



GUIA DE L'EMPRESA SALUDABLE

Guia de l'Empresa Saludable

Novembre de 2009

© Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Elaboració de continguts i assessorament

ICE Salut. *Havier Orpella*

Pla per a la Promoció de la Salut mitjançant l'Alimentació i l'Activitat Física Saludables (PAAS) de la Direcció General de Salut Pública del Departament de Salut

Carolina Burgos. *Responsable de Projectes Empresa Saludable. Grup DIR*

Supervisió lingüística

ICE Salut

Direcció editorial

Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Disseny gràfic

ICE Salut

Autoedició i fotocomposició

ICE Salut

Impressió

Treballs Gràfics SA

ISBN:

Dipòsit legal:

1 → ÍNDEX



1 → INTRODUCCIÓ: QUÈ ÉS L'EMPRESA SALUDABLE?	6
2 → UNA DECISIÓ ESTRATÈGICA PER A L'EMPRESA	9
3 → 10 CONDICIONS DE L'EMPRESA SALUDABLE. CAMÍ DE L'EXCEL·LÈNCIA	15
4 → AUTODIAGNÒSTIC: ON SOM? EN QUIN PUNT ES TROBA LA MEVA EMPRESA?	32
5 → PLA D'ACCIÓ: COM ESDEVENIR UNA EMPRESA SALUDABLE	53

ANNEX

→ GUIA RESUM DE BONES PRÀCTIQUES	62
→ EMPRESES SALUDABLES	66
→ BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA	84

“Vetllar per la salut dins l’entorn laboral, clau per a la diferenciació”

➔ Un dels nous desafiaments del segle XXI és la conversió de les nostres empreses en organitzacions saludables.

I una de les claus per fer-ho amb èxit és el nou model de gestió dels recursos humans, en el qual, variables noves com ara un entorn laboral agradable, mesures per a la millor conciliació dels temps laboral i personal, horaris flexibles per aconseguir un millor rendiment en el treball, etc., comencen a ser fonamentals davant de l’estímul clàssic d’un bon salari o altres incentius purament econòmics. Conèixer profundament els qui conformen el motor principal de l’empresa i oferir-los condicions que resultin atractives i saludables, no només serà un benefici per als treballadors i la companyia, sinó que convertirà l’empresa en un lloc de treball respectat i admirat.



Miquel Valls i Maseda

President de la Cambra de Comerç,
Indústria i Navegació de Barcelona.

En aquest sentit, la transformació en una companyia saludable implicarà mantenir aquesta actitud innovadora, que apunta a mantenir i diferenciar l’empresa de la resta d’ofertes en el mercat. Això afavorirà també la diferenciació i farà l’empresa més competitiva davant d’altres que no facin aquesta transformació.

És per això que avui els acostem aquesta Guia de l’Empresa Saludable, per difondre aquesta forma empresarial, que no tan sols afavoreix el bon ambient laboral per a tots els integrants de la companyia, sinó que estimula la millora en diversos sentits, augmenta el compromís dels empleats amb l’empresa, afavoreix la retenció del talent i pot convertir l’empresa en una referència en el sector, tant per als clients com per als proveïdors, per als treballadors actuals i els potencials.

Aquest és, doncs, els desafiament del nostre temps: aconseguir la transformació i la consolidació de les empreses saludables, que a més d’assolir els objectius de tota companyia, apuntin als fins d’una organització sòlida i constituïda sobre les bases que s’exposen al llarg d’aquesta guia.

“Les persones són el capital més important d’una empresa”

➔ Sovint, la promoció dels hàbits de vida saludables a l’empresa és percebuda erròniament com una despesa sense gaire sentit per part de l’empresari, en no considerar els retorns que genera en termes econòmics i de competitivitat.

Cal no perdre de vista que les persones són el capital més important d’una empresa. Són un valuós actiu que fa possible que una organització tiri endavant. És per això que cada dia són més les companyies que es preocupen per tenir cura dels seus integrants, així com de buscar noves maneres de retenir el talent.

En aquest context, la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona ha promogut la creació d’un equip de treball amb el clar objectiu de conscienciar les empreses dels múltiples beneficis que produeix la inversió en el benestar físic i psíquic dels equips humans.

Entre els requisits socialment acceptats per considerar una organització plenament integrada en el segle XXI, destaca el fet que l’empresa es preocupi pel benestar i la salut dels seus col·laboradors. De fet, que l’empresa faciliti i promogui l’adquisició d’hàbits saludables entre els seus membres és una qüestió de responsabilitat.

