CEOE Castilla y León

NOS IMPULSA | Junta de Castilla y León

GUIA PRÁCTICA IMPLANTACIÓN PLAN EMPRESA SALUDABLE EN PYMES



CEOE Ávila | FAE Empresas Burgalesas | FELE Empresas de León | CEOE Empresas de Palencia | fes federaciónempresarialsegoviana | CEOE CEPYME Empresas de Salamanca | FOES | CEOE Valladolid | CEOE Zamora

Manual metodológico catálogo de buenas prácticas casos de éxito herramientas operativas de gestión.

Esta guía proporciona un marco integral para la transformación de las Pequeñas y Medianas Empresas hacia organizaciones saludables. Integra la metodología PDCA de mejora continua con las 7 disciplinas clave de la promoción de la salud laboral, proporcionando herramientas directas y modelos de anexos para su implantación inmediata.

Referencia INSST, REES, OMS y la Estrategia Española de Seguridad y Salud

Índice General de la Guía

Sección	Título del Capítulo / Contenido	Página
Capítulo 1	**Marco Conceptual y Justificación Estratégica** (De la PRL a la Empresa	2 y 3
Capítulo 2	**Los 4 Pilares del Entorno de Trabajo Saludable (Modelo OMS / REES)**	4
Capítulo 3	**Metodología de Implantación en 5 Pasos (Ciclo Deming - PDCA)**	4 a 6
Capítulo 4	**Buenas Prácticas I: Alimentación Saludable en el Entorno Laboral**	6 y 7
Capítulo 5	**Buenas Prácticas II: Promoción de la Actividad Física y Ergonomía**	7 y 8
Capítulo 6	**Buenas Prácticas III: Gestión y Apoyo en Enfermedades Crónicas**	9 y 10
Capítulo 7	**Buenas Prácticas IV: Prevención de Tabaquismo, Alcohol y Adicciones**	10 y 11
Capítulo 8	**Buenas Prácticas V: Bienestar Emocional y Gestión del Estrés**	11 y 12
Capítulo 9	**Buenas Prácticas VI: Salud Mental Ocupacional y Entornos Favorables**	12 y 13
Capítulo 10	**Buenas Prácticas VII: Gestión del Envejecimiento Saludable**	13 Y 14
Capítulo 11	**Medición de Resultados, Cuadro de Mando e Indicadores**	15
Anexos	**Fichas Prácticas, Modelos y Herramientas Adjuntables**	16 Y 17

Introducción y Propósito de la guía.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) defíne la salud como "un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades" .

Históricamente, el tejido empresarial ha abordado la salud de las plantillas desde un enfoque esencialmente legal y reactivo, ceñido al cumplimiento de la Ley 31 /1 995 de Prevención de Riesgos Laborales (PRL).

Sin embargo, el contexto laboral actual exige evolucionar desde la prevención tradicional del daño hacia un modelo de Promoción de la Salud en el Trabajo (PST) e integración corporativa.

Esta guía capacita a las PYMEs para estructurar, implantar y evaluar un Plan de Empresa Saludable adaptado a sus recursos, sin necesidad de grandes inversiones.

Capítulo 1 : Marco Conceptual y Justificación Estratégica.

El paso del modelo normativo clásico al de Empresa Saludable constituye un cambio de paradigma organizativo. Mientras que la Prevención de Riesgos Laborales (PRL) actúa de forma focalizada sobre las condiciones del puesto de trabajo para evitar accidentes y enfermedades profesionales, la Empresa Saludable contempla a la persona de manera holística, interviniendo sobre sus hábitos, su bienestar emocional y su entorno social.

PRL Tradicional

- **Enfoque:** Reactivo y formal/legal.
- **Objetivo:** Evitar accidentes y enfermedades.
- **Ámbito:** Puesto de trabajo e instalaciones.
- **Percepción:** Requisitonormativo.
- **Gestión:** Centrada en la aptitud médica específica.

Empresa Saludable

- **Enfoque:** Proactivo y estratégico.
- **Objetivo:** Generar bienestar y compromiso.
- **Ámbito:** Entorno laboral, persona y comunidad.
- **Percepción:** Beneficio y cultura corporativa.
- **Gestión:** Holística (física, mental, emocional).



Fundamentos y Referencias Internacionales:

El desarrollo de esta estrategia se alinea con la **Declaración de Luxemburgo**, el modelo de Entornos Laborales Saludables de la OMS y los criterios de la **Red Española de Empresas Saludables (REES)**, gestionada por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST). Asimismo, responde directamente a los criterios ESG (pilar Social) y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 3: Salud y Bienestar, ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico).

