bienestar, Seguros de salud y soluciones para personas. Belen forma parte de la comisión de bienestar de la AEDRH



### MONICA PARRILLA LOPEZ

Directora del departamento de Gestion y Desarrollo de Personas España  
People Director Spain Tunstall España

Para mi el poder trabajar en la creación de este libro blanco ha sido una experiencia única, he tenido la oportunidad de colaborar con grandes profesionales de RRHH, de aportar ideas, de explorar soluciones, todas ellas encaminadas a poder establecer cuales las bases para implementar en una organización un modelo de Empresa Saludable. Soy Psicóloga de formación y llevo ya mas de 20 años trabajando en RRHH en diferentes compañías tanto de entornos nacionales como multinacionales, pero creo que una gran virtud de las personas es seguir aprendiendo y explorando cosas nuevas. A través de este proyecto que nos ha brindado la Asociación Española de Directores de RRHH hemos conseguido elaborar una guía que creemos que puede ser de gran utilidad para todo tipo de empresas, pequeñas, medianas y grandes. Hoy en día cada vez es mas importante el bienestar y salud de nuestros colaboradores, sin embargo, a veces es complicado saber cuales son los pasos que una organización debe seguir para alcanzar ese objetivo. A través de este libro blanco queremos ayudar a todos nuestros compañeros y profesionales de RRHH, a todos esos lideres que son una parte clave en las empresas, a poder establecer en sus compañías este modelo de empresa saludable. En el podréis encontrar algunas definiciones clave, los pasos a seguir, indicadores de evaluación, modelos de comunicación, etc.... A través de la implementación un modelo de empresa saludable sin duda nos ayudara a retener ese talento que hoy en día es tan importante, y conseguir que en nuestras empresas los equipos estén comprometidos e involucrados con los objetivos de la organización, a la vez que motivados para ayudar a la empresa a alcanzar esos objetivos.

### RAQUEL LLORO

Directora de Marketing y Comunicación Cigna

Raquel Lloro cuenta con más de 10 años de experiencia trabajando en Cigna España. Actualmente, como Directora de Marketing y Comunicación en la aseguradora de salud, apuesta firmemente por la promoción de la salud y el bienestar para cubrir de manera específica las necesidades de sus clientes, proveedores y partners. Para Raquel es fundamental el cuidado de la salud integral de las personas, consiguiendo mejores resultados empresariales y contribuyendo a la solidez de la cultura organizacional.



# 4

## Definición de empresa saludable Marco conceptual

Cuando en el ámbito organizacional se pone en valor el contacto social, las relaciones sociales con compañeros, responsables, clientes, son fuentes de bienestar en el trabajo generando vínculos de calidad. Este punto, en su nivel óptimo, contribuye a la salud psicosocial de los equipos. Entendiendo que las personas son capaces de dar lo mejor para alcanzar la meta común y resignar algún aspecto más individualista. Ser parte de un grupo genera sentido de pertenencia, colaboración y confianza en las capacidades de uno y del resto de los integrantes.

Y, para ello, el papel del líder en la organización es fundamental, puesto que el impacto que tiene sobre el sentimiento de bienestar en los equipos es muy significativo. Como ya decían los estudios de (Quick, Macik-Frey, Mack Keller, Gray y Cooper, 2006) (Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. 2019, p.132): "Un líder positivo es carismático, inspirador y visionario, motiva a los empleados con convicción, toma posiciones claras, desafía a los empleados talentosos, comunica optimismo, estimula y fomenta creatividad e innovación, y escucha las inquietudes de sus colaboradores, principalmente sus necesidades intrínsecas. Debe inspirar confianza, respeto, orgullo y aumentar el optimismo, la esperanza y la resiliencia de sus colaboradores, lo que repercutirá en su desarrollo personal y profesional".

Las organizaciones resilientes se caracterizan por ser optimistas y por tener objetivos claros. Poseen creencias de eficacia y están integradas por líderes positivos que promueven relaciones positivas y buscan desempeños superadores de los equipos. (Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M., 2019).

# 5

## Modelo de organizaciones saludables y resilientes

La consideración de “organización saludable” hace especial referencia a todo lo relacionado con entender la salud de la organización como un todo, generando, así, mayores niveles de eficacia, sustentabilidad y futuro de la misma, creando un ambiente que promueve la salud, la seguridad, el bienestar y el compromiso de sus integrantes con las familias, la comunidad y de otras partes interesadas.

Desde uno de los modelos que desarrolla esta materia, HERO (Healthy & Resilient Organization), se considera una organización saludable y resiliente aquella que hace esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar los procesos y resultados de sus empleados y de la organización como un todo (Salanova).

Este modelo cuenta con tres componentes interdependientes, que permiten identificar áreas de mejora en cada uno, implementar acciones positivas y provocar beneficios en los otros. Dichos componentes son:



**Prácticas y recursos organizacionales**



**Empleados saludables**



**Resultados organizacionales saludables**

Cada vez más empresas han dirigido su hoja de ruta hacia una empresa saludable como eje fundamental de su estrategia de sostenibilidad y completamente alineada con las prioridades estratégicas de la dirección de Recursos Humanos de la compañía.

La estrategia de sostenibilidad da respuesta y refuerza los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU en 2015 cuando aprobó la Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible. La iniciativa de empresa saludable se puede alinear con el objetivo número 3, el referido a Salud y Bienestar.

A woman with blonde hair, wearing a white shirt and a dark blazer, is sitting in a meditative pose with her hands pressed together in a prayer position. She is outdoors, and other people in business attire are visible in the background, also appearing to be part of a group activity.

# 6

## Beneficios de una empresa saludable

Las estrategias de empresa saludable aumentan el bienestar y la felicidad de los equipos. Trabajar sobre estos aspectos de manera sostenida supone importantes beneficios para las organizaciones y para las personas que la integran. Con ello, se refuerza su nivel de compromiso y su experiencia y, así, se impulsa una mejor experiencia de cliente, con lo que también se mejoran los resultados empresariales.

### • Mejorar la salud y el bienestar de los equipos

Contar con los equipos más capacitados y motivados es un aspecto fundamental para crear empresas líderes. Si dedicamos foco, energía e interés genuino en su bienestar seguro que, a través de sus actitudes, revertirá positivamente en los resultados empresariales.

### • Aumentar el compromiso, la productividad y los resultados

Los estudios anuales sobre la gestión del compromiso han demostrado que las preguntas referidas a empresa saludable tenían alta puntuación sostenible en el tiempo y generaban un gran impacto en el nivel del **Employee Net Promoter Score (ENPS)**.

### • Atraer y fidelizar el talento

Incorporar estrategias de empresa saludable en nuestra Propuesta de Valor al Colaborador (PVC) **nos diferencia como empleador preferente**, impulsando la atracción y fidelización del talento. Este es uno de los aspectos más valorados por los Millennials y la llamada Generación Z.

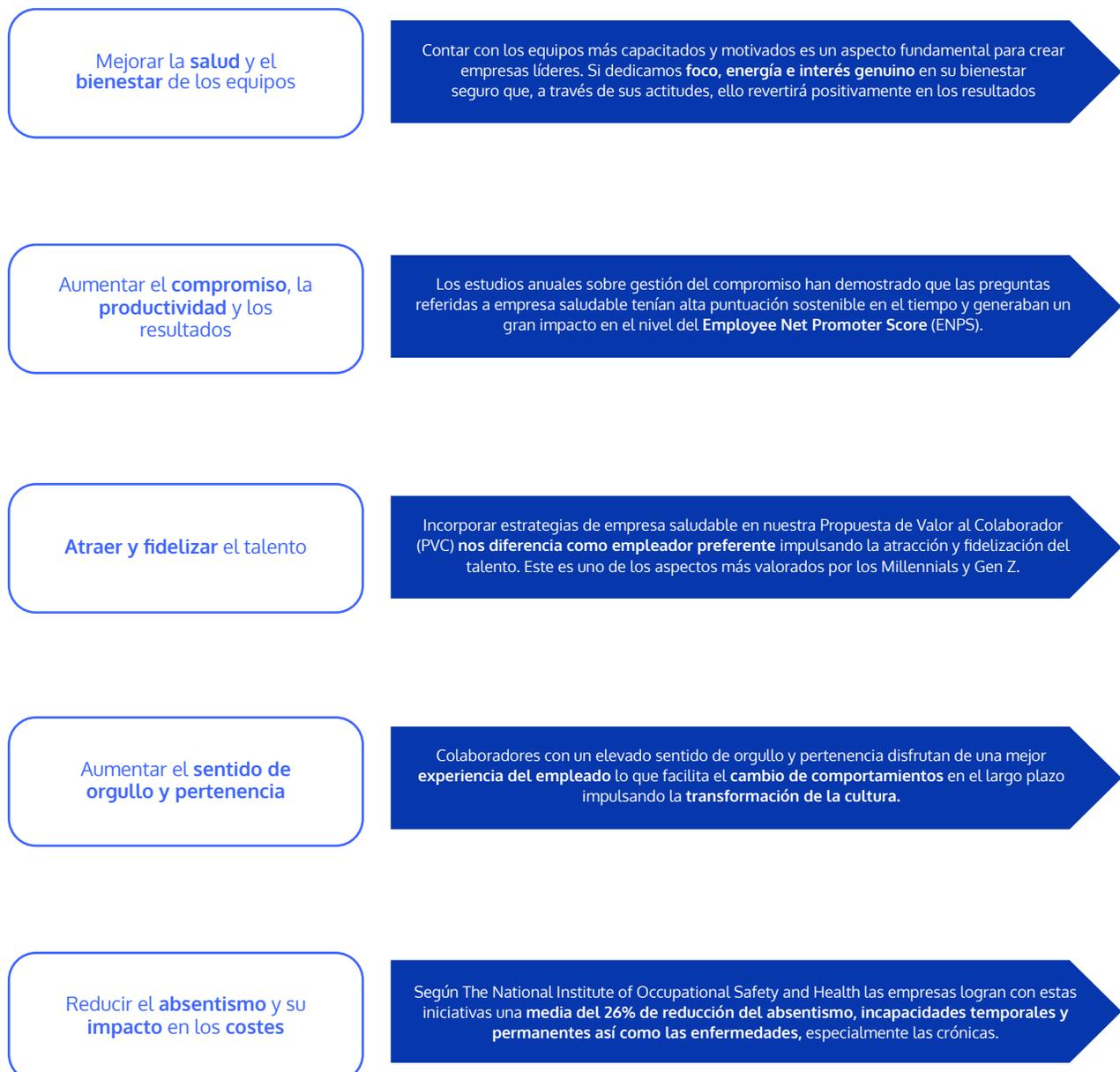
## • Aumentar el sentido de orgullo y pertenencia

Colaboradores con un elevado sentido de orgullo y pertenencia disfrutan de una mejor **experiencia del empleado**, lo que facilita el **cambio de comportamientos** en el largo plazo, impulsando la **transformación de la cultura empresarial**.