Guia de l’Empresa Saludable, es una eina útil per a les empreses que vulguin implantar mesures que ajudin al seu desenvolupament com a organitzacions saludables.

Sense cap mena de dubte, una companyia serà molt més eficient, competitiva i valorada si els equips que la componen estan en plena forma física i mental, amb prou energia per afrontar noves iniciatives, amb una capacitat d’aprenentatge constant i amb ganes d’aportar noves idees i de treballar en equip.



Ramon Canela i Piqué

Director general del Grup DiR
i president del Grup de Treball
Esport i Vida Saludable de
la Cambra Oficial de Comerç,
Indústria i Navegació de Barcelona.

1 → INTRODUCCIÓ: QUÈ ÉS L'EMPRESA SALUDABLE?

L'EMPRESA DEL SEGLE XXI HA CANVIAT, I HO HA FET EN RESPOSTA A LES NOMBRESES VARIACIONS DEL MERCAT ACTUAL, TAN COMPETITIU I COMPLEX QUE EXIGEIX NOVES MIRADES I FORMES ORGANITZACIONALS. L'EMPRESA SALUDABLE NEIX, DONCS, COM UNA NOVA OPORTUNITAT DE MILLORA I DE DIFERENCIACIÓ, TANT PER A LA GESTIÓ INTERNA DE LES COMPANYIES COM PER A LA SEVA IMATGE I PROJECCIÓ EN EL MERCAT I DAVANT DE LA COMPETÈNCIA.

La marca Empresa Saludable

En la situació econòmica actual i en mercats, com el nostre, d'alta competitivitat és vital per les empreses trobar noves oportunitats de diferenciació i de millora que en permetin no tan sols la continuïtat, sinó també el desenvolupament.

Què n'esperem, de l'empresa del segle XXI? Doncs que, més enllà de complir totes les mesures de seguretat i prevenció, que en aquest text ja donem per descomptades, permeti als seus treballadors conciliar la vida laboral amb la familiar, promogui horaris raonables, predi-qui salut amb l'exemple, faci educació en salut tant als empleats com als grups amb què es relaciona, faciliti un bon clima laboral, faci prevaldre el treball en equip i la cooperació per assolir les fites establertes en alineació amb els objectius de l'empresa i animi els treballadors a participar en obres socials.

L'evolució cap a l'empresa saludable, s'hauria de fer, idealment, implicant tots els membres de l'organització des d'un inici, explicant-los cap a on es vol anar i fent-los participar perquè sentin seu el projecte, de forma que aflori l'orgull de pertinença a l'empresa. Els treballadors de l'empresa saludable es converteixen, així, en els seus millors ambaixadors.



Treball en equip, un dels pilars de l'empresa saludable.

Es constitueix així una marca diferenciadora que, sens dubte, confereix prestigi a l'empresa i la dota d'una variable competitiva més, que li pot reportar a curt, mig i llarg termini molts beneficis.

El nou lideratge

En els darrers anys s'han viscut importants avenços en aspectes molt rellevants com la prevenció i la salut laboral, i d'altres que han millorat la relació de l'empresa amb els seus treballadors i amb la societat.

Més enllà de l'assoliment d'aquestes fites, el concepte d'empresa saludable és el pas previ i necessari per avançar cap a un concepte d'empresa socialment responsable: el primer que cal fer en aquest sentit és vetllar per la salut i el benestar dels professionals que directament i indirectament es relacionen amb l'organització.

Una de les missions primordials de l'empresa saludable és vetllar pel benestar i la salut de tots els membres de l'organització.

Les empreses poden aportar molt al benestar de les persones a través dels seus productes o serveis, però també a través de la relació amb els seus treballadors, de les seves polítiques, de la seva organització i de la seva interacció amb l'entorn i amb la societat. Com ja hem apuntat, el concepte d'empresa saludable inclou, entre d'altres, aspectes relatius al benestar dels treballadors, al desenvolupament personal, als estils i hàbits de vida saludables i al respecte pel medi ambient.

El resultat d'aquest nou lideratge és una major implicació en l'empresa i en el procés productiu de treballadors sans i motivats, i amb més competències per afrontar nous reptes i mercats. Una empresa saludable gaudirà, a més, d'una millora significativa de la seva imatge corporativa, que projectarà a través dels mateixos treballadors, productes i serveis.