Nota : Convertirse en una Empresa Saludable no requiere presupuestos desproporcionados. La clave radica en integrar la salud en los valores estratégicos de la compañía y contar con un compromiso firme por pare de la alta dirección.

1.2. Justificación Económica: Impacto en la PYME (ROI y VOI).

Invertir en la salud de la plantilla no constituye un coste a fondo perdido, sino una decisión financiera altamente eficiente.

El absentismo laboral, la rotación no deseada de personal y el presentismo (acudir al puesto de trabajo enfermo o sin capacidad plena de rendimiento) generan importantes pérdidas económicas directas e indirectas en las PYMEs.

2,5€ - 4,8€	**26,1 %**	**33%**
RETORNOINVERTIDO(ROI)	REDUCCIÓN COSTES SANITARIOS	PÉRDIDAPORPRESENTISMO
Ahorro directo en absentismo e IT	Disminución de bajas por enfermedad	Reducción del rendimiento evitable

El Concepto de Valor de la Inversión(VOI).

Más allá del Retorno Financiero de la Inversión (ROI), el concepto de **Valor de la Inversión (VOI)** mide los activos intangibles de vital importancia para una empresa de reducida dimensión:

- **Atracción de Talento**: Las PYMEs saludables resultan altamente atractivas para profesionales cualificados, compitiendo eficazmente contra grandes corporaciones.
- **Mejora del Clima Organizacional**: El cuidado percibido por parte de la plantilla incrementa el sentido de pertenencia y disminuye la conflictividad interna.
- **Reducción de la Siniestralidad**: Una mejor condición física y mental reduce la tasa de errores y accidentes laborales.

Nota: *"Las personas más saludables trabajan mejor, responden de forma más eficiente ante la presión e incrementan la productividad general de la organización."*

Capítulo 2: Los 4 Pilares del Entorno de Trabajo Saludable.

Siguiendo las directrices del modelo de la OMS y los criterios fijados por la Red Española de Empresas Saludables (REES), la gestión de la salud en la empresa debe estructurarse obligatoriamente en cuatro pilares complementarios:

1 . Ambiente Físico de Trabajo.

Instalaciones, estructura y equipamiento:

- Ergonomía de puestos y herramientas.
- Confort térmico, acústico y lumínico.
- Control de agentes químicos y biológicos.
- Espacios de descanso y comedores.

2. Ambiente Psicosocial.

Organización del trabajo y cultura corporativa:

- Gestión de la carga de trabajo y turnos.
- Estilos de liderazgo saludable y comunicación.
- Protocolos de desconexión digital.
- Flexibilidad horaria y conciliación.

3. Recursos de Salud Personal.

Apoyo individual y fomentode hábitos:

- Programas de nutrición y vending sano.
- Promoción de la actividadfísica.
- Deshabituación tabáquica y drogas.
- Control de riesgo cardiovascular.

4.Participación en la Comunidad.

Proyección externa y responsabilidad social:

- Voluntariado corporativo y donaciones.
- Movilidad sostenible e impacto local.
- Apoyo al entorno familiar del trabajador.
- Iniciativas de sostenibilidad ambiental.

El Plan de Empresa Saludable debe equilibrar sus actuaciones entre estos cuatro pilares. Enfocarse únicamente en un área (por ejemplo, ofrecer fruta fresca) sin atender los factores psicosociales o la ergonomía no generará los resultados esperados.

Capítulo 3: Metodología de Implantación en 5 Pasos (Ciclo PDCA).

La implantación con éxito de un Plan de Empresa Saludable se basa en el ciclo de mejora continua o **Ciclo Deming PDCA: (Plan, Do, Check, Act)**. Este método estructurado asegura que las acciones respondan a necesidades reales de la PYME y garantiza la sostenibilidad del sistema en el tiempo.

Fase 1 : Compromiso de la Dirección y Liderazgo (PLAN) .

Cualquier iniciativa de promoción de la salud está destinada al fracaso sin el respaldo inequívoco de la dirección.

- **Firma de la Política de Empresa Saludable**: Documento formal que establece la salud y bienestar de la plantilla como un valor estratégico prioritario. (Ver Anexo I).
- **Asignación de Recursos y Coordinación:** Designación de un coordinador del programa y dotación de un presupuesto básico anual.

Fase 2: Diagnóstico Inicial de Necesidades (PLAN).

No se deben implementar acciones a ciegas.

Es fundamental realizar una recogida exhaustiva de información objetiva y subjetiva:

Fuentes de Información para el Diagnóstico.