## • Reducir el absentismo y su impacto en los costes

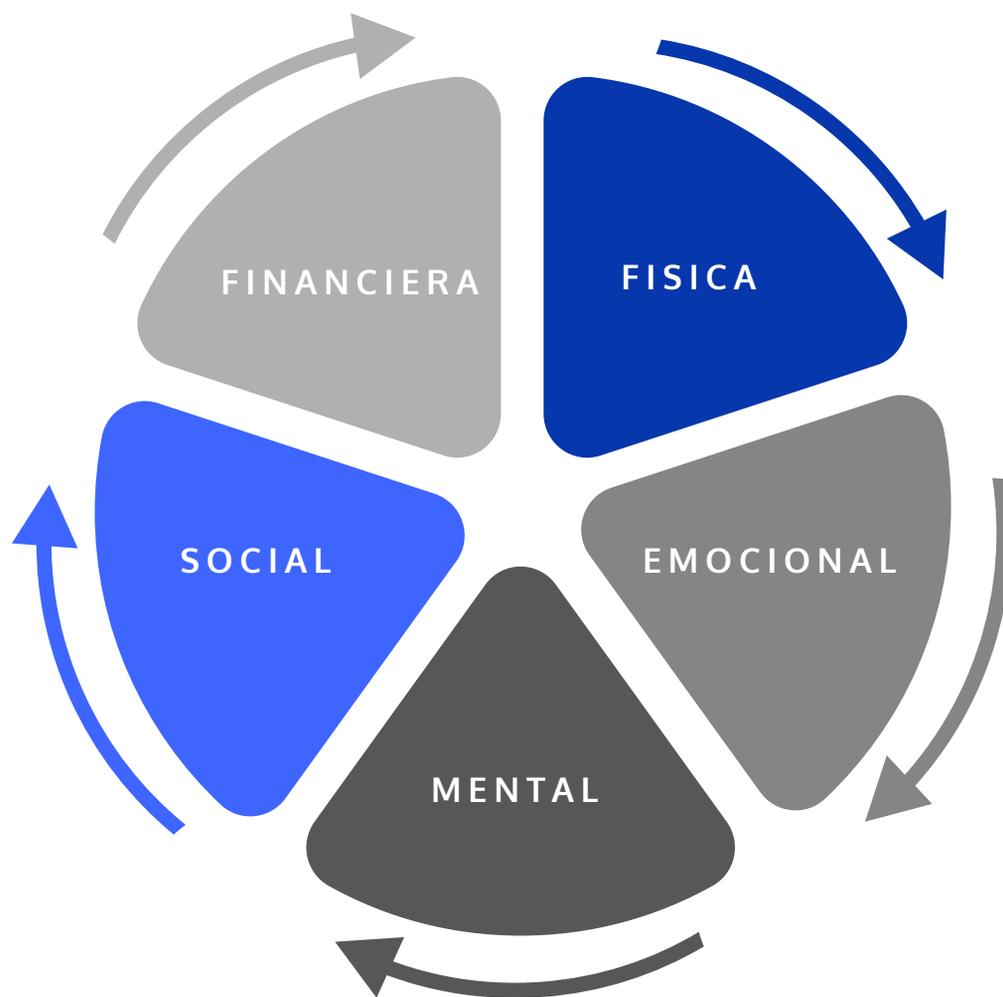
Según The National Institute of Occupational Safety and Health las empresas logran con estas iniciativas una media del 26% de reducción del absentismo y de las incapacidades temporales y permanentes, así como de las enfermedades, especialmente las crónicas.

### Gráfico resumen



# 7 ¿Qué se entiende como “salud y bienestar”?

El concepto de salud y bienestar en las empresas hoy se entiende desde un enfoque holístico e integral, desde varias perspectivas:



Podríamos decir que cuando hablamos de bienestar, significa gozar de un equilibrio, de saber adaptarse a los retos de la vida, de tener las habilidades necesarias para afrontar esos retos y la capacidad de mantener ese equilibrio. Es un concepto que en el pasado también se asociaba a la satisfacción con la vida, sentimiento de positividad o falta de negatividad. Pero este término pasa a ser menos filosófico en los años 70, vinculándolo a como la gente responde y reacciona en su día a día, y por lo tanto mucho más ligado a la psicología. Posteriormente también se ha asociado a la falta de enfermedad, sentido de propósito, crecimiento personal entre otros.

# 8

## Propósito organizativo-vinculado con el plan estratégico del negocio

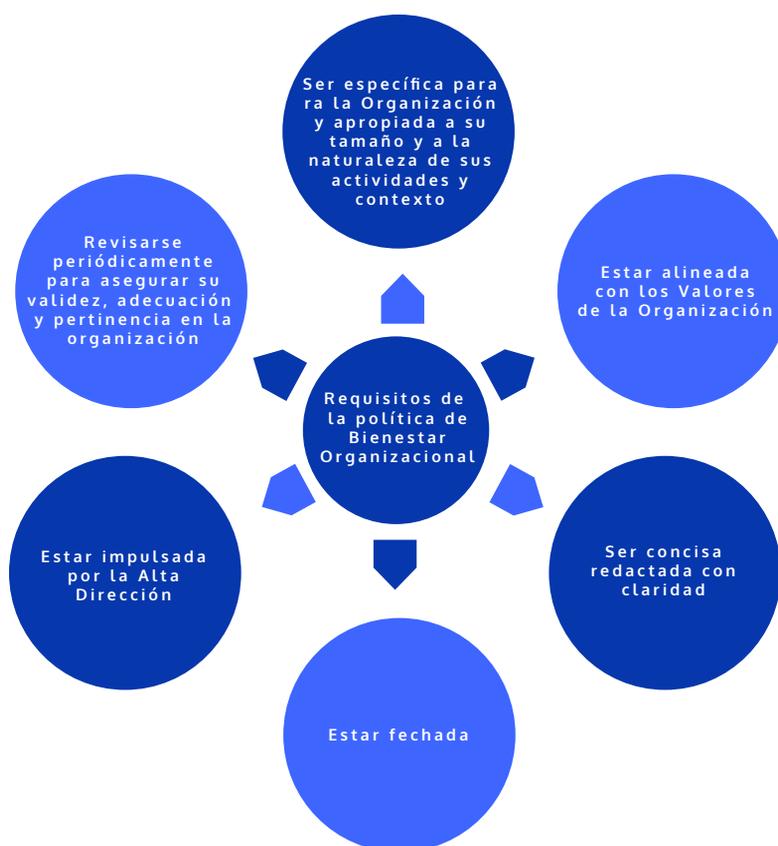
Es muy importante que el modelo de empresa saludable esté integrado con el plan estratégico del negocio, como paso previo antes de implementar en una organización este modelo.

- ✓ La Alta Dirección de la Organización debe demostrar su total compromiso con el Bienestar Organizacional asegurando y configurándose como la principal responsable del establecimiento, documentación, implementación, control, mantenimiento y mejora continua de un Modelo Empresarial que garantice una Gestión Responsable del Bienestar Organizacional.
- ✓ Los objetivos que nos planteamos en nuestro modelo de empresa saludable deben ser una parte de los objetivos estratégico y de carácter global que se marca la empresa, porque deben formar parte de los fines estratégicos que el negocio persiga.
- ✓ Se deben destinar los recursos necesarios, asignando roles de responsabilidades y autoridades a todas las partes interesadas, apoyando la creación de grupos de trabajo o comunidades que participen.
- ✓ Debe ser coherente con los valores y cultura interna que exista en cada organización, no puede quedarse al margen, tiene que hablar de los mismos terminos.
- ✓ Debe ser coherente a la plantilla y comunicarse de forma adecuada, al igual que al resto de los objetivos estratégicos que se establezcan en la empresa,
- ✓ Tiene que estar sujeto a una evaluación constante, para llevar un seguimiento del alcance de los objetivos definidos, tomando decisiones basadas en el desempeño de los indicadores.

La alta dirección debe definir su máximo compromiso con el Bienestar Organizacional mediante la definición, ratificación, difusión y revisión de una Política de Bienestar Organizacional coherente con las Palancas de Acción del Modelo de Bienestar Organizacional.

### Requisitos de la Política de Bienestar Organizacional:

- Ser específica para la organización y apropiada a su tamaño y a la naturaleza de sus actividades y contexto.
- Estar alineada con los valores de la organización.
- Ser concisa, estar redactada con claridad.
- Estar fechada.
- Estar impulsada por la alta dirección.
- Debe revisarse periódicamente para asegurar su validez, adecuación y pertinencia en la organización.
- Será necesario entender el modelo de liderazgo que la compañía tiene implementado o el que está desarrollando implementar. El Plan de Bienestar deberá imbuirse en dicho modelo y tenerlo en cuenta para que su implementación futura sea posible. Sin los líderes y mandos intermedios de la compañía, un Plan de Bienestar nunca llegará a implantarse.



# 9

## Fases de implementación de un Plan de Bienestar

A la hora de plantear el diseño e implementación de un Plan de Bienestar que forme parte de la estrategia de la compañía y que responda a la realidad de sus personas, existen varias fases que hay que ir abordando y que hemos resumido de una forma estructurada a continuación:

### 1.- Definir un responsable del proyecto

Una persona que será la responsable de llevar este proyecto adelante, apoyada por sus superiores y por el comité de dirección, con una dedicación al principio casi exclusiva, y que será, además, el punto de contacto con el espónsor del proyecto a quién reportará los pasos a dar y los avances que se vayan obteniendo. Se definirá el rol de esta persona y los primeros objetivos que queremos que consiga en el corto, medio y largo plazo.

### 2.- Formación del equipo de trabajo

El diseño de un Plan de Bienestar y su gestión futura es una responsabilidad conjunta de diferentes áreas, líneas y departamentos dentro de una compañía. Se trata de un proyecto transversal y, por lo tanto, en el equipo de trabajo estarán diferentes departamentos de la empresa. Su función principal será la de apoyar durante el proceso de construcción y, posteriormente, motivar y comunicar el Plan actuando como vínculo entre el responsable, el espónsor, el comité de dirección y los empleados.

