

# LA SOSTE NIBILI DAD

## El propósito corporativo de una organización saludable

La sostenibilidad es perdurabilidad, es eficiencia y es responsabilidad. Implica en sí misma un ejercicio de compromiso colectivo necesario para poderse materializar porque, al igual que la libertad, la sostenibilidad también tiene sus límites: donde acaba la mía empieza la de los demás. Las organizaciones saludables aúnan la voluntad de construir empresas con futuro porque velan por el presente de todos sus stakeholders, y lo hacen desde un propósito de contribución equilibrada a todos ellos.

**CAROLINA MALIQUEO,**

Directora de Innovación y Comunicación de ORH.

**MAITE SÁENZ,**

Socia Directora de ORH.





**E**l bienestar corporativo se posiciona cada día más como una estrategia sólida de la gestión de personas. Según Gallup, preocuparse por el bienestar de los colaboradores “no es una cuestión abstracta, ni siquiera ética.; es una cuestión de negocios”. La falta de bienestar en un colaborador ejerciendo su trabajo puede desembocar en una mala atención de un cliente. Y en lo que respecta a los más jóvenes, los datos indican además que los millennials no hacen distinción entre trabajo y vida, elevando el bienestar como factor clave para comprometerse con una organización.

En un reciente artículo publicado por la prestigiosa revista Harvard Business Review sobre los trabajos futuros en Recursos Humanos, mencionan que el cargo de director de bienestar será uno de los más importantes para las empresas. El director de bienestar será responsable de la gestión estratégica del bienestar de los colaboradores, con un enfoque más sólido y una visión más holística para construir servicios y prácticas que permitan nutrir la salud emocional, física, mental y espiritual de todos los empleados. En pocas palabras, tendrá que ser muy creativo e innovador para diseñar un modelo saludable articulado y sostenible en el tiempo.

Este nuevo enfoque configura un nuevo modelo de compensación total que perfila la experiencia del empleado en todos y cada uno de sus momentos de la verdad, y deja atrás el concepto clásico de la administración de beneficios basado en la comparación con otras empresas con igual o mejor posicionamiento en el mercado. El área de bienestar o calidad de vida está llamada a adquirir valor estratégico para atraer el talento que la organización necesita y, junto con el estudio de HBR antes citado, consultoras como McKenzie revelan la prioridad de inversión que las compañías en EE.UU. están dando a la contratación de perfiles expertos en gestionar la salud, la seguridad y el bienestar.

Desde 2014, en Observatorio de Recursos Humanos (ORH) hemos promovido el concepto de empresa saludable. Siete años de pasión por el tema y con el propósito fundamental de impulsar y promover el desarrollo de entornos saludables para mejorar la experiencia de la personas en el desempeño de su trabajo. Este interés se sustenta en el tercer objetivo para el desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas de Salud y Bienestar: “Garantizar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades es esencial para el desarrollo sostenible”.

Con la experiencia y conocimientos adquiridos durante siete años de trabajo impulsando el concepto a través de los Premios Internacionales Empresa Saludable, nos atrevemos a proponer una nueva definición del término que aúna los conceptos de estrategia, cultura, bienestar y sostenibilidad: “Una empresa saludable es aquella que desde su estrategia corporativa de gestión de personas, impulsa una cultura organizacional para influir en los cambios de hábitos y comportamientos de sus empleados, comprometiéndolos con un estilo de vida saludable.

Esto se logra, creando, diseñando y construyendo entornos de trabajo saludables, a través de la implementación integral de servicios y prácticas para la prevención, mantención y cuidado de la salud, emocional, física, mental y espiritual de sus colaboradores, impactando positivamente en sus familias y la sociedad”. Es importante señalar que hablamos organizaciones -y no de empresas- recogiendo el matiz que ha incorporado AENOR a su modelo SIGOS, para hacer extensiva la oportunidad, viabilidad y valor de una estrategia de bienestar corporativo a cualquier tipo de entidad, ya sea pública o privada.

### ¿POR QUÉ DEBE IMPORTARLES A LOS EMPLEADORES LOS ENTORNOS LABORALES SALUDABLES? ]

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) existen 3 fundamentos esenciales para responder a esta pregunta:

- **Es lo correcto:** nadie puede negar que crear un ambiente de trabajo saludable es un imperativo moral.
- **Es una acción inteligente, de interés empresarial:** los resultados de una compañía dependen del desempeño de los colaboradores. Cuando los empleados están enfermos, independiente de la causa, la productividad en el trabajo disminuye, lo que se traduce en presentismo, ausentismo y costos adicionales. Como horas extras o nuevas contrataciones para reemplazar a ese trabajador.
- **Es lo legal:** Un recurso que garantiza un mínimo para todos los trabajadores de un país. Esto evita multas, una razón más para preocuparse de la salud.