- **Datos Epidemiológicos del Servicio de Prevención**: Factores de riesgo prevalentes (hipertensión, colesterol, tabaquismo, índice de masa corporal).
- **Indicadores Internos**: Tasas de absentismo, bajas por Incapacidad Temporal (IT) diferenciadas por contingencias comunes y profesionales.
- **Cuestionario de Salud para la Plantilla**: Encuesta anónima para identificar intereses, hábitos de vida y percepción del clima laboral. (Ver Anexo II).

3.2. Diseño, Ejecución y Mejora Continua (Fases 3, 4 y 5).

Fase 3: Diseño del Plan de Acción (PLAN).

A partir de los resultados del diagnóstico inicial, se diseña la planificación anual. Cada acción programada debe figurar detalladamente en una ficha técnica (Ver Anexo IV) especificando:

- Objetivos (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales).
- Población a la que se dirige.
- Recursos asignados y cronograma de ejecución.
- Indicadores de proceso y resultado.

Fase 4: Ejecución y Comunicación (DO) .

Despliegue operativo del plan de acción. La comunicación interna juega un papel decisivo en esta fase. Si la plantilla no conoce o no comprende la finalidad de las acciones, la participación será baja.

Se recomienda utilizar canales diversos: tablones de anuncios, correo electrónico, charlas de sensibilización y boletines digitales.

Fase 5: Evaluación, Auditoría y Mejora Continua (CHECK / ACT).

Al finalizar el periodo anual, la empresa debe analizar el impacto real de las medidas aplicadas mediante un Cuadro de Mando de Indicadores (Ver Capítulo 1 1 y Anexo V) y someter el sistema auna revisión interna (Ver Anexo III).

Nota: Revisión por la Dirección: Las desviaciones detectadas o los objetivos no alcanzados alimentan el diagnóstico de la siguiente anualidad, garantizando la evolución constante del modelo de Empresa Saludable.

Capítulo 4: Buenas Prácticas I: Alimentación Saludable.

Según datos del Instituto Nacional.de Estadística (INE), un elevado porcentaje de la población adulta presenta sobrepeso u obesidad.
La nutrición influye directamente en el nivel de energía, la concentración, el estado de ánimo y la resistencia cardiovascular del trabajador.



Diferencia entre Alimentación y Nutrición.

La **alimentación** es un proceso consciente, voluntario y educable mediante el cual se ingieren alimentos.
La **nutrición** es el proceso involuntario por el cual el organismo transforma y asimila los nutrientes. Al ser la alimentación un acto voluntario y educable, la empresa tiene una oportunidad extraordinaria para influir positivamente sobre los hábitos de sus empleados.



Factores Laborales que Deterioran la Dieta.

Diversas condiciones del entorno laboral inciden de forma directa en los hábitos alimentarios de la plantilla:

- **Falta de tiempo y distancia:** Obliga a comer fuera de casa de forma apresurada o a recurrir a platos precocinados de bajo valor nutricional.
- **Turnicidad y trabajo nocturno:** Alteran los ritmos circadianos y los patrones digestivos.
- **Desplazamientos y viajes continuos:** Irregularidad en los horarios de las comidas y falta de opciones saludables.
- **Presencia de vending ultraprocesado:** Facilidad de acceso a snacks ricos en azúcares refinados, grasas saturadas y sal.

Nota: Retos de la Empresa en Nutrición:

- *Sensibilizar sobre la relación entre dieta y rendimiento.*
- *Facilitar opciones de alimentación saludable en las instalaciones.*
- *Capacitar a la plantilla para el diseño de menús equlibrados.*

4.2. Acciones Propuestas y Casos de Éxito en Nutrición.

Catálogo de Acciones Prácticas:

- **Transformación del Vending**: Sustituir progresivamente la bollería industrial y bebidas azucaradas por fruta fresca, frutos secos naturales, agua mineral y bocadillos saludables.
- **Reparto de Fruta de Temporada:** Establecer "El día de la fruta" o proporcionar cestas gratuitas semanales en las zonas de descanso.
- **Píldoras Informativas y Cartelería:** Divulgación sobre interpretación de etiquetas nutricionales, mitos alimentarios y la composición del "plato saludable".
- **Adecuación del Comedor/Office:** Equipar el espacio con microondas, frigoríficos limpios, vajilla y agua potable para facilitar el consumo de comida casera.
- **Talleres de Cocina Saludable y Batch Cooking:** Sesiones prácticas virtuales o presenciales impartidas por nutricionistas.

Nota: Caso Práctico de Éxito: Mahou San Miguel y Sandetel.