Una vez decididos los miembros del equipo, la misión de éste será la de definir su propio funcionamiento y roles y exigir un compromiso de todas las partes.

### 3.- Definición de Bienestar

El bienestar sabemos que no tiene una definición por sí mismo. No hay un consenso internacional para emitir una definición. Según el diccionario de Oxford, "bienestar" es el estado en el que te encuentras satisfecho, saludable y feliz. Esta definición es más una descripción algo hedonista. Por lo tanto, las empresas tratan de adaptar su definición al mensaje y propósito que quieren alcanzar respecto al bienestar de las personas.

No obstante, la definición más comúnmente aceptada es “estado de equilibrio/balance que puede verse afectado por eventos o desafíos de la vida en función de nuestras habilidades y recursos” (Rachel Dodge, “the challenge of dening wellbeing”).

Estar bien significa gozar de un equilibrio, de saber adaptarse a los retos de la vida, de tener las habilidades necesarias para afrontar esos retos y la capacidad de mantener ese equilibrio. Es un concepto que, en el pasado, también se asociaba a la satisfacción con la vida, sentimiento de positividad o falta de negatividad. Pero este término pasa a ser menos filosófico en los años 70, cuando se vincula a cómo la gente responde y reacciona en su día a día. Por lo tanto, mucho más ligado a la psicología. Posteriormente, también se ha asociado a la falta de enfermedad, al sentido de propósito, al crecimiento personal...

El objetivo es crear una definición propia, asociada al lenguaje de la compañía que tenga en cuenta tanto el enfoque hedonista (placer, felicidad), como el eudaimónico (realización personal, crecimiento, potencial) y el salutogénico (la habilidad de adaptarnos a los cambios, retos y desafíos de la vida). Añadiendo la idea de que es necesario tener un equilibrio en cada una de las dimensiones que, como personas, nos afectan para alcanzar el bienestar.

#### 4.- Estructura del Plan de Bienestar

Esta fase recoge diferentes puntos estructurales del Plan que será necesario definir y determinar para su diseño:

**a. Dimensiones del Bienestar:** Sabemos que el Bienestar, como hemos definido en el punto 5 anterior, exige de un equilibrio. Por lo tanto, debemos definir qué dimensiones del Bienestar vamos a querer incorporar a nuestro plan, desde la dimensión física, emocional o mental, la social, la profesional y/o la financiera. Porque serán las dimensiones que vayamos a incluir, las que dibujen la estructura.

**b. Propósito:** Será necesario definir un propósito para cada una de las dimensiones consideradas, propósitos que serán los que nos guíen a la hora de incorporar unos beneficios u otros en cada una de ellas.

**c. Presupuesto:** Suele ser una de las grandes barreras, pero los presupuestos ya existen y se están gastando. Cada departamento suele tener su propio presupuesto y, además, suele decidir qué acciones e iniciativas va a llevar a cabo bajo su ámbito de actuación. En este punto, se trata inicialmente de determinar quién tiene y dónde están los diferentes presupuestos. Y, por otro lado, si vamos a necesitar contar con un presupuesto centralizado para el responsable y el equipo de trabajo

#### 5.- Ecosistema de Beneficios

En esta fase, se deben inventariar los beneficios, programas, iniciativas y formación que ofrecemos a los empleados, pero sobre la base de la estructura definida en el punto 6. Para ello, tendremos que inventariar todo lo que desde la empresa ofrecemos a los empleados y dividirlo para cada una de las dimensiones objeto de nuestro Plan. De tal forma que identifiquemos qué son beneficios y cuáles responden a mejorar el bienestar físico, el emocional o cualquiera de las dimensiones que hayamos analizado.

## 6.- Empleados

Tan importante es preguntar a los empleados por lo que opinan de lo que la empresa hace por ellos como iniciar un nuevo proceso en el que les proporcionemos una herramienta de autoevaluación de su propia salud y bienestar que les permita la posibilidad de obtener un informe y evaluación personalizados y con una serie de indicadores, mostrándoles lo que hacen bien y lo que podrían mejorar, y un plan de acción personalizado para empezar a trabajar aquellos puntos que necesiten reforzar.

## 7.- Generar nuevos indicadores

Gracias a aportar una herramienta de autoevaluación a los empleados podremos empezar a generar nuevos indicadores que nos permitan determinar los puntos fuertes y los principales riesgos de nuestros empleados en cada una de las dimensiones del bienestar que hemos definido. Y que también podamos alinear dichos riesgos y nuestra propuesta de valor con información sobre lo que de verdad motiva a los empleados.

Esta fase debe, a su vez, permitirnos establecer correlaciones que nos aporte visibilidad sobre el origen de determinadas necesidades, y debe proporcionarnos el suficiente nivel de desglose para definir posibles arquetipos o grupos de similares características, riesgos y motivaciones.

En esta fase lo que debemos es intentar obtener información más allá de un eNPS, pues nos focalizamos en la persona y no en la empresa. Que es lo que también queremos cambiar trabajando el bienestar de los empleados, el foco.

## 8.- Plan de Acción

Una vez hemos definido en la fase 5 el ecosistema de beneficios que ofrecemos a los empleados, y en la fase 7 hemos obtenido diferentes indicadores, podemos empezar a cruzar ambas informaciones, de tal forma que, si hemos determinado un riesgo a nivel de bienestar físico, por ejemplo, podamos determinar si dentro de lo que ofrecemos a los empleados en esa dimensión podemos dar respuesta a ese riesgo. Y si no podemos, los beneficios y proveedores que tenemos pueden incluir en su oferta de valor soluciones más alineadas con los problemas reales de nuestros empleados.

El primer objetivo en esta fase es la de aprovechar de una forma más eficiente los recursos de los que ya disponemos. Y si eso no es posible, determinar qué soluciones hay en el mercado que podamos implementar y su coste.

De esta forma, el dinero que invirtamos estará directamente vinculado a un objetivo y riesgo concretos. Así es como empezaremos a trabajar un cambio cultural, asociando las decisiones sobre el bienestar de las personas a datos, y no implementando medidas en base a tendencias de mercado u opiniones subjetivas y creencias de la dirección y los responsables de los diferentes departamentos.

Un plan de acción que tendrá iniciativas comunes y que también proporcionará independencia a los negocios, geografías o países, porque cada uno de ellos tendrá sus propios indicadores, con unos riesgos y prioridades diferentes. Por eso es importante definir bien el punto 6c, que comentábamos anteriormente respecto al presupuesto.

## 9.- Plan de Comunicación

Una vez tenemos definido el bienestar, sus dimensiones, la propuesta de valor al empleado y el plan de acción, es el momento de comunicárselo a los empleados. Si hemos trabajado bien las 8 fases anteriores, el storytelling se construirá solo. Sabremos explicar por qué hacemos lo que hacemos, para qué lo hacemos, qué es lo que proponemos y cómo vamos a hacerlo.

Será también el momento de nominar embajadores y formarlos para que nos ayuden a trasladar el mensaje y a dinamizar cualquier acción. Y el momento de trasladar, desde la dirección a los mandos intermedios y empleados con personal a cargo, la transcendencia e importancia estratégica para la compañía de cuidar del bienestar de las personas y cómo esto encaja con la estrategia de la compañía, su propósito y los valores que defiende y quiere transmitir.

Es importante que la primera comunicación a todos los empleados venga desde la alta dirección, a través de un vídeo o una reunión. Que la primera vez que los empleados lo escuchen, lo hagan directamente de su CEO.

Los departamentos de comunicación interna/marketing cobran vital importancia en esta fase y tendrán que coordinarse con el responsable del proyecto y equipo de trabajo. Se deberán analizar los canales internos de comunicación, los procesos y la necesidad de implantar portales específicos y especializados que proporcionen canales de comunicación bidireccionales, la posibilidad de creación de grupos de interés, dinamizados y gamificados, con contenidos de interés y con capacidad de integrarse con terceros proveedores. Un lugar dedicado al bienestar que recoja la propuesta de valor al empleado de una forma estructurada y de acuerdo a los mensajes que se quieran transmitir.

Las fases que hemos descrito se deben entender que aplican a todo tipo de empresas, de cualquier sector y tamaño. Lo que variará será la profundidad con la que se deba abordar cada una de ellas. Debemos entender que implementar un Plan de Bienestar implica la necesidad de trabajar de una forma estructurada, en la que se defina un proceso de buen gobierno, un marco común y una propuesta de valor adecuada a las necesidades y motivaciones de los empleados.

Asimismo, cada año habrá que revisar el plan, la evolución de los indicadores, el ecosistema de beneficios, los procesos de comunicación y el modelo de buen gobierno para ir adaptándonos a las nuevas necesidades y, también, a los objetivos estratégicos de negocio.

El siguiente paso adelante será la incorporación de los datos que la compañía tiene sobre sus empleados y proveedores de bienestar. Desde los datos que se puedan obtener de los departamentos de salud y prevención, mutuas y aseguradoras, a los datos de encuestas de clima, riesgos psicosociales y los datos que nos proporcionen los proveedores de servicios (talleres, gimnasios, psicología, mindfulness, comedor, vending). Estructurar todas esas fuentes y analizar y correlacionar las mismas junto con los datos que obtengamos de los empleados (fase 8).



# 10

Guía  
o propuesta  
de acciones  
saludables  
a desarrollar  
en cada una  
de las  
perspectivas

# 10.1

## El Bienestar Social

A la hora de abordar esta dimensión o pilar del bienestar, proponemos enfocarnos en 3 aspectos:

- El entorno profesional.
- El ámbito personal.
- El impacto en la sociedad y en el mundo que nos rodea.

### El entorno profesional:

Cuando hablamos de bienestar social dentro de la propuesta de valor de una compañía, hablamos de las relaciones con los compañeros de trabajo. El objetivo es crear un entorno que favorezca la conexión e interacción entre compañeros/as, desde el punto de vista laboral, y también personal y de ocio. Este tipo de relaciones mejoran el compromiso y sentimiento de pertenencia, y supone un importante factor de retención del talento y un pilar fundamental para el propio desarrollo de las personas, tanto a nivel individual como profesional, favoreciendo el intercambio de conocimiento, además de generar una red de apoyo.

En este punto podemos encuadrar iniciativas como:

- Espacios de trabajo y diseño de oficinas.
- Programas de mentoring.
- Acciones de teambuilding.
- Política de reconocimiento entre empleados.
- Lanzamiento de juegos, retos, concursos y sorteos.
- Celebraciones: comidas/cenas, fiesta de Navidad, premios
- Promoción de grupos de interés.
- RRSS internas, grupos de interés, etc.