*“La prosperidad de los negocios se fundamenta mejor en la salud de los trabajadores”.*

Dra. María Neira, directora del departamento de Salud Pública y Medio Ambiente de la OMS.

Más allá de estos motivos, creemos firmemente que invertir en construir entornos saludables es una ventaja competitiva para las organizaciones que no sólo buscan ser la mejor empresa de un país sino, más bien, ser la mejor empresa para el país y, por qué no, para el mundo. Una empresa responsable con sus colaboradores y comunidad actúa como un “Buen Ciudadano Corporativo”, como explicó en nuestro número 159 Héctor Infer en su artículo “Conciencia de sostenibilidad: Cómo medir la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible”.

### ¿QUÉ ES UN ENTORNO DE TRABAJO SALUDABLE? ]

Según la definición de la OMS (2010 p.15), un entorno de trabajo saludable “es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

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

Para diseñar un modelo de empresa saludable es importante responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el contenido que debe abordar mi empresa para construir un entorno saludable para nuestros colaboradores? Para darle respuesta proponemos complementar la definición “oficial” de la OMS con la que formulamos desde ORH, tomando como base para la acción el modelo de entorno laboral saludable de la primera (Avenidas de Influencia, Proceso y Principios Centrales) y complementarlo con las 10 líneas de acción concretas que contempla la segunda.

Las cuatro avenidas que se aprecian en la figura 1 representan el contenido que considera el modelo de la OMS. No hacen referencia a los procesos sino a las dimensiones que una empresa debe incluir de acuerdo con su realidad particular, es decir, con sus necesidades específicas, que identificará con una evaluación que incorpore una consulta a los trabajadores bien directamente o bien a través de sus representantes legales. Esto permite que el modelo sea flexible, de tal manera que una empresa no necesite

trabajar todas las avenidas al mismo tiempo sino comenzar con aquello que impactará más la salud y el desempeño de sus colaboradores. La flexibilidad es una característica fundamental de un modelo de organización saludable con vocación de largo plazo, especialmente en un escenario como el actual, en el que las circunstancias inesperadas han cambiado -y siguen haciéndolo- la agenda estratégica.

En qué consiste cada una de estas avenidas:

- 01. El ambiente físico de trabajo:** incluye todos aquellos elementos como maquinaria, equipo, productos, químicos, materiales y procesos presentes en los espacios de trabajo que pueden causar daño a la seguridad física de los colaboradores.
- 02. El entorno psicosocial del trabajo:** hace referencia a la organización del trabajo y la cultura organizacional; las actitudes, creencias, valores que se dan día a día en la empresa y que afectan el bienestar físico y mental de los colaboradores.
- 03. Los recursos personales de salud en el entorno de trabajo:** habla de un ambiente y un liderazgo promotor de la salud y de las iniciativas implementadas. Las oportunidades que otorga la organización para impulsar un estilo de vida saludable.
- 04. La participación de la empresa en la comunidad:** La participación de la empresa en la comunidad involucra actividades, conocimientos, entre otros recursos, que la conecten con las necesidades de sus miembros que puedan afectar su salud, incluye la familia de sus trabajadores y del lugar donde opera.

*“Unos trabajadores saludables son el activo más importante de las organizaciones y es un pre-requisito para el desarrollo sostenible y el bienestar social”.*

OMS.