- *Mahou San Miguel: Desarrolló un programa integral de nutrición inteligente que incluyó talleres prácticos, control personalizado de parámetros clínicos, adaptación de comedores corporativos y seguimiento a través de una APP móvil específica.*
- *Sandetel: Implemento el ¨Factor Vida Saludable¨, sustituyendo la oferta de máquinas expendedoras por vending saludable de calidad y garantizando el reparto semanal de fruta de temporada a toda la plantilla.*

Capítulo 5: Buenas Prácticas II: Actividad Física y Ergonomía.

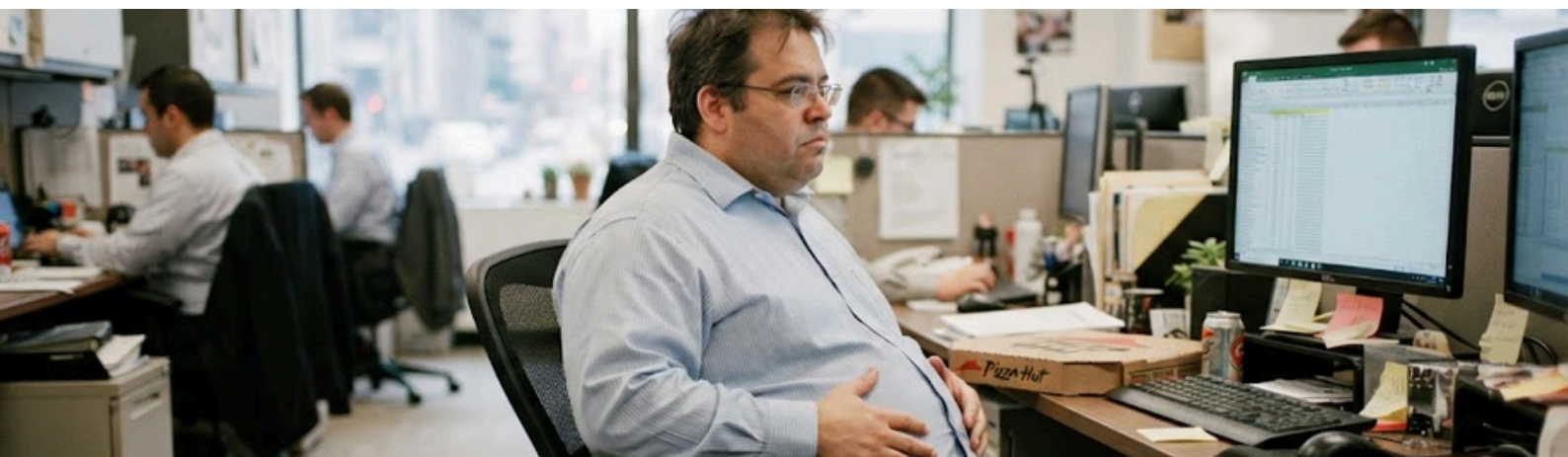
El sedentarismo es uno de los factores de riesgo más prevalentes en el tejido empresarial moderno. La falta de actividad física combinada con posturas estáticas prolongadas se traduce directamente en Trastornos Musculoesqueléticos (TME), que representan la principal causa de bajas por Incapacidad Temporal en España.

Riesgos Laborales Asociados a la Falta de Ejercicio.

Tanto en puestos de oficina como en entornos de producción u operaciones manuales, la falta de acondicionamiento físico incrementa notablemente la vulnerabilidad del trabajador:

En puestos sedentarios: Atrofia muscular, dolores lumbares y cervicales, problemas circulatorios y mayor riesgo cardiovascular.

En puestos operacionales: Mayor probabilidad de sobrefuerzos, esguinces, sobrecargas y fatiga prematura que deriva en accidentes de trabajo.



El Impacto de los TME:

Las patologías de espalda (lumbalgias, ciáticas, cervicalgias) provocan ausencias prolongadas y recurrentes. Promover la actividad física y la educación postural es la medida preventiva de mayor coste-efectividad para reducir las bajas por estas causas.

Objetivos Estratégicos en Actividad Física.

- **Promover** la ruptura del comportamiento sedentario durante la jornada laboral.
- **Capacitar** a la plantilla en higiene postural y fortalecimiento muscular adaptado.
- **Fomentar** la práctica regular de ejercicio físico en el tiempo libre.

Acciones Prácticas y Casos de Éxito en Actividad Física.