Si hablamos de las políticas de conciliación que pone en marcha la empresa, también se podrían englobar en el pilar del bienestar social o profesional. Aquí nos referiríamos a las siguientes medidas:

- Flexibilidad horaria.
- Modelo de trabajo (híbrido, remoto).
- Vacaciones.
- Permisos.
- Excedencias.
- Ofrecimiento de alternativas, como espacios de coworking.
- Desconexión laboral.

Ocurriría lo mismo con las políticas de Diversidad, Igualdad e Inclusión, las cuales están íntimamente relacionadas con los pilares del bienestar social y el bienestar profesional.

## El entorno personal:

La vida personal y profesional están interconectadas y completamente unidas en la actualidad. Por eso es tan importante cuidar el entorno profesional del empleado, ofreciendo soluciones y apoyos a nivel individualizado y personal. En este sentido, nos referimos a necesidades familiares e individuales, fomentando a su vez la participación de la propia familia en el entorno laboral de la persona.

### En este punto podemos encuadrar iniciativas como:

- Becas de estudio/campamento para hijos.
- Premios de natalidad, adopción y nupcialidad.
- Ayuda/obsequio por matrimonio.
- Fiesta de Navidad/verano para los hijos de los empleados.
- Acceso a servicios de apoyo legal.
- Servicios de ayuda en caso de mudanza, adopción, contratar servicio doméstico, gestiones....
- Concursos: Christmas, videos de vacaciones...
- Ayuda para cultura y tiempo libre.

## El impacto en la sociedad y el mundo que nos rodea:

En este aspecto, el propósito es el de promover la ayuda a las personas y colectivos más desfavorecidos, colaborando con la sociedad para hacer de este mundo un lugar mejor, más justo y, también, más sostenible.

Incluimos todas aquellas acciones realizadas desde RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y cada vez más conectadas con las políticas y estrategias de ESG (Environmental, Social and Governance).

### En este punto, podemos encuadrar iniciativas como:

- Trabajos y proyectos de la fundación.
- Campañas benéficas.
- Ayudas para el voluntariado.
- Voluntariado corporativo.
- Donaciones.
- Deporte solidario.
- Colaboraciones con ONGs.

## 10.2

# Bienestar Financiero

Si hablamos de bienestar, tan importante es la salud física, emocional y social, como la salud financiera. Por lo tanto, en este pilar del bienestar nos centramos en tener el control de las finanzas y prepararse para cualquier imprevisto que pueda surgir por el camino, así como para afrontar el futuro con garantías.

El dinero es una de las mayores fuentes de estrés y malestar entre las personas en el mundo. Quizás, también, porque se sigue considerando tabú, y al igual que la salud mental, sentimos que nos estigmatizamos si reconocemos que sufrimos de algún problema financiero o que necesitamos ayuda. Pero nada más lejos de la realidad. El dinero ha cambiado, las finanzas han cambiado, el mundo ha cambiado y la jubilación ha cambiado 180 grados de lo que significaba antes y de lo que significa ahora.

Es importante analizar y entender cuáles son nuestros hábitos y qué podemos hacer para cambiarlos. Porque todo cambio empieza desde la toma de conciencia. Para ello, es fundamental proporcionar educación financiera a los empleados, siendo ésta la iniciativa que destacaríamos como prioritaria en este pilar. Educación y concienciación.

**Existen 4 aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de trabajar el bienestar financiero:**

**Presupuesto familiar (budgeting):** De qué ingresos dispongo y qué gastos tengo.  
En este punto, podemos encuadrar iniciativas como:

**Retribución flexible:** facilitar la contratación de beneficios que proporcionen una deducción fiscal de tal forma que los empleados puedan incrementar sus ingresos netos.

**Club de ahorro:** proporcionando el acceso a portales de descuentos que faciliten contratar/comprar productos a un precio reducido. De forma que los empleados puedan ahorrar en sus gastos.

Tarjeta corporativa.

Servicio de transporte.

Parking.

Asesoramiento financiero.

Elección del número de pagas por parte del empleado.

**Ahorro: enfocado principalmente a la jubilación.**

**En este punto, podemos encuadrar iniciativas como:**

**Protección: protección ante imprevistos y protección a la familia.**

**En este punto podemos encuadrar iniciativas como:**

**Planes de jubilación:** ya sean planes de pensiones, planes de previsión social empresarial o seguros de jubilación.

**Acceso a simuladores:** para que el empleado pueda proyectar su pensión a la jubilación y, en su caso, estimar cuánto más necesita ahorrar para complementar su prestación.

**Sesiones de sensibilización:** para que los empleados tomen conciencia de la necesidad de ahorrar cuanto antes mejor.

**Asesoramiento financiero:** para aquellos empleados que vayan a jubilarse/prejubilarse.

**Coaching:** servicios asociados a la jubilación del empleado y su adaptación a la nueva situación vital que la jubilación implica.

Complemento por incapacidad temporal.

- Seguro de accidentes.
- Seguro por incapacidad permanente.
- Seguro de vida.
- Acceso a plataformas para la contratación de seguros personales y de vida complementarios.

Todo lo anterior, tal y como ya hemos comentado, iría complementado con sesiones de educación financiera sobre conceptos financieros/económicos generales y otros temas de actualidad que preocupen a los empleados. Siendo la jubilación un concepto no solo ligado al bienestar financiero, sino también a las políticas de diversidad e inclusión en lo que al envejecimiento de la población se refiere como uno de los puntos a considerar. No solo desde el punto de vista de la inclusión del talento senior, sino también de la preparación para una jubilación digna y que, además, no suponga una exclusión de la sociedad por la evidente pérdida de rol que supone.





## 10.3

## Bienestar Físico

La OMS define la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos, con el consiguiente consumo de energía. La actividad física hace referencia a todo movimiento, incluso durante el tiempo de ocio, para desplazarse a determinados lugares y desde ellos, o como parte del trabajo de una persona. La actividad física, tanto moderada como intensa, mejora la salud!

No existe ninguna duda de que la actividad física está asociada a la buena salud y bienestar. Sin embargo, a pesar del potencial riesgo de sufrir alguna enfermedad asociada al sedentarismo, nos cuesta mucho cambiar de hábitos. Tenemos buenos propósitos, pero el entusiasmo inicial se va apagando tras las primeras semanas y acabamos tumbados en el sofá delante de la televisión. La clave para evitarlo es combinar la actividad física con una dieta saludable y adaptada a las necesidades de cada estilo de vida.

Calidad de vida, hábitos saludables y productividad están directamente relacionados. Aspectos como seguir una dieta saludable, practicar algún tipo de actividad física, dormir lo necesario y cuidar nuestra salud mental son fundamentales para tener la energía y el ánimo necesarios para afrontar la jornada de trabajo y optimizar la concentración y el rendimiento laboral.

### Beneficios de la actividad física

La actividad física regular es muy beneficiosa para la salud. Siempre será mejor realizar cualquier actividad física que no realizar ninguna. El aumento de la actividad física es sencillo. Por ejemplo, caminar 30 minutos al día. Algo que podría hacer que las personas alcancen los niveles de actividad recomendados.

La falta de actividad física es uno de los principales factores de riesgo de mortalidad por enfermedades no transmisibles. Las personas con un nivel insuficiente de actividad física tienen entre un 20% y un 30% de riesgo de muerte mayor en comparación con las personas que alcanzan un nivel suficiente de actividad física.

## La actividad física regular:

- Mejora el estado muscular y cardiorrespiratorio.
- Mejora la salud ósea y funcional.
- Reduce el riesgo de hipertensión, cardiopatías coronarias, accidentes cerebrovasculares, diabetes, varios tipos de cáncer (entre ellos, el cáncer de mama y el de colon).
- Reduce el riesgo de caídas.
- Ayuda a mantener un peso corporal saludable.

Además de contribuir a evitar problemas de salud, se ha comprobado que la actividad física regular también puede tener un efecto positivo sobre el estado de ánimo, minimizando los sentimientos de depresión y ansiedad. Porque, en términos generales, el ejercicio fomenta el bienestar psicológico y reduce los niveles de estrés.

Otro de los beneficios de practicar actividad física de manera frecuente es que eleva la autoestima. Cuando haces ejercicio, tu organismo libera unas sustancias químicas llamadas endorfinas, las cuales interactúan con los receptores del cerebro que reducen la percepción de dolor. También desencadenan un sentimiento positivo en el organismo. Por ejemplo, tras salir a correr o practicar algún tipo de ejercicio, se obtiene una sensación que, a menudo, se describe como "euforia".

Este sentimiento, conocido como "runner's high" (euforia del corredor), puede estar acompañado por una visión de la vida optimista y entusiasta. Por si no fueran suficientes incentivos, el ejercicio ayuda, asimismo, a ralentizar el proceso de envejecimiento y alargar la vida.

Por eso, a continuación mostramos algunas pautas que puedes implementar en la empresa:

Establecer retos deportivos, donde se premie a los empleados por alcanzar ciertas metas saludables, como dar 10.000 pasos al día, visitar un gimnasio tres veces por semana o usar siempre las escaleras.

Dar acceso a una plataforma online de bienestar. Este tipo de portales suelen incluir materiales informativos, test de salud o recursos de interés, como recetas saludables o tablas de ejercicios para hacer en casa o al aire libre.

Creación de contenido de interés, como guías, vídeos, podcast, infografías o boletines, con pautas sobre buenos hábitos de salud.

Ofrecer información práctica para prevenir dolencias causadas por el uso prolongado del ordenador, que aborden la adopción de posturas ergonómicas, la realización de ejercicios visuales que calmen la continua fijación de la vista en el monitor, estiramientos regulares...





## 10.4

# Bienestar Emocional

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud mental se define como un estado de bienestar en el que un individuo expresa todo su potencial, puede tolerar el estrés normal del día a día, trabaja de forma productiva y contribuye a su comunidad.<sup>1</sup>

Una forma de percibir el estado de la salud mental en una persona es prestando atención a sus habilidades y a sus logros. Sentirse capacitado y competente, gestionar adecuadamente los niveles normales de estrés, mantener relaciones satisfactorias, llevar una vida independiente y poder recuperarse de situaciones difíciles son signos de que nuestra salud mental funciona adecuadamente.