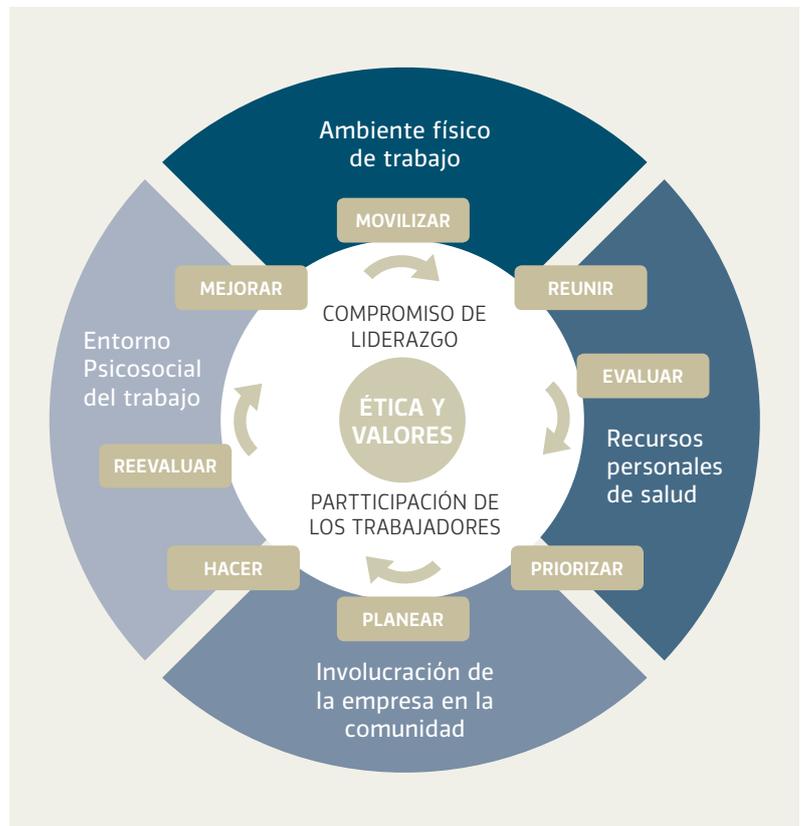
**10 PASOS PARA DISEÑAR UN MODELO INTEGRAL DE ORGANIZACIÓN SALUDABLE ]**

A partir de las jornadas de aprendizaje realizadas en estos años en España y de los estudios cuantitativos y cualitativos\* realizados por ORH Chile, hemos identificado las características comunes que se dan en los modelos saludables adoptados por las empresas y que reflejan diferentes grados de desarrollo en Chile y en España:

En Chile:

- Las empresas cuentan en mayor o menor medida con iniciativas saludables.
- Se focalizan especialmente en el ámbito físico (vida activa y alimentación) y de recreación (fiestas y celebraciones).
- Las iniciativas en general son aisladas y no son parte de un programa continuo articulado.
- Carecen de indicadores de gestión para realizar seguimientos e implementar mejoras de las mismas.
- El contenido de las iniciativas saludables surge de las siguientes fuentes: como resultado de un estudio de clima, en relación a lo que otras empresas hacen en materia de bienestar y de acuerdo a la normativa legal. Sólo el 20% realizó una evaluación propia de las necesidades de sus colaboradores cifra obtenida de estudio realizado a 42 empresas chilenas en 2019 por ORH Chile.

**Gráfico 1.** Modelo de Entorno Laboral Saludable de la OMS: Avenidas de influencia, proceso y principios centrales



Fuente: "Entornos laborales saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS".

- La mayoría de las acciones se orientan a la promoción de la salud. Las principales acciones son en su mayoría talleres informativos bajo formato de capacitación.

En España:

- Las grandes empresas del país cuentan con iniciativas saludables estructuradas en torno a un proyecto estratégico propio, pero son mucho menos numerosas las pymes que dedican tiempo y presupuesto a ello.
- Aunque siguen teniendo mucho peso las medidas relacionadas con el fomento de los hábitos de vida saludables (alimentación y deporte), este año se aprecia un interés creciente por la atención psicológica al empleado, debido sin lugar a dudas al impacto que Covid-19 está teniendo en las emociones.
- Los indicadores médicos -los propios de los departamentos de prevención de riesgos laborales- siguen siendo los más numerosos, aunque empiezan a despuntar otros relacionados con procesos RH ligados al compromiso, el clima laboral y la productividad, entre otros.

- Los departamentos que impulsan las estrategias de empresa saludable son mayoritariamente PRL y RR.HH., aunque también aparecen áreas como RSE y comunicación interna. Dentro de RR.HH., compensación y beneficios lidera la implantación de estos proyectos seguido de employer branding y cultura.

- La implementación de los planes y, sobre todo, la comunicación asociada a ellos, son los procesos más débiles, según los datos de participación en la edición 2019. Respecto a la implementación, ello puede ser debido al escaso desarrollo que todavía tienen los indicadores de medición de la eficacia de las acciones. Y en lo que se refiere a la comunicación, los proyectos adolecen de un presupuesto específico que permita desarrollar campañas recurrentes y creativas.

Con todos estos datos como radiografía de partida sugerimos 10 pasos esenciales para que un proyecto de organización saludable tenga carácter estratégico, sea integral y contribuya a fortalecer la identidad de la marca:

**05. Identificar** a través de una evaluación o diagnóstico cuáles son las necesidades que en materia de salud necesitan sus colaboradores, entendida ésta como un continuo físico y emocional en el que impactan todos los procesos de gestión de personas: el desarrollo, la comunicación, la conciliación, la compensación, etc. Puede ser realizado de forma interna o con apoyo externo. Los resultados permitirán definir el contenido de su propio modelo y las avenidas para trabajar. Aquí no vale "cortar" catálogos de medidas de otras organizaciones y "pegarlos" a la nuestra: la necesidad de una planta productiva de alimentos es distinta a la realidad de una faena minera tanto como la de un establecimiento hotelero a una entidad financiera.