Catálogo de Medidas Operativas:

- **Pausas Activas Dirigidas:** Realización de micro-pausas de 5 a 1 0 minutos para ejercicios de estiramiento y movilidad articular a mitad de la jornada.
- **Escuela de Espalda e Higiene Postural:** Talleres formativos a cargo de fisioterapeutas centrados en ergonomía y fortalecimiento de la zona core.
- **Promoción de la Movilidad Activa:** Fomento del desplazamiento al trabajo a pie o en bicicleta, facilitando aparcamientos seguros para bicis.
- **Fomento del Uso de Escaleras:** Campañas de cartelería motivacional para evitar el uso del ascensor.
- **Clubes Internos y Retos Deportivos:** Creación de equipos de running, senderismo o pádel, y organización de retos de pasos mediante APPs.
- **Descuentos en Centros Deportivos:** Acuerdos corporativos con gimnasios cercanos al centro de trabajo.

Caso Práctico de Éxito:

- *Organizar la participación masiva de su plantilla en carreras populares y torneos de pádel y futbol, financiando equipaciones y promoviendo la cohesión.*
- *Implemento el programa ¨Walking Meetings¨ (reuniones caminando para discutir asuntos breves).*
- *Habilitar salas de relax y estiramientos en sus centros de trabajo.*



Capítulo 6: Buenas Prácticas III: Enfermedades Crónicas.

Las enfermedades crónicas (patologías cardiovasculares, diabetes, cáncer, enfermedades respiratorias crónicas, artrosis) son afecciones de larga duración y progresión generalmente lenta. Se acepta técnicamente el plazo de **6 meses de duración** para calificar una patología como crónica.

El Reto de la Cronicidad en el Entorno Laboral.

El incremento de la esperanza de vida y el retraso en la edad de jubilación hacen que el porcentaje de trabajadores con patologías crónicas sea cada vez mayor.
Una gestión inadecuada de estas situaciones genera procesos repetitivos de bajas largas, pérdida de talento y discriminación indirecta.

Metodología de Adaptación del Puesto en 3 Fases.

- **Fase 1: Evaluación de Capacidades Funcionales:** Análisis por parte del Servicio de Prevención de las limitaciones específicas del trabajador.
- **Fase 2: Análisis del Puesto de Trabajo:** Identificación de las tareas críticas que puedan agravar la enfermedad o reducir el rendimiento.
- **Fase 3: Implementación de Reajustes:** Modificación ergonómica, reducción horaria, reasignación de tareas o teletrabajo.

Gestión del Retorno al Trabajo y Casos Prácticos.

Protocolo de Gestión Eficaz de la Vuelta al Trabajo:

Tras bajas prolongadas derivadas de enfermedades crónicas o procesos graves (como tratamientos oncológicos), la reincorporación al puesto de trabajo debe ser planificada cuidadosamente para evitar recaídas e inadaptación:

- **Acuerdo del Programa de Intervención:** Pactar entre la empresa, el trabajador y el médico del trabajo la adaptación temporal de funciones.
- **Escalonamiento en la Vuelta:** Reincorporación progresiva en jornada y carga de trabajo durante las primeras semanas.
- **Flexibilidad y Teletrabajo:** Ofrecer facilidades horarias para acudir a revisiones médicas y tratamientos.
- **Seguimiento Continuado:** Revisiones periódicas para comprobar la eficacia de las medidas adoptadas.

Caso Práctico de Éxito: Mahou San Miguel.

Programa de Riesgo Cardiovascular y Patologías Crónicas: Mahou San Miguel implantó un sistema de estratificación del riesgo cardiovascular para la plantilla. Ante la detección de factores como hipertensión o diabetes, se protocolizan programas individuales de seguimiento, tratamiento nutricional adaptado, prescripción de ejercicio físico y monitorización clínica periódica, logrando una drástica reducción del absentismo grave.

Capítulo 7: Buenas Prácticas IV: Prevención de Adicciones.

El consumo de sustancias nocivas (tabaco, alcohol, psicofármacos y drogas ilegales) representa un problema de gran trascendencia con impacto directo en el ámbito personal, familiar y laboral.

Impacto del Consumo en la Empresa.

El abuso de sustancias no solo reduce la productividad, sino que incrementa de forma crítica el riesgo de siniestralidad laboral y el deterioro del clima de trabajo:

- **Siniestralidad:** Mayor frecuencia de accidentes graves por reducción de reflejos y capacidad de atención.
- **Absentismo:** Las personas con adicciones presentan tasas de absentismo y costes por bajas médica considerablemente superiores a la media.
- **Conflicto y Clima:** Deterioro de las relaciones interpersonales y fallos en la toma de decisiones.

El Dilema Empresarial:

El principal reto para la empresa radica en actuar ante los riesgos laborales que genera el consumo, respetando escrupulosamente el derecho a la intimidad del trabajador y enfocando el problema desde una perspectiva sanitaria y de apoyo, nunca exclusivamente punitiva.