Por otro lado, los términos “problemas de salud mental” y “enfermedad mental” describen una amplia gama de trastornos psicológicos, emocionales o de conducta que se caracterizan, entre otras cosas, por la dificultad para gestionar las situaciones y emociones diarias.

Si nos enfocamos en el estrés, no existe un acuerdo sobre la definición médica de estrés, algo que se debe, principalmente, a que puede referirse tanto a acontecimientos o circunstancias estresantes como también a nuestras reacciones ante ellas.

A esta confusión, se añade que no a todos nos parecen estresantes las mismas situaciones. A algunos nos producirá tensión la idea de hablar en público, mientras para otros será mucho más estresante viajar en avión.

El estrés es la reacción del organismo ante los cambios, lo que exige una respuesta física, mental o emocional. Puede surgir ante cualquier situación o pensamiento que haga que te sientas frustrado, enfadado, nervioso o ansioso.

Se cree que un cierto nivel de estrés es positivo. Sin embargo, la exposición prolongada al estrés puede conllevar la aparición de una serie de síntomas muy variados.

El estrés puede manifestarse de formas muy diferentes, pero, generalmente, sus síntomas se pueden agrupar en cuatro categorías:

**Física:** fatiga, dolor de cabeza, insomnio, dolor/rigidez muscular, dolor en el pecho, dolor abdominal, náuseas, temblores, frío en las extremidades, sofocos o sudoración y resfriados frecuentes.

**Mental:** descenso de la concentración y de la memoria, indecisión, aceleración mental o quedarse en blanco, confusión y falta de sentido del humor.

**Emocional:** ansiedad, depresión, nerviosismo, enfado, frustración, preocupación, irritabilidad, impaciencia, llanto o sobrerreacción ante ciertas situaciones.

**Conductual:** inquietud, nerviosismo, aumento de la ingesta de alimentos, fumar, beber, llorar, gritar, maldecir o, incluso, tirar cosas o dar golpes.

## Las causas del estrés

El estrés es difícil de medir y sus causas varían enormemente. Puede aumentar a consecuencia de una circunstancia concreta, aparecerse como resultado de una situación actual o surgir como fruto de una acumulación de problemas en el contexto laboral y personal.

### Entre los factores externos<sup>3</sup>:

- **Entorno físico:** ruido, luces brillantes, calor, espacios cerrados.
- **Contexto social:** autoritarismo o agresividad por parte de otra persona.
- **Organizacional:** normas, regulaciones, burocracia, plazos.
- **Acontecimientos vitales:** fallecimiento de un familiar, pérdida del trabajo, ascenso, nacimiento de un hijo.
- **Problemas rutinarios:** desplazamientos, pérdida de las llaves, averías mecánicas.

### Entre los factores internos<sup>3</sup>:

- **Estilo de vida:** consumo excesivo de cafeína, sueño insuficiente, sobrecarga de trabajo.
- **Pensamientos negativos sobre nosotros mismos:** pensamientos pesimistas, autocrítica, exceso de análisis de situaciones concretas.
- **Trabas mentales:** expectativas poco realistas, tomarse las cosas de forma personal, forma de pensar basada en el "todo o nada", exageraciones, pensamiento rígido.
- **Rasgos de personalidad estresantes:** perfeccionismo, adicción al trabajo, ser demasiado complaciente.

Es importante recordar que la mayor parte del estrés que padecemos es autogenerado. Por ello, reconocer que parte del malestar que sentimos puede estar creado por nosotros mismos es el primer paso para luchar contra él.

## Estrés relacionado con el trabajo

El estrés relacionado con el ámbito profesional se desarrolla cuando una persona es incapaz de manejar las exigencias que se le presentan durante su jornada laboral. El estrés puede ser una causa importante de enfermedad y se sabe que está vinculado con altos niveles de absentismo, rotación de personal y errores en el entorno de trabajo.

El estrés puede afectar a cualquier persona. De hecho, numerosos estudios demuestran que está muy extendido en el sector empresarial y que no se limita a sectores o puestos de trabajo concretos. Por este motivo, para afrontarlo es necesario adoptar un enfoque hacia toda la población.

El estrés negativo tiene un impacto determinante en la salud, bienestar y productividad del empleado. Es más, el 89% de los españoles percibe que el estrés de sus compañeros repercute negativamente en el lugar de trabajo, traducándose en una menor productividad (25%) y en una atmosfera negativa (25%).

Estos datos demuestran que centrarse en la salud psicosocial dentro de la empresa es una gran oportunidad para innovar, ser competitivo y garantizar la sostenibilidad de una organización. Es de vital importancia poner en marcha una estrategia de gestión del estrés que procure atender siempre las necesidades de los trabajadores, motivándoles y aportándoles las herramientas necesarias para que puedan manejar ellos mismos su desarrollo.

**Por eso, a continuación te mostramos algunas pautas que ayudan a controlar los niveles de estrés en la empresa:**

### • Elaborar un estudio previo

Según el estudio de Cigna, el 71% de los encuestados sufre estrés y, sin embargo, únicamente el 57% detecta que sus compañeros estén en esta situación. De ahí que sea importante realizar un estudio previo de cuál es la situación en la empresa, para dar con casos no detectados e identificar, entre otras cosas:

#### Estímulos que pueden alterar el estado anímico del empleado:

**Individuales:** sobrecarga de trabajo, falta de claridad en los objetivos y funciones del puesto de trabajo, o incertidumbre por el propio puesto de trabajo.

**De equipo:** falta de cohesión en el equipo y conflictos entre los miembros de un departamento o área.

**Organizacionales:** clima laboral, estilo de dirección, tecnología y recursos disponibles, planes empresariales poco realistas o jornadas de trabajo excesivas.

**Grupos de alto riesgo.** Los empleados de edad avanzada, trabajadores jóvenes o personas con capacidades diferentes son más susceptibles de sufrir estrés. Además, es conveniente identificar a otros empleados que, por su conducta o personalidad, sean más proclives a padecerlo.

- **Impulsar el trabajo en equipo y el buen ambiente de trabajo**

Promover la socialización entre compañeros evita que el ambiente laboral se convierta en una fuente de estrés y malestar. Por tanto, el objetivo se enfocaría en alcanzar la empatía social para conseguir que las relaciones entre los individuos y los equipos fluyan de manera natural y se creen vínculos positivos.

- **Implantar un sistema de reconocimientos y desarrollo de carreras**

La falta de desarrollo profesional puede conducir a estrés laboral. Así, la puesta en marcha de políticas de reconocimiento y sistemas de incentivos, políticas de promoción interna y programas de formación o desarrollo personalizado de carreras son acciones que ayudarán a que la implicación, la autoestima y el orgullo por pertenecer a la empresa aumenten.

- **Promover hábitos de vida saludable**

Según recientes estudios, para los españoles los mejores remedios para superar el estrés del trabajo son hacer ejercicio (42%), hablar con la familia y amigos (34%), practicar un hobby (24%), dormir más (21%) y conocer y pasar tiempo con amigos (20%). Impulsar hábitos de vida saludable desde el entorno laboral es una buena medida para prevenir el impacto del estrés en la plantilla.

- **Poner en marcha talleres para mejorar la calidad del sueño**

Dormir bien y las horas suficientes es la base de una mente despejada y productiva. Precisamente, la pandemia del COVID-19 ha hecho mella en la calidad del sueño, por lo que cualquier intervención que se realice desde la empresa destinada a inculcar buenos hábitos de descanso será una gran idea: consumo de cafeína, falsos mitos antes de dormir, la importancia del colchón, etc...

- **Ofrecer workshops específicos en manejo del estrés**

El estrés en el lugar de trabajo es un factor de riesgo para la salud de los empleados. Además de ser uno de los principales factores de riesgo en dolencias que pueden comprometer seriamente la salud, puesto que, cuando éste se vuelve inmanejable, puede provocar graves síntomas emocionales, conductuales y cognitivos. Por eso, hablar abiertamente de ello y poner en marcha iniciativas destinadas a manejarlo limitará significativamente su impacto en la salud integral de la plantilla.



# 11 Evaluación e indicadores



Las acciones dirigidas a mejorar la salud y bienestar de los empleados se han convertido en una de las estrategias más efectivas de las compañías. Son varios sus beneficios: fomentar el compromiso, estimular la motivación, mejorar la productividad... Pero, ¿es realmente posible medir el éxito de un plan de salud y bienestar? La respuesta es que sí, y no sólo eso: además de valorar el éxito, es posible realizar una estimación del retorno de inversión alcanzado.

Tal y como defiende la Organización Internacional del Trabajo (OIT)<sup>1</sup>, es esencial que las organizaciones velen por el bienestar de sus empleados, puesto que una cultura empresarial cuyo eje estratégico se sitúa en el cuidado de la salud de la plantilla se asocia a unos mayores niveles de motivación, compromiso y rendimiento.

En este sentido, la Organización Mundial de la Salud<sup>2</sup> (OMS), en su informe Health Evidence Network Synthesis, expone que la inversión en salud y bienestar es el motor de un desarrollo sostenible. Así, a corto plazo contribuye a obtener mejores resultados, mientras que garantiza un negocio escalable a largo plazo: es decir, que con poca inversión es posible obtener grandes beneficios económicos.

Asimismo, según recoge el informe Salud y Bienestar en el entorno laboral: ¿Qué funciona? - Análisis del retorno de la inversión de los programas de salud y bienestar, elaborado por Cigna International Markets<sup>3</sup>, las acciones dirigidas a mejorar el bienestar emocional de la plantilla, si están bien planteadas, pueden llegar a alcanzar un retorno económico de hasta sesenta veces la inversión inicial, independientemente de la cuantía y del tamaño de la organización.

A juzgar por estos datos, la ventaja competitiva que supone la inversión en salud y bienestar del equipo es evidente., puesto que la adopción de un plan de esta naturaleza en el entorno laboral debe considerarse, ante todo, una gran inversión en el propio éxito de la empresa. ¿Cómo podemos medir el retorno de esa inversión y conocer pormenorizadamente los resultados del plan?

En la actualidad, existe una falta de medidas estándar o marcos que midan el éxito de los programas. Por esta razón, hemos identificado una serie de medidas y las hemos englobado en cinco categorías que ayudarán a las empresas a conocer cómo medir el impacto de los planes de salud y bienestar que hayan implementado.