Per què és important ara?

En temps de dificultats econòmiques és quan es fa més necessari cercar noves variables que ens permetin sobreviure i competir.

Aplicar el model d'empresa saludable ajuda a enfrontar situacions mercantils difícils perquè afavoreix l'organització del treball i el benestar dels treballadors, i esdevé una optimització dels recursos i una millora del procés productiu, crucials per a la subsistència i el desenvolupament.

Aquest sistema de lideratge és una decisió estratègica que prové de la direcció i repercuteix en tots els components de l'empresa, implicant-los.

És un valor que s'incorpora en la missió i visió de les organitzacions: una nova cultura d'empresa.

El model d'empresa saludable afavoreix l'organització del treball i el benestar dels treballadors, per oferir així una optimització dels recursos i una millora del procés productiu.

Grans avantatges competitius

És clar que l'empresa saludable tindria una difícil viabilitat si el fet de ser-ho no es traduís en clars retorns, alguns dels quals ja hem anat apuntant en aquest text. En síntesi, el fet de ser una empresa saludable suposa:

- > **Una contribució directa en el benefici per a l'empresa**, que obtindrà un millor aprofitament dels seus recursos, disminuint la rotació de professionals, atraient-ne de nous i obtenint vincles amb la societat que ajudaran a un posicionament diferenciador.
- > **Un augment de la implicació**, compromís i sentiment de pertinença dels treballadors, que esdevindran els principals ambaixadors de l'empresa.

> Una clara millora de la percepció social de l'empresa, gràcies a la bona imatge que tant els treballadors com la resta d'agents vinculats a l'empresa projectaran de l'organització.

> Un avantatge per als treballadors, que milloraran la seva salut i benestar físic i emocional dins i fora de l'entorn laboral.

> Una influència positiva en el conjunt de la societat, en col·laborar en la millora de l'estat de salut de la població i en el respecte pel medi ambient.

2 → UNA DECISIÓ ESTRATÈGICA PER A L'EMPRESA

L'APLICACIÓ DEL MODEL D'EMPRESA SALUDABLE ÉS UNA NOVA ESTRATÈGIA DE LIDERATGE CENTRADA EN EL BENESTAR DELS PROFESSIONALS I EN L'OPTIMITZACIÓ DE TOTS ELS RECURSOS I PROCESSOS. SUPOSA UNA EVOLUCIÓ IMPORTANT EN LA CULTURA EMPRESARIAL, QUE CAL INCORPORAR EN LA MISSIÓ, VISIÓ I VALORS EMPRESARIALS.

L'eina adient per dirigir aquest canvi és el Pla Estratègic Empresarial (és a dir, el o els documents en els quals els responsables de la companyia estableixen l'estratègia a seguir a mig termini, en general d'una durada entre un i cinc anys), que ha de ser liderat des de la direcció de l'empresa, amb la participació de totes les línies empresarials.





Una decisió de la direcció de les empreses

La direcció és la responsable d'aplicar línies estratègiques empresarials competitives que permetin obtenir els màxims beneficis, assumint una responsabilitat amb els seus treballadors i grups d'interès vinculats a l'empresa.

Una direcció innovadora i competitiva ha de promoure amb convicció els canvis necessaris per implementar els nous valors centrats en la salut i aconseguir la participació activa de tots els treballadors.

Especialment important és també l'alineació de segons nivells directius dins de l'organització amb els nous valors de l'empresa, ja que sense una conscienciació efectiva d'aquests agents —que haurien de predicar especialment amb l'exemple— serà més complicat que la nova cultura empresarial es faci efectiva a tots els estadis.

Líders transformacionals

Per promoure aquest i qualsevol altre canvi estratègic a les organitzacions, el paper del o dels líders és clau. Exercint un lideratge transformacional, la consecució de l'èxit esdevé més factible i propera. Anomenem lideratge transformacional aquell que és capaç d'influir en el comportament i manera de pensar dels individus.

Una estratègia de diferenciació clau respecte de la competència

És clar que en l'actualitat la forma tradicional de les empreses clàssiques del segle XX (és a dir, aquelles que es basaven en el taylorisme i el fordisme, teories fonamentades en l'estricta divisió de les diferents feines de les etapes de la producció industrial) ha deixat de ser vàlid. L'augment de la productivitat sustentada en la destresa i especialització del treballador, que responia al directiu que dissenyava la tasca sense pensar ni aportar res de nou a la seva feina, ja no respon als reptes dels nous temps.