**06. Correlacionar** los resultados del punto anterior con indicadores. Como se sabe, "lo que no se puede medir no se puede gestionar", además de que las iniciativas sin indicadores no son sostenibles en el tiempo. Hay que hacer un esfuerzo por encontrar las conexiones que vinculan cada actividad de cada proyecto con el negocio y lo que queremos conseguir, y a partir de ahí identificar los indicadores que nos permitan medir su impacto, ya sea en términos de reputacionales o de rentabilidad. Los indicadores deben vincularse a los objetivos y estrategias de la empresa.



Un ejemplo de indicador sería la medir la cantidad de licencias médicas posterior a la incorporación de un programa de ejercicios y alimentación del grupo que participa. Y otro sería, en relación con el desempeño, medir los resultados posteriores a una formación para managers sobre cómo ejercer un liderazgo saludable consultando a sus equipos.

- 07. Establecer** un proceso de mejora continua. Evaluar las iniciativas cada cierto tiempo como se ve en la figura 2 de la OMS es fundamental para un modelo de organización saludable, ya que las necesidades van cambiando de acuerdo al ciclo de vida del colaborador dentro de la empresa y con ellas las propuestas a hacerle. La evaluación permitirá mejorar la experiencia del empleado y fortalecer la marca como empleador.
- 08. Contener**, al menos, los siguientes niveles de acción: promoción, prevención, intervención y mantenimiento. Respecto al primero, ¡cuidado! Solo con promoción informativa no se logra establecer una cultura saludable. Las acciones deben diseñarse para cubrir los distintos niveles y lograr una participación activa de los colaboradores.
- 09. Contar** con un programa de comunicación interna bidireccional. Es necesario saber si el trabajador no solo leyó la información, si entendió el mensaje y verificar cómo lo está incorporando en su estilo vida.
- 10. Ser flexible**, con capacidad para adaptarse a los cambios y a la dinámica del sector de la empresa. Los modelos rígidos no son viables en tiempos donde las organizaciones están apostando por la agilidad.
- 11. Tener** una estructura en la que apoyarse, con funciones y responsabilidades claramente definidas y declaradas ante la organización, así como de un presupuesto adecuado y recurrente en el tiempo. Nada peor que la sensación de hacer las cosas "como de andar por casa" o de iniciarlas con mucho brío para desinflarse después.
- 12. Sumar** al frente del modelo perfiles diversos y multidisciplinarios. No se concibe un modelo gestionado desde una sola mirada y sin perspectivas de innovación. Se debe evitar creer que los expertos de prevención de riesgos o de asistencia social son los únicos que pueden asumir este desafío que es transversal. La perspectiva holística y la

## ORGANIZACIONES SALUDABLES: EN EL EQUILIBRIO ESTÁ... LA SOSTENIBILIDAD ]

Uno de los mensajes más contundentes que ha traído el Covid-19 es que la salud, en su sentido más amplio, debería ser la base de la relación contractual que vincula a las empresas con las personas. Física y emocionalmente estamos todos en riesgo. Económica y estratégicamente las empresas también. La supervivencia de ahora será la sostenibilidad de mañana y ambas son cosas de dos: de las organizaciones y de las personas. En este artículo hemos querido mostrar una perspectiva diferente del enorme desafío que este panorama supone para Recursos Humanos y también la gran oportunidad que le brinda para contribuir a crear empresas más coherentes con sus principios, estratégicamente responsables y mejores para todos sus stakeholders. El mercado hará el resto y posicionará a cada uno en su lugar.

La salud no es un objetivo, es un recurso que nos permite afrontar los desafíos o tensiones de la vida, disfrutar de nuestro espacio personal-familiar y trabajar de forma productiva para hacer nuestra propia contribución a la comunidad. Y de la misma manera que las personas, las organizaciones también pueden cuidar sus hábitos internos para vivir más y vivir mejor, alcanzando sus objetivos con el equilibrio necesario para que sus empleados, sus proveedores y sus accionistas también logren los suyos. La salud organizacional tiene un claro propósito corporativo que no es otro que la sostenibilidad.

experiencia variada deben guiar la creación del equipo gestor. En el caso de las pymes, un comité constituido por empleados y miembros de la dirección será un buen tándem para generar ideas y llevarlas a la práctica con agilidad.

- 13. Responder** a la estrategia global de la empresa y ser parte de la cultura organizacional. El estilo de liderazgo deberá llevar en su ADN los valores que inspiran a la organización y ésta habrá de ser coherente con la demostración de su ejercicio. Junto con la comunicación, la formación es la gran compañera de una empresa que quiera ser saludable.
- 14. Contar** con el compromiso de la alta dirección, del director general y de todos los que integran el comité de dirección, ya que es condición obligada para dar credibilidad al proyecto. Han de ser los principales portavoces y los primeros en participar de las actividades ya que, una vez más, el ejemplo sostenido en el tiempo moviliza voluntades. ]