Evolución del Consumo de Tabaco y Alcohol.

Aunque la población fumadora en España ha mostrado una tendencia descendente, el consumo de alcohol se encuentra profundamente normalizado en la sociedad, lo que dificulta la percepción del riesgo en el entorno laboral.

Programa de Apoyo e Intervención en Adicciones.

1. **Prevención y Sensibilización Informativa:** Organización de charlas con expertos, exhibición de cartelería y difusión de píldoras informativas centradas en los riesgos del consumo esporádico y habitual, los procesos de tolerancia y el impacto en el organismo.
2. **Programas de Deshabituación Tabáquica:** Ofrecer a la plantilla la posibilidad de acceder de forma gratuita o subvencionada a programas de cesación tabáquica conducidos por profesionales médicos o psicólogos especializados. (Se implantan talleres de deshabituación tabáquica y encuestas anónimas para evaluar las necesidades de la plantilla.)
3. **Acercamiento y Apoyo Psicológico Interno:** Establecer un canal confidencial de solicitud de ayuda. Ante casos detectados de abuso de alcohol o drogas, derivar al trabajador a servicios de asistencia y psicoterapia especializados en desintoxicación, garantizando la reserva de su puesto de trabajo durante el tratamiento.

Capítulo 8: Buenas Prácticas V: Bienestar Emocional y Estrés.

Elentorno laboralactual, caracterizado porlarapidezde lascomunicaciones, la incertidumbre económica y la exigencia de respuestas inmediatas, sitúa al bienestar emocional en el centro de la gestión de personas. Las emociones inciden de forma directa sobre la toma de decisiones, la negociación, la creatividad y la productividad.

Naturaleza del Estrés y las Emociones Primarias:

El estrés es un proceso adaptativo que se desencadena cuando la persona percibe un desequilibrio entre las demandas del entorno y sus propios recursos para afrontarlas. En el entorno de trabajo operan tres emociones primarias que deben ser adecuadamente gestionadas:

Miedo / Ansiedad

Aparece ante situaciones percibidas como amenazantes (incertidumbre, evaluación). Puede generar crisis de pánico y trastornos digestivos.

Ira / Frustración

Surgecuando sebloqueala consecución de un objetivo. La ira no gestionada desencadena conflictos graves e hipertensión arterial.

Tristeza / Desánimo

Apareceante lapérdida o el fracaso continuado. Deriva en bajo rendimiento, aislamiento social y cuadros depresivos.

El **estrés sostenido** no incrementa la productividad a largo plazo. Por el contrario, un **nivel excesivo de tensión** destruye la capacidad cognitiva y genera un elevado coste por bajas psiquiátricas.



Programas de Gestión Emocional y Desconexión Digital.

Acciones Operativas para el Bienestar Emocional

- **Formación en Regulación Emocional:** Talleres prácticos para ayudar a la plantilla a identificar pensamientos automáticos negativos y aplicar técnicas de emociones, reestructurar, afrontamiento.
- **Entrenamiento en Gestión del Estrés y Mindfulness:** Sesiones de técnicas de respiración, relajación muscular progresiva y atención plena.
- **Protocolo de Desconexión Digital:** Definición clara de pautas que impidan el envío de correos o llamadas fuera de la jornada laboral, garantizando el descanso efectivo.
- **Habilitación de Espacios de Desconexión:** Creación de salas de descanso luminosas y confortables en la PYME.
- **Servicio de Asistencia Psicológica (EAP):** Facilitar consultas confidenciales con psicólogos especialistas.

Caso Práctico de Éxito: Sandetel y Angulas Aguinaga.

- **Sandetel**: Desarrolló la "Sala de Desconexión Digital" y estableció políticas estrictas de flexibilidad horaria, teletrabajo y evaluación profesional de clima.
- **Angulas Aguinaga:** Implantó un modelo integral de flexibilidad y conciliación, optimizó el ambiente físico de oficinas abiertas y facilitó servicios de fisioterapia y consulta médica en el propio centro de trabajo.

Capítulo 9: Buenas Prácticas VI: Salud Mental Ocupacional

La OMS define la salud mental como *"un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y hacer una contribución a su comunidad".*

El Entorno Laboral como Factor Determinante:

Dado que el trabajo ocupa una parte sustancial de la vida adulta, las condiciones organizativas de la PYME pueden actuar como un factor protector de la salud mental o, por el contrario, como un detonante de patologías graves.

Factores Organizativos nocivos

- Liderazgo autoritario o destructivo.
- Ambigüedad de rol e incertidumbre sobre funciones.
- Sobrecarga de trabajo e hiperdisponibilidad.
- Aislamiento y falta de relaciones interpersonales.