## PARÁMETROS PARA MEDIR EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE SALUD Y BIENESTAR



Para medir el éxito de dichos programas, es importante la creación de un cuadro de mando integral. Éste es una herramienta estratégica de planificación y gestión para ayudar a las organizaciones a centrarse en los resultados más críticos. Por lo general, este cuadro de mando incluye varios dominios bajo los cuales se encuentran una o más variables.

| Parámetro                  | Variable                            | Cómo medir  |
|----------------------------|-------------------------------------|---|
|                            | Costes económicos / personales      | Medir el nivel de inversión del programa  |
| Ahorros financieros        | Uso y costes sanitarios             | Datos del uso del seguro de salud antes del programa                                      |
|                            | Productividad                       | Datos de encuestas a empleados antes y después del programa                               |
| Participación y Compromiso | Tasa de participación               | Datos de empleados inscritos en el programa   |
|                            | Tasa de compromiso                  | Datos posteriores al programa para los participantes que completaron el programa          |
| Parámetros de salud        | Calidad de vida                     | Datos de la encuesta de empleados sobre la calidad de vida previa y posterior al programa |
|                            | Reducción de los factores de riesgo | Cambio en los factores de riesgo antes y después del programa                             |
| Feedback del empleado      | Satisfacción laboral                | Datos de la encuesta de satisfacción laboral de los empleados después del programa        |
|                            | Percepción sobre su salud           | Datos de encuesta posterior al programa   |

A continuación, se muestra el conjunto de medidas que se incluyen bajo cada categoría. La selección del parámetro de evaluación dependerá de varios factores, como la disponibilidad de datos, los recursos disponibles para medir y el tipo específico de programa implementado. Las empresas pueden elegir una o más medidas para calcular el éxito del programa.

En conjunto, las mediciones permitirán a los empleadores determinar la eficacia y el valor general del programa, y destacar las oportunidades de mejora dentro de un programa determinado.

## Costes del programa

Evaluar los costes asociados al plan a partir de un análisis pormenorizado es un primer parámetro necesario para comprender los costes vinculados al programa. Y aquí es importante desmitificar una idea bastante extendida: los programas más efectivos no son necesariamente los más extensos y costosos. Al contrario, la efectividad viene dada por la adecuada distribución de los recursos disponibles según las necesidades específicas de cada empresa. De esta manera, es muy importante realizar un estudio pormenorizado de las necesidades específicas de cada empresa y de cada empleado, y establecer la hoja de ruta en base a las conclusiones obtenidas.

| Medida | Cómo  | Cuándo                                | Beneficios   | Limitaciones  |
|--------|---|---------------------------------------|--|---|
| Costes | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costes económicos</li> <li>Costes en recursos internos</li> <li>Coste posibles incentivos</li> </ul> | Antes, durante y después del programa | Ayuda a las empresas a comprender los costes tangibles e intangibles asociados con el programa | Necesita factores adicionales para comprender el valor de las inversiones |

## Ahorros financieros

Debemos valorar los ahorros directos e indirectos, puesto que es fundamental recabar datos de ahorro económico derivado de la reducción del absentismo laboral por motivos de salud o el aumento de la productividad. Gracias a la información que proporcionan estas variables, se podrá comenzar a medir el retorno de inversión obtenido.

| Medida                                       | Cómo  | Cuándo  | Beneficios  | Limitaciones   |
|--|---|---|---|--|
| Utilización seguro médico y ahorro de costes | Datos de siniestralidad proporcionados por el proveedor de seguros de salud | Antes y después del programa                    | Medida sencilla para proporcionar datos de utilización reales que se pueden convertir directamente en valor monetario   | Dependerá de la disponibilidad incompleta de los datos, ya que no en todos los casos la empresa proporciona un seguro de salud a sus empleados |
| Absentismo                                   | Datos de absentismo   | Antes y después del programa                    | Importante parámetro de medición de costes para las empresas<br>Incremento de la productividad, ahorros indirectos debido a la disminución de costes por enfermedad | Medida indirecta que se tiene que tomar como estimación  |
| Productividad                                | Encuestas a empleados<br>Registro de ausencias (horas)                      | Antes y después del programa                    | Es importante medir la eficiencia de los empleados  | Las encuestas a los empleados son percibidas, por lo que cuentan con un grado de subjetividad  |
| Presentismo                                  | Encuestas a empleados   | Antes y después del programa                    | Factor importante para la evaluación del rendimiento laboral y la productividad   | Las encuestas a los empleados son percibidas, por lo que cuentan con un grado de subjetividad y sesgo  |
| Retención                                    | Datos de la empresa   | Antes y después del programa<br>Anual y mensual | Fácil de medir<br>Ahorro indirecto debido a la disminución de costes en nuevas contrataciones   | No es un factor independiente para medir el impacto económico  |

# 12 Participación y compromiso en el desarrollo de un modelo de Empresa Saludable



El éxito de los programas de bienestar en el entorno de trabajo depende, en gran medida, de la participación y compromiso de los empleados. De hecho, tal y como señala el informe de Cigna sobre retorno de la inversión de los programas de salud y bienestar<sup>3</sup>, cuando las tasas de participación ascienden del 75% al 92%, el retorno puede multiplicarse por 11. Por eso, será esencial evaluar si existe algún obstáculo que dificulte el compromiso de la plantilla con el plan. Si es así, la puesta en marcha de un plan de comunicación interna dirigido a aumentar la tasa de participación será clave.

| Medida  | Cómo   | Cuándo   | Beneficios   | Limitaciones  |
|---|--|--|--|---|
| Participación.<br>Proporcionará el nivel de implicación directa de los empleados en el programa | Número de empleados inscritos en el programa<br>Número de participantes en cada fase del programa              | Antes y después del programa   | Proporciona una estimación del alcance del programa  | Falta de información sobre la motivación de los empleados (por qué se inscribieron, aun habiéndose inscrito por qué no participaron, etc..)                                 |
| Compromiso  | Número de participantes<br>Seguimiento del número de participantes en las distintas fases/módulos del programa | Antes y después del programa/módulo/fase                             | Oportunidad para conocer que fases o módulos han tenido más éxito entre los empleados<br>Los abandonos del programa pueden brindar la oportunidad de comprender las barreras para la participación.  | El compromiso sostenido solo se podrá tener en relación a los empleados que forman parte del programa desde el principio hasta el final                                     |
| Participación y compromiso por parte de mandos intermedios y alta dirección                     | Número de mandos intermedios y alta dirección en el programa   | Al principio del programa<br>Se establecerán periodos de seguimiento | Oportunidad perfecta para entender el impacto de la participación y compromiso de mandos intermedios y alta dirección en la participación y compromiso del resto de los empleados.<br>Afecta indirectamente en el nivel de implicación directa de los empleados en el programa | Se necesita un número determinado de mandos intermedios y alta dirección, dependerá del número de empleados de la compañía, para poder medir de forma fehaciente el impacto |

## Parámetros de salud

Analizar el impacto sobre la salud y el bienestar integral de los empleados es primordial, como tener en cuenta las valoraciones de los empleados y otro tipo de indicadores relativos a su bienestar. Así, las encuestas prediseñadas son especialmente útiles para recabar esta información, puesto que permiten obtener un feedback directo en cuestiones relativas a la propia percepción de la salud y bienestar, así como del impacto del plan en la cultura organizacional de la empresa.

| Medida   | Cómo  | Cuándo                                | Beneficios   | Limitaciones   |
|--|---|---------------------------------------|--|--|
| Factores de riesgo para la salud<br>Ejemplos: sobrepeso, presión arterial alta, etc... | Exámenes de salud (chequeos médicos)<br>Encuestas a empleados<br>Información biométrica | Antes, durante y después del programa | Ayuda a las empresas a comprender los factores de riesgo predominantes en la plantilla<br>Ayuda a desarrollar programas más personalizados | Depende de la disposición de los empleados a mejorar dichos factores de riesgo |
| Calidad de vida<br>La percepción que tiene el empleado de su salud y bienestar         | Encuestas a empleados   | Antes, durante y después del programa | Ayuda a comprender la evaluación dada por los empleados al programa implementado   | Difícil de monetizar para calcular el retorno de la inversión                  |

## Feedback del empleado

También es fundamental evaluar el nivel de satisfacción de los empleados. La satisfacción laboral, los cambios positivos en cuánto a la concienciación sobre la propia salud o el optimismo en el entorno de trabajo son indicadores a tener en cuenta en esta fase final del proceso de medición. Se trata de conocer si las iniciativas enfocadas al cuidado de la salud de los empleados han contribuido a mejorar la calidad de vida de la plantilla en un sentido amplio.

| Medida                        | Cómo   | Cuándo                                | Beneficios   | Limitaciones  |
|-------------------------------|--|---------------------------------------|--|---|
| Satisfacción laboral          | Encuestas a empleados<br>Tasa de rotación            | Antes, durante y después del programa | La satisfacción laboral se traduce en mejor desempeño  | Las encuestas a los empleados son percibidas, por lo que cuentan con un grado de subjetividad   |
| Concienciación sobre su salud | Encuestas a empleados                                | Antes, durante y después del programa | Una mayor conciencia sobre la salud está asociada con la adopción de un estilo de vida más saludable | Las encuestas a los empleados son percibidas, por lo que cuentan con un grado de subjetividad   |
| Positividad                   | Encuestas a empleados                                | Antes, durante y después del programa | Impacto en la cultura general de la empresa  | Las encuestas a los empleados son percibidas, por lo que cuentan con un grado de subjetividad   |
| Confianza organizacional      | Cuestionario de medición de confianza organizacional | Antes y después del programa          | Impacto en la cultura general de la empresa  | Las encuestas a los empleados son percibidas, por lo que cuentan con un grado de subjetividad<br>Es difícil vincular este cuestionario al programa de salud y bienestar |

Invertir en el bienestar de los empleados es algo que incide directamente en los resultados de las empresas. Comprender la fuerza laboral y sus necesidades, así como el establecimiento de un programa de salud y bienestar, ya sea a través de acciones genéricas para grupos más grandes o específicas para empleados con problemas identificados, pueden reducir las tasas de absentismo y enfermedad, así como aumentar la productividad.

# 13

## Factores clave de éxito en la implantación de una política de bienestar organizacional: las 5 Cs

### 1. CÓMITE DE DIRECCIÓN: Involucración del Comité de Dirección y de los directivos

El liderazgo a través del ejemplo es fundamental. No se trata sólo de que aprueben la iniciativa, sino que es importante que participen activamente en las distintas iniciativas (por ejemplo, apuntarse a las clases de mindfulness o incluir fruta en los coffee-breaks de las reuniones de sus departamentos). Una de las mejores tácticas para conseguirlo es nombrar como "sponsors" de las distintas iniciativas (por ejemplo, yoga y pilates, distribución de fruta en los distintos centros, productos más saludables en las máquinas de vending...) a distintos miembros del comité de dirección de la compañía. Ellos son quienes pueden marcar la diferencia animando a las personas de sus equipos a ser conscientes de la importancia de adoptar y mantener hábitos saludables a nivel físico, mental y social.