Avui es necessita una comprensió global i holística de l'activitat que realitza l'organització, un procés del qual tots els seus membres en són part i en el qual comprenen el valor de la seva aportació per al producte o servei final. Fomentar que els treballadors opinin i participin en la millora dels processos i formes de treballar de l'organització és clau per aconseguir un compromís creixent amb l'empresa, una veritable lleialtat cap a aquesta i, a la vegada, una clara diferenciació respecte de la resta d'organitzacions del sector.

Les empreses que portin a terme una transformació de manera gradual i efectiva seran les que liderin el canvi i s'adaptin millor a un mercat cada vegada més dinàmic i variable, a la vegada que sabran com convertir els seus treballadors en agents que participin i es comprometin amb el canvi i el creixement de la companyia. Justament el concepte d'empresa saludable apunta a la diferenciació, a través de la creació d'un ambient de confiança i cooperació que aconseguixi interessar tots els participants, per mitjà d'un compromís i una responsabilitat que vagin molt més enllà del que s'espera en els resultats previstos. Així s'aconseguirà el que s'anomenen "resultats extraordinaris" en tota la xarxa de feines de la companyia, des d'un millor clima i treballadors més motivats fins a la positiva avaluació final dels resultats.



El model d'empresa saludable aporta beneficis importants a tots els components de l'empresa:

- > treballadors més sans, motivats i satisfets
- > orgull de pertinença a l'empresa
- > afavoreix la retenció de talent
- > millora del clima i l'organització de l'empresa
- > esdevé una empresa atractiva per a altres professionals i capta nous talents
- > disminueix l'absentisme i la rotació de personal
- > disminueix l'accidentalitat, les malalties professionals, els problemes i malalties relacionades amb el treball
- > redueix l'estrès i ajuda a conservar l'energia en sortir de la feina
- > millora la imatge corporativa a través de la projecció de l'empresa que en fan els mateixos treballadors, clients i proveïdors (la millor publicitat que es pot obtenir)
- > crea entorns saludables i segurs
- > esdevé un referent en el sector i dins la societat

Per tots els motius citats anteriorment, aplicar un model d'empresa saludable suposa una estratègia de diferenciació molt valuosa respecte de la competència. I cal que sigui dut a terme per líders responsables, que realment comprenguin les dimensions d'aquest canvi favorable per a tots els membres de l'organització.

Noves formes organitzatives

La transformació de l'empresa comença per una reestructuració de la forma d'organització de la companyia. A més d'alguns processos que s'han anat donant durant els últims anys, com la reordenació geogràfica (com a conseqüència directa de la globalització del mercat) i la incorporació a les rutines productives de les noves tecnologies i formes de comunicació, els líders que gestionin aquest canvi hauran de pensar com transformar el principi clàssic de la unitat de comandament en formes més flexibles i participatives. En aquest sentit, es pot afirmar que un nou sistema saludable ideal es basa en xarxes descentralitzades que compten amb autonomia local i estan sota una coordinació central. Resulta evident que no es tracta senzillament d'afegir condicions saludables de treball a una estructura arcaica, sinó d'entendre el verdader abast d'aquest model: la reestructuració de l'organització perquè els seus membres hi participin, se sentin inclosos en un tot del qual volen formar part i, alhora, treballin millor i amb majors estímuls per augmentar, així mateix, la productivitat i el retorn de l'empresa.

Algunes idees per portar-ho a la pràctica

El personal responsable de la direcció i gestió de les organitzacions ha d'estar al corrent de totes les possibilitats d'organització existents, perquè ningú podrà decidir millor que ells quina d'aquestes formes —o les seves combinacions— seran les més idònies per a la seva companyia. Aquí es comenten alguns dels aspectes que poden ser un bon punt de partida per a la transformació de l'empresa en una organització saludable:

> Els equips autogestionats (coneguts també com a equips autodirigits) són una forma interessant de treball en conjunt. Aquests grups formats per 8-12 membres solen estimular la motivació interna dels treballadors i augmenten els nivells de rendiment, així com el grau de satisfacció amb la feina. És una forma d'impartir una major horitzontalitat a l'organització, mitjançant la delegació d'autoritat i responsabilitat en els graus inferiors de l'organigrama de la companyia.