Factores Organizativos Protectores

- Clima de confianza y comunicación transparente.
- Autonomía en latoma de decisiones.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- Cultura de empatía y apoyo mutuo.

Los costes de una salud mental deteriorada en la empresa son devastadores: altas tasas de absentismo, aumento de bajas de larga duración por depresión/ansiedad, rotación continuada y caída severa de la calidad en la atención al cliente.

Liderazgo Saludable y Promoción de la Resiliencia.

Los directivos y mandos intermedios ejercen una influencia determinante sobre la salud mental de sus equipos.

Es imprescindible capacitar a la línea de mando en competencias de **Liderazgo Saludable**:

Detección precoz de señales de agotamiento (burnout) o angustia en los colaboradores.

Habilidades de escucha activa, comunicación asertiva y gestión constructiva de conflictos.

Promoción del trabajo en equipo y fomento de la autonomía delegada.

Desarrollo de la Resiliencia Organizacional.

La resiliencia es la capacidad de adaptarse de manera positiva a situaciones adversas o cambios drásticos.

Dado que no se nace resiliente, la empresa puede promover talleres formativos para entrenar a su plantilla en técnicas de resolución de problemas, adaptación al cambio y gestión de la incertidumbre.

Evaluación de Riesgos Psicosociales.

El instrumento técnico indispensable para conocer el estado psicosocial de la empresa es la Evaluación de Riesgos Psicosociales (mediante métodos validados como FPSICO o CoPsoQ- ISTAS21). Sus resultados deben alimentar directamente el Plan de Empresa Saludable.

Capitulo X: Buenas Prácticas VII: Envejecimiento Saludable.

Las proyecciones demográficas del Instituto Nacional de Estadística (INE) indican que para el año 2033 la población de más de 65 años en España alcanzará el 25,2% del total.

El envejecimiento del tejido laboral es un hecho irreversible que las empresas deben gestionar con inteligencia y visión estratégica.

Evolución de las Capacidades con la Edad.

Es un error asumir que el envejecimiento implica una pérdida generalizada del valor del trabajador. Si bien determinadas capacidades físicas sufren un declive natural, otras competencias críticas aumentan significativamente:



Capacidades con Mayor Declive

- Fuerza y resistencia muscular física.
- Agudeza visual y auditiva.
- Velocidad de procesamiento de datos.
- Tolerancia a la turnicidad nocturna.

Capacidades que Mejoran o Permanece

- Experiencia acumulada y Know-How.
- Calma y agilidad en toma de decisiones complejas.
- Habilidades interpersonales y templanza.
- Compromiso y lealtad institucional.

El reto estratégico consiste en adecuar los puestos de trabajo a las capacidades físicas del colectivo sénior (55+ años) para aprovechar su valioso conocimiento sin exponerlos a riesgos o desgaste excesivo.

Adecuación de Puestos y Gestión del Conocimiento.

Estrategias de Adecuación para Trabajadores Sénior.

- **Reajuste Ergonómico Avanzado:** Reducciónde las cargas físicas, mejora de la iluminación en los puestos y concesión de pausas de descanso más frecuentes.
- **Reducción Progresiva de Jornada:** Posibilidad de acogerse a reducciones de jornada u horarios flexibles en los últimos años previos a la jubilación.
- **Reubicación Funcional:** Transición de puestos de exigencia física alta hacia labores de control de calidad, supervisión o soporte técnico.

Escuela de Aprendizaje Interna y Tutorización (Mentoring).

Para evitar la fuga incontrolada de conocimiento (Know-How) cuando un trabajador veterano se jubila, la empresa debe articular programas formales de tutorización:

El Modelo de Mentoría Intergeneracional.

El trabajador sénior asume el rol de tutor de los empleados jóvenes que se incorporen a la empresa. Esto genera un doble beneficio: protege la autoestima y motivación del empleado sénior al poner en valor su trayectoria , y garantiza la transmisión ordenada de las competencias clave del negocio.

Capitulo XI: Medición de Resultados y Cuadro de Mando: "Lo que no se mide no se puede mejorar".