Además, en muchas empresas se cuenta con modelos de competencias que se traducen en comportamientos y, en este caso, uno de los comportamientos de un manager excelente es "demostrar interés y preocupación por los colaboradores", lo que se articula en la práctica, entre otros aspectos, impulsando el bienestar de sus equipos.



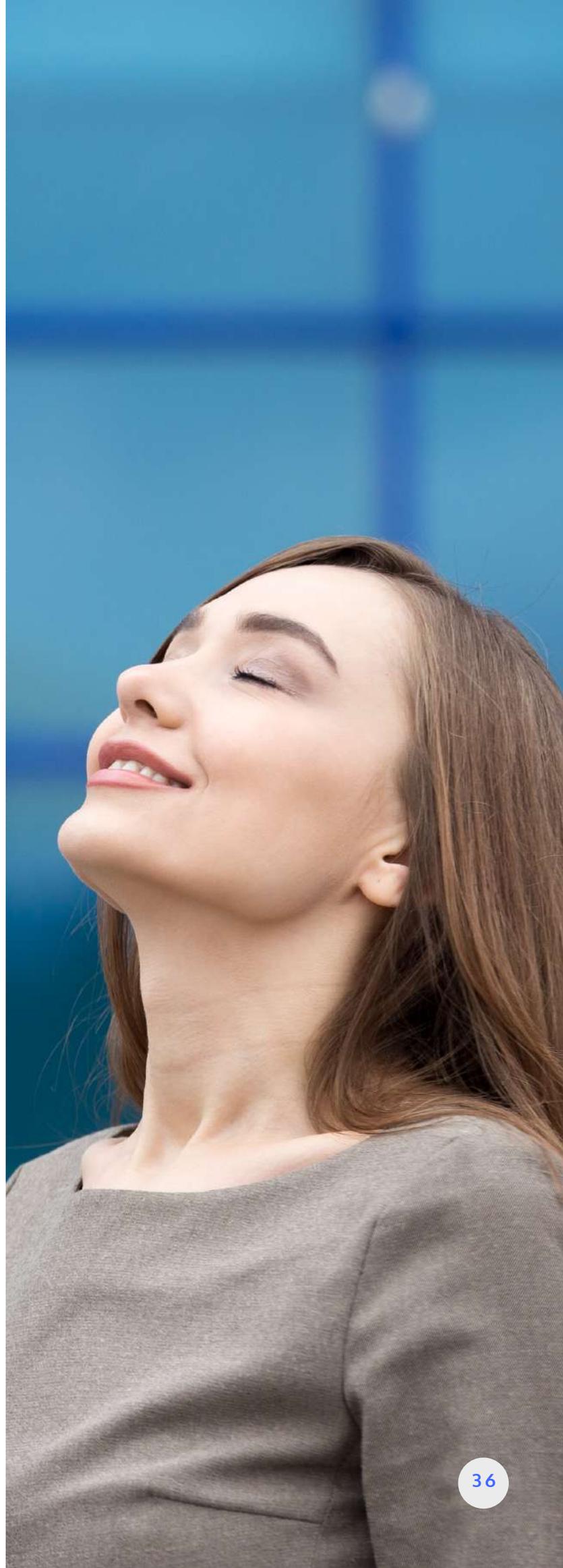
## 2.COMPRMISO: Incentivar el compomiso de los colaboradores y clientes

La mayor palanca para generar el cambio de los hábitos y comportamientos de los colaboradores es la retribución. En el paquete de beneficios sociales se deben incluir aquellos que faciliten el alineamiento con el propósito de la compañía de convertirse en una empresa saludable. Por ejemplo, regalar camisetas con el logo de la empresa para que, cuando participen juntos en maratones, carreras de la mujer o carreras de las empresas, "sientan a tope" los colores de la empresa. También ofreciendo descuentos en las cuotas de gimnasios con el fin de incentivar la práctica del deporte.

Lo mismo se puede aplicar en el caso de los clientes, ofreciéndoles promociones, descuentos en la compra de productos o participaciones en sorteos si practican deporte y cumplen una serie de retos de actividad física.

### **3.CONTEXTO: Crear un contexto que refuerce el binestar y la salud**

En la mayoría de las ocasiones, se trata de demostrar coherencia estratégica y hacer fácil y accesible el que los colaboradores puedan incorporar los hábitos saludables en sus actividades diarias. Por ejemplo, adaptando el menú del comedor de la empresa de forma que aseguremos que existen opciones saludables y que también son adecuadas para personas con intolerancias alimentarias; o incluir rótulos en las escaleras animando a que las personas suban andando en vez de utilizar el ascensor.



## 4.COMUNICACIÓN: Comunicar de forma consistente y recurrente

Comunicar, comunicar y comunicar es un aspecto fundamental para tener éxito en la implantación de una cultura de bienestar y empresa saludable. Más allá de las campañas de prevención que pueda llevar a cabo el servicio médico, que es un actor que también juega un papel fundamental, hay que utilizar el mayor número de canales internos que ofrezca el área de comunicación Interna. Se pueden aprovechar las televisiones corporativas, la intranet o Workplace by Facebook para comunicar los avances sobre las distintas iniciativas que se vayan lanzando y, así, animar a la participación según las distintas edades e intereses. Esta palanca ha sido fundamental en la época del confinamiento derivado del COVID-19 para transmitir un mensaje de interés genuino por el estado de salud de los colaboradores y de sus familias.



## 5. CERTIFICACIÓN: La certificación facilita el despliegue de la hoja de ruta



Certificarse como Empresa Saludable ayuda a tener muy claro cuál es nuestro punto de partida y qué dimensiones debemos cubrir y completar satisfactoriamente para obtener la certificación. Esta certificación se obtiene superando una auditoría que comprueba el cumplimiento



# 14

Ejemplos de  
éxito en la  
implementación  
de modelos  
de empresa  
saludable

# Programa de bienestar PRO360

PROSEGUR



¡Hola!  
soy el Bosque  
PROSEGUR

PRO360 es el **Programa Integral de Bienestar** creado por Prosegur con el objetivo de promover el bienestar de todos los empleados a **nivel global**.

El programa consta de **cuatro pilares fundamentales como objetivo: bienestar físico, nutrición, salud y bienestar emocional-social**. Desde el mes de abril de 2022 el plan de comunicación del Proyecto de Bienestar se ha articulado mediante una **Newsletter mensual de alcance global**. Esta vía fomenta la **visibilidad** del proyecto por parte de todos los empleados de Prosegur ya que, entre los meses de abril y octubre, se han alcanzado **más de 1.000.000 clics**. Además, genera un alto grado de participación y pone en conocimiento las diferentes iniciativas propuestas tanto a nivel local como global.

Dentro de estas iniciativas se encuentra, el lanzamiento en el mes de mayo de la I Carrera Digital PRO360, destinada a todos los empleados y sus familiares y amigos. Este evento alcanzó una participación de más de **4.000 empleados procedentes de 21 países** en los que se encuentra Prosegur.

Motivado por la buena acogida de la Carrera, en el mes de junio se ha creado el **Running Club PRO360**. Un ranking dinámico alojado en la intranet en el que todos los emplead@s que quieran pueden compartir sus marcas de running.

Otra sección importante del Proyecto es la denominada "**Conoce a tus compañeros**". Una iniciativa en la que se cuenta con el **testimonio de compañeros a nivel global** que, voluntariamente, se han puesto en contacto con el equipo PRO360 para contar un testimonio relacionado con la salud o el bienestar. Como, por ejemplo: testimonios de la 101 km de Ronda (Málaga, España); el testimonio de la "Ultra Trail Tafí" (Argentina); un blog digital creado para mejorar la vida de personas con diabetes, etc.

Por último, otra de las principales líneas de actuación, y que han tenido una importante repercusión entre los empleados, han sido las secciones de los **especialistas en salud psicosocial y nutrición**. Por un lado, los especialistas elaboran **tips mensuales** sobre temáticas de interés (hábitos del sueño, relajación, batch-cooking, técnicas culinarias saludables...) y, por otro lado, trimestralmente se publican Webinars sobre preguntas que los empleados han enviado de forma anónima.

Éstas son algunas de las iniciativas puestas en marcha para el despliegue del **Proyecto de Bienestar Integral en Prosegur** y que son sólo el inicio de la instauración de un verdadero hábito de bienestar 360° en la Compañía, siendo nuestro firme propósito, cuidar de las personas e impulsando acciones para promover su bienestar físico y emocional.

## Experiencias de compañeros

02/06/2022

### ¡Conoce la experiencia de la 101 Km de Ronda!

Para aquellos que no la conozcan, la 101 Km de Ronda es una de las pruebas deportivas más prestigiosas en España. Surge en el año 1995 como parte de los actos que conmemoraron el 75º Aniversario de la Fundación del cuerpo militar de la Legión y en ella se recorren 101 kilómetros en tan solo 24 horas, ya sea a pie o en bicicleta.

Este 2022, después de la cancelación de las ediciones de 2020 y 2021, la carrera ha contado con alrededor de 9.000 participantes. Entre ellos, se encontraban tres verdaderos #prosegureros Antonio Nogal, Director de Recursos Humanos en España, Miguel Soler, Director Global de Auditoría Interna y Cumplimiento y Fernando Berzal, Gerente Global de SOC, formando parte del primer equipo Prosegur que compite en un ultra Trail de montaña ¡los tres son dignos embajadores de nuestro Programa PRO360!

Aquí tenemos algunos de los mensajes que nos han transmitido:

**"LO QUE SIGNIFICA PARA MÍ LA 101KM DE RONDA"**

Miguel Soler: *"Tener la posibilidad de participar es un premio para cualquier corredor de larga distancia, realmente los 101 te ponen a prueba y es una carrera que nunca te regala nada."*



## ¡Conoce a tus compañeros!

06/07/2022

### Desde Argentina Ultra Trail Tafi 70 km!

Nuestro compañero Matias Emanuel Taverna, de Tucumán (Argentina), nos cuenta su experiencia como corredor de Trail y en especial Ultras.