El model d'empresa saludable aporta nombrosos beneficis a l'organització, des d'una major motivació dels seus treballadors fins a esdevenir un referent dins del sector i la societat.

> En totes les empreses funcionen formes de comunicació informal que en ocasions resulten més efectives que les vies formals. Si no se'ls dóna importància, es poden generar comentaris que afectin seriosament la companyia. Els directius eficaços i atents han de reconèixer l'existència d'aquestes formes de comunicació, i conèixer-les al màxim per intentar que funcionin a favor de l'organització i evitar malentesos i la generació d'un mal clima de treball, un dels enemics principals de l'empresa saludable.

> Compliment del “contracte psicològic”: l'anomenat “contracte psicològic” no és un contracte escrit en sentit formal. Es tracta de l'acord tàcit entre individu i organització mitjançant el qual els costums, obligacions, privilegis, etc. seran respectats per ambdues parts. Aquest contracte canvia a través del temps, però resulta fonamental que l'organització i els seus líders el tinguin present, ja que un bon compliment augmenta el rendiment dels empleats, la seva satisfacció i el nivell d'execució.

Una de les pràctiques més esteses en els últims temps –i que representa el canvi de mentalitat empresarial que s'ha fet efectiu al llarg d'aquests anys– és la sostenibilitat. Si bé aquest concepte acostuma a identificar-se sobretot amb valors ecològics, una veritable empresa sostenible realitzarà un triple balanç de la seva activitat: econòmic, social i mediambiental. Aquest compromís amb un model de desenvolupament sostenible pot assolir-se per mitjà de la identitat social corporativa i, evidentment, està en profunda relació amb el tipus d'activitat de la companyia i el seu emplaçament físic. És a dir, que el conjunt de mesures que es prendran en aquest sentit han de considerar curosament els tres aspectes esmentats. En síntesi, els principis fonamentals de l'empresa sostenible es basen en el projecte que hem estat describint pas a pas, aplicat també al procés de treball respecte del medi ambient.

3 → 10 CONDICIONS DE L'EMPRESA SALUDABLE. CAMÍ DE L'EXCEL·LÈNCIA

UNA EMPRESA SALUDABLE INCLOU UNA SÈRIE DE VALORS QUE APUNTEN A COMPLIR CERTS OBJECTIUS: LA SALUT I LA SEGURETAT COM A VALORS I PARTS INTEGRALS DE LA COMPANYIA, L'ADQUISICIÓ I MILLORA CONTÍNUA DE COMPORTAMENTS SALUDABLES, I LA PARTICIPACIÓ ACTIVA DELS TREBALLADORS EN AQUESTS PROCESSOS. LES ETAPES PER CONSTRUIR UNA EMPRESA SALUDABLE SERAN APLICADES EN ELS TEMPS QUE CADA ORGANITZACIÓ CONSIDERI CONVENIENTS, A TRAVÉS D'UNA ESTRATÈGIA QUE NO NOMÉS ESTABLIRÀ UN VINCLE MUTU AMB ELS EMPLEATS, SINÓ QUE COMPLETARÀ UN ALTRE DELS OBJECTIUS DE TOTA ORGANITZACIÓ EMPRESARIAL: L'OPTIMITZACIÓ DE TOTS ELS PROCESSOS I RECURSOS.

La salut i el benestar com a valors empresarials

Els valors d'una companyia defineixen la seva cultura empresarial i també la imatge que aquesta organització desitja projectar. Són els principis fonamentals que es transmetran a tots els seus membres i els paràmetres pels quals es regirà l'empresa tant internament com externament. En una organització saludable, el benestar i la salut dels seus participants han de ser una part primordial d'aquest conjunt de valors, que orientarà la conducta, accions i decisions en les tasques diàries de l'empresa. I no es tracta tan sols de complir les normes legals referents a la salut i seguretat laboral, sinó d'incloure una bona consciència i unes pràctiques adequades per promoure, fo-



mentar i mantenir el benestar i la salut de tots els membres de la companyia. Seran valors fonamentals inculcats a través de l'exemple de líders capaços de comunicar una nova forma de treball i una nova visió que brindarà beneficis en la quotidianitat i en els resultats finals.

És evident que tot pla d'acció necessita accions concretes. D'acord amb les premisses d'aquest primer punt, podem dur a terme actuacions com aquestes:

- > Definir i establir clarament la salut i el benestar com a part de la visió i la missió empresarial (en el seu pla estratègic, en documents informatius, etc.).
- > Dissenyar i posar en pràctica programes d'informació i divulgació sobre la cura i la promoció de la salut en els centres de treball, que impregnin les tasques diàries.