Para verificar la efectividad del Plan de Empresa Saludable y justificar la inversión realizada, empresa debe implantar un Cuadro de Mando de Indicadores agrupados por disciplinas:

Área de Salud	Indicadores de Proceso / Participación	Indicadores de Resultado e Impacto
Alimentación	% Asistencia a talleres de nutrición; Nº de cestas de fruta repartidas.	Variación del IMC de la plantilla; % Reducción de niveles de colesterol/glucemia.
Actividad Física	Nº de participantes en pausas activas; Participantes en retos deportivos.	Reducción de bajas por Trastornos Musculoesqueléticos (TME).
Enfermedades Crónicas	Nº de puestos adaptados; Encuestas de satisfacción con la adaptación.	Días de baja acumulados en el colectivo con patología crónica.
Adicciones	Nº de asistentes a charlas; Solicitudes de ayuda para deshabituación.	Tasa de cesación tabáquica conseguida (% fumadores que lo han dejado).
Bienestar Emocional	Nº de trabajadores formados en gestión del estrés; Uso de salas de relax.	Resultados en la escala de estrés percibido; Reducción de quejas internas.
Salud Mental	Mandos intermedios formados en liderazgo; Uso de servicios de psicología.	Puntuación en la Encuesta de Clima Laboral; Reducción de bajas por ansiedad.
Envejecimiento	Nº de tutores sénior activados; Ajustes ergonómicos en 55+.	Evolución de la siniestralidad tasa de retenibilidad en mayores de 55 años.

Indicadores Globales Estratégicos: Tasa global de absentismo laboral (IT), Índice de Frecuencia de accidentes, Tasa de rotación voluntaria de personal y Cálculo del ROI/VOI anual.

Anexos Operativos:

Herramientas para implantación PLAN DE EMPRESA SALUDABLE.

ANEXO I: Modelo de Política Formal de Empresa Saludable

(Documento editable para firma de la Gerencia / Dirección General)

En **[NOMBRE DE LA EMPRESA]**, consideramos que la salud, la seguridad y el bienestar integral de nuestras trabajadoras y trabajadores constituyen un valor estratégico prioritario. Por ello, la Dirección formaliza su compromiso de:

1. Proteger la integridad física y mental de la plantilla, superando los mínimos legales.
2. Promover hábitos de vida saludables (alimentación, ejercicio, bienestar emocional).
3. Garantizar un clima de trabajo basado en el respeto, la conciliación y el liderazgo saludable.

Firma de la Dirección: _____ Fecha: ___/___/202__

ANEXO II: Cuestionario Diagnóstico de Necesidades de Salud

(Modelo de encuesta anónima para la plantilla)

1. ¿Cómo valoras tu nivel de actividad física semanal?

☐ Sedentario ☐ Ligero (1 -2 días)

☐ Moderado (3+ días)

2 Indica qué actividades te gustaría que impulsara la empresa:

☐ Taller de nutrición ☐ Pausas activas

☐ Gestión del estrés ☐ Vending saludable

ANEXO III: Ficha de Registro e Implantación de Acción Saludable

Utilice este modelo de ficha normalizada para definir y registrar cada una de las actividades programadas en el Plan de Empresa Saludable:

Nombre de la Acción: **Código Acción:**

Disciplina: **Pilar OMS:**

Objetivo Específico (SMART):

Colectivo / Población Diana:

Fecha Inicio: **Fecha Fin:** **Presupuesto:**

Responsable de Ejecución:

Indicadores de Evaluación (KPIs):

ANEXO IV: Lista de Chequeo (Check-list) para Auditoría Interna.

Utilice esta herramienta para verificar el grado de implantación del Plan de Empresa Saludable en la empresa:

Criterio / Requisito de Evaluación	CUMPLE	PARCIAL	NO CUMPLE
1. Existe una Política de Empresa Saludable firmada por la gerencia.	[ ]	[ ]	[ ]
2. Se ha nombrado a un responsable/coordinador del plan.	[ ]	[ ]	[ ]
3. Se ha realizado un diagnóstico inicial consultando a la plantilla.	[ ]	[ ]	[ ]
4. El plan contempla acciones en el pilar de Recursos de Salud Personal.	[ ]	[ ]	[ ]
5. Se han implementado medidas de mejora del Ambiente Psicosocial.	[ ]	[ ]	[ ]
6. Existen protocolos para la adaptación de puestos en patologías crónicas.	[ ]	[ ]	[ ]
7. Se ofrece apoyo o formación en materia de bienestar emocional y estrés.	[ ]	[ ]	[ ]
8. Se promueve la oferta de alimentos saludables en las instalaciones.	[ ]	[ ]	[ ]
9. Existen acciones específicas para la gestión del envejecimiento (55+).	[ ]	[ ]	[ ]
1 0. Se miden y registran periódicamente los indicadores del plan.	[ ]	[ ]	[ ]

Resultado de la Evaluación: Si la empresa obtiene más de 7 items en "CUMPLE", está en condiciones de solicitar la adhesión a la Declaración de Luxemburgo y conseguir la acreditación de la Red Española de Empresas Saludables (REES).