Concretamente, el pasado 28 de mayo se corrió en su provincia la XX Edición de la Ultra Trail Tafi de 70km con 3.300 metros de desnivel positivo, es una carrera que tiene reconocimiento nacional e internacional ya que otorga puntos ITRA. Una carrera que se disputa entre deportistas de varios países latinoamericanos.

En esta ocasión se ha posicionado en el pódium de su categoría con un 2º puesto! Y un 4º puesto en la categoría general. ¡Enhorabuena!

¿Qué ha significado para ti esta victoria?

Matias E.T.: *"El significado para mí de ser uno de los ganadores de esta carrera fue sentir la satisfacción de que logré el objetivo que me propuse hace mucho tiempo, y que demandando horas de entrenar, cumplir con el trabajo y con la familia quienes siempre me apoyan."*

¿Cuáles son las claves del éxito en este tipo de competiciones?

Matias E.T.: *"Las claves para poder participar en esta carrera para mí son:*

- 1- Constancia en el entrenamiento. May veces que salimos cansados de nuestro trabajo pero hay que hacer el esfuerzo.
- 2- Meses de preparación. Sumar muchas horas de entrenamiento en la montaña.
- 3- La alimentación diaria como en carrera. Hay que acostumbrar a nuestro cuerpo a comer en carrera para reponer las energías que vamos perdiendo.



## ¡Conoce a tus compañeros!

06/10/2022

### Conoce Digital Diabetes

*"Hola! Mi nombre es Daniel García, soy un padre de una niña maravillosa, llamada Lucía que debutó a los 10 años con diabetes tipo 1. Estos meses desde que ha debutado ha sido una continua búsqueda de medidas que pudieran hacerle la vida más fácil. Muchas de esas medidas han venido de la mano de la Tecnología y por ello, como creo que el mundo avanza cuando compartes, he decidido crear este Blog para compartir con todos vosotros los descubrimientos y logros que he ido alcanzando para hacer la vida más fácil de mi hija Lucía gracias a la Tecnología"*

Así se presenta nuestro compañero Jose Daniel García Espinel, Innovación PGA, que ha creado Diabetes Digital, un blog que ha alcanzado las 10.000 visitas! Como el mismo explica: *"Digital Diabetes es tu Blog de Tecnología para Padres makers de hijos con diabetes que disfrutan del cacharreo"*

Jose Daniel comenzó el pasado mes de julio con la publicación de algunos posts en los que da explica las diferentes aplicaciones que existen para medir la glucosa, cómo utilizarlas, alternativas para relojes inteligentes, Smart watches, y muchas más!

Sin lugar a dudas, es una iniciativa muy generosa que seguro ayudará a muchísimos padres con niños con diabetes e incluso a personas diabéticas a ayudarnos en su día a día a llevar una vida mucho más fácil.

Os dejamos [aquí](#) el enlace a su blog.

¡Gracias Daniel por compartir esta bonita iniciativa con nosotros!





# Programa Be Water

Fundación Estatal para la  
formación de empleo

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (Fundae) es una fundación que pertenece al sector público estatal, aunque su naturaleza es privada, depende del Ministerio de Trabajo Migraciones y Seguridad Social. Cuenta con una plantilla estable de 361 personas con una antigüedad media de 25 años y una edad media en torno a 55 años.

Desde los inicios de esta organización, en 1993, siempre nos ha movido el objetivo común de conseguir un ambiente de trabajo saludable que garantice y promueva la seguridad, la salud y el bienestar de las personas que trabajamos en ella. Por ello, la Fundación ha invertido tiempo, recursos y dinero para dotar a sus trabajadores de puestos totalmente ergonómicos y campañas de vigilancia de la salud muy por encima de las establecidas por la normativa de prevención de riesgos laborales.

El yoga, la meditación y el mindfulness se han ido consolidando en la sociedad como una buena herramienta para el cuidado de la salud en un mundo en el que vivimos demasiado rápido y donde el estrés, la depresión y la ansiedad también se han extendido, en algunos casos de forma muy preocupante.

La Dirección de Organización y Recursos Humanos, tras las situaciones emocionales generadas consecuencia de la pandemia del Covid 19, y con una plantilla sin apenas rotación en la que la motivación no siempre está en el nivel deseado, se hizo consciente de la necesidad de invertir en iniciativas de bienestar emocional, e incorporó en su programa de empresa saludable un proyecto para la mejora del bienestar físico y emocional a través de talleres de meditación.

Nuestro propósito fue dotar a los trabajadores y trabajadoras de nuestra organización de una herramienta potente que les fuera útil tanto en el entorno laboral como en su vida privada. Además, también buscábamos elevar la energía colectiva que se encontraba un poco baja evidenciada por un nivel de motivación también bajo.

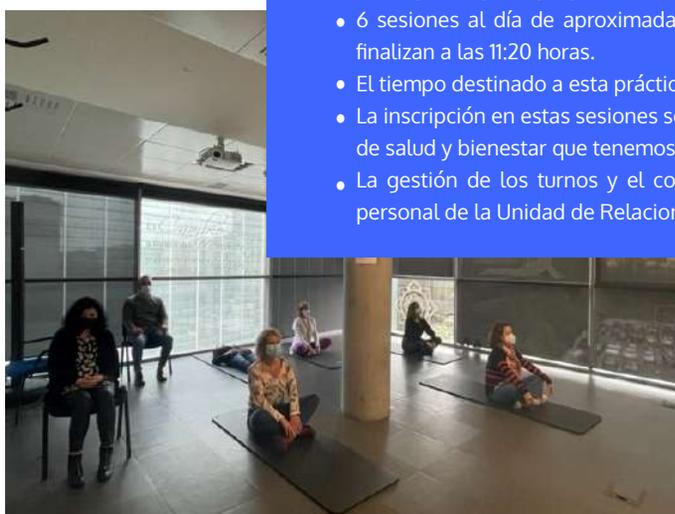
Siendo conscientes de que los beneficios de la práctica meditativa solo se alcanzan si se incorpora en el día a día de las personas como parte de su vida, la Dirección de Organización y Recursos Humanos siempre tuvo claro que el camino del éxito radicaba en facilitar tanto el espacio como el tiempo para su práctica.

Lo primero y más necesario a la hora de implantar un programa de este calado que impacta directamente en el tiempo de trabajo, fue contar con el apoyo máximo del Director Gerente y todo su equipo directivo. Cuando esta dirección contó con su apoyo, y una vez se compartió esta iniciativa con la representación legal de los trabajadores en su ámbito de salud, el Proyecto Be Water se presentó a la plantilla y se solicitó información sobre su interés por este programa.

Dada la buena acogida entre los trabajadores, se realizaron las actuaciones necesarias para poner en marcha el proyecto: adecuación de un espacio exclusivo para la práctica de la meditación, desarrollo de una aplicación para la reserva y gestión de los turnos, formación inicial a los trabajadores en esta materia y búsqueda de los recursos necesarios para esta práctica a través de meditaciones guiadas disponibles en internet con el fin de realizar una meditación distinta cada día.

Los aspectos más relevantes de este programa se resumen en:

- 15 personas aproximadamente en cada sesión.
- Cada día se programa una meditación guiada distinta.
- Los centros territoriales acceden a la meditación en una sesión on line.
- En días de trabajo a distancia se envía a los trabajadores un enlace a la meditación que corresponda para que puedan realizarla desde su domicilio.
- 6 sesiones al día de aproximadamente 20 minutos que se inician a las 7:30 de la mañana y finalizan a las 11:20 horas.
- El tiempo destinado a esta práctica se considera tiempo efectivo de trabajo.
- La inscripción en estas sesiones se puede realizar desde el día anterior a través de la plataforma de salud y bienestar que tenemos a disposición de la plantilla.
- La gestión de los turnos y el comienzo de cada sesión está organizada y controlada por el personal de la Unidad de Relaciones Laborales y Prevención de Riesgos.



Desde su puesta hemos conseguido fidelizar a un colectivo de entre 30 y 40 trabajadores y trabajadoras que realizan a diario su práctica meditativa. Esta asistencia fluctúa en función de las cargas y reuniones de trabajo que haya cada día. Se trata de una iniciativa novedosa y con una valoración muy positiva de los participantes que suma cada vez más asistentes.

Dado el poco tiempo que lleva implantado este programa (aún no se ha cumplido un año) no hemos podido realizar mediciones del impacto real que supone en la salud de los trabajadores que acuden asiduamente y en la productividad de estos, si bien, ya es evidente que ha mejorado su estado de ánimo y el clima en general de la organización.

Cuando los trabajadores te dicen que este taller "es un regalo para ellos" o te comentan en el pasillo "que desde que meditan ven la vida de otra manera" te das cuenta de que realmente has implantado una medida que impacta en su bienestar emocional.

**Antonia Casado Martín**  
Directora de Organización y  
Recursos Humanos FUNDAE

# 15 Bibliografía



## Modelo de organizaciones saludables y resilientes:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

## El Bienestar físico:

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

## Bienestar Emocional:

1. [www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/en/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/)
2. [www.stressmanagement.co.uk/stress/diagnosis/signs-symptoms-effects.html](http://www.stressmanagement.co.uk/stress/diagnosis/signs-symptoms-effects.html)
3. [www.stressbusting.co.uk](http://www.stressbusting.co.uk)

## Participación y compromiso en el desarrollo de un modelo de empresa saludable

1. [https://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0008/345797/HEN51.pdf](https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0008/345797/HEN51.pdf)
2. Organización Internacional del Trabajo (OIT). The power of small: unlocking the potential of SMEs.
3. Cigna International Markets. 'Salud y Bienestar en el entorno laboral: ¿Qué funciona? - Análisis del retorno de la inversión (ROI) de los programas de salud y bienestar'.



# Hacia un liderazgo más humanista

“Convencida que la participación de los líderes de las organizaciones en programas de mindfulness mejora la conciencia del impacto que sus actuaciones tienen sobre el bienestar de su equipo. Además, desarrolla más sensibilidad hacia como se sienten sus colaboradores y la importancia que tienen. Se vuelven más eficiente, mejora la concentración y gestiona su tiempo de forma más adecuada.”

**Cristina Saura**  
Directora de Recursos Humanos  
en Walki Plasbel



asociación española  
directores  
recursos humanos



2012/22  
Managing  
Future

---

Con la colaboración de:



**Dirección:** C/ Arturo Soria 245 28033 Madrid  
**Email:** [secretaria.general@aedrh.org](mailto:secretaria.general@aedrh.org)  
[www.aedrh.org](http://www.aedrh.org)