Elements essencials per crear i mantenir una empresa saludable i rendible

Els elements fonamentals per a la gestió eficaç d'una empresa saludable i rendible poden resumir-se en els passos següents, que, per descomptat, dependran d'una posada en marxa a càrrec de dirigents capaços i eficients:

- > **Política de salut:** més enllà del compliment de les disposicions legals, la direcció ha de definir una política de salut per a l'empresa, en la qual s'estableixin clarament els objectius generals de salut de l'organització.
- > **Planificació:** la companyia ha de definir un pla d'acció que incorpori els aspectes d'assistència, prevenció i promoció de la salut. Aquí cal tenir en compte el foment de bones pràctiques en la quotidianitat.

> **Implementació:** és la posada en marxa d'allò planificat. S'han de tenir presents els aspectes que detallem més avall dins de cada una de les categories.

> **Avaluació:** consisteix en l'anàlisi dels resultats i en la propsta de noves millores.

> Salut laboral

La salut dels treballadors s'ha de contemplar en el sentit més ampli, no només centrat en les activitats de vigilància de salut com les revisions mèdiques periòdiques o primers auxilis, sinó també en les activitats dirigides a prevenir els accidents i malalties laborals i també comuns i a protegir els treballadors davant els riscos físics i mentals que el seu lloc de treball els pugui ocasionar.

> Prevenció

Són les mesures que apunten a disminuir el risc d'aparició de malalties i accidents en el lloc de treball i mitigar-ne les conseqüències en cas que apareguin. En aquest sentit, es tindrà en compte: l'ergonomia, l'ambient de treball, els tòxics, els equips de protecció individuals i col·lectius, etc. També es fomentarà un millor clima organitzacional, es buscarà una gestió idònia de l'estrès i es contemplaran els aspectes sobre vacunació, seguretat a la feina i consells i activitats preventives sobre malalties.

La prevenció i promoció de la salut i el bon clima laboral són dos aspectes primordials de l'empresa saludable.

> Promoció

És el procés que permet als membres de l'organització incrementar el control sobre la seva salut amb l'objectiu de millorar-la, de

manera que es brindarà comunicació i informació, educació sanitària sobre estils de vida saludable i autocura de la salut, i fins i tot programes adreçats a l'entorn dels treballadors.

En aquest cas, les actuacions pràctiques podran ser:

> **Definir plans de prevenció**, assistència i promoció de la salut a partir de les necessitats i opinions dels mateixos treballadors i dels sectors de risc laborals o no laborals.

Seria interessant fomentar estils de vida saludables com promoure l'activitat física i l'alimentació saludable dins l'entorn laboral, amb accions concretes com augmentar la utilització de les escales o facilitar l'accés a una alimentació saludable en el contingut de les màquines expendedores d'aliments i begudes o en els aperitius i dinars d'empresa.

Conciliació de la vida laboral amb la personal

Tota empresa està interessada a atreure i retenir els millors professionals. La conciliació de la vida laboral amb la personal ha demostrat ser un dels punts més eficaços en aquest sentit. El veritable desafiament aquí consisteix no a treballar menys sinó millor, i correspon als directius pensar, dissenyar i oferir tot un ventall de solucions que permetin la millor convivència possible entre les responsabilitats laborals i les privades o familiars. Així doncs, caldrà tenir en compte els diversos canvis que s'han donat en els últims anys en les estructures familiars i socials, per generar opcions que realment satisfacin les necessitats dels treballadors de la companyia. Les mesures hauran de partir d'un bon coneixement de la plantilla per poder proposar les opcions més adequades, que poden anar des d'un límit horari clar —per evitar les prolongacions extenuants de la jornada laboral, que solen ser infructuoses—, un horari flexible per no perdre tot el dia de feina per

causes o tràmits personals, permisos de maternitat i paternitat amb pautes clares (per exemple, en relació amb l'acumulació de vacances), fins a una major flexibilitat d'horaris per a famílies monoparentals, etc.

Tot això, a més, contribuirà a la creació de valor per als treballadors, cosa que afavorirà un compromís creixent amb l'empresa que, a la vegada, en millorarà la imatge externa en tractar-se d'una organització atractiva per als seus actuals i possibles empleats.

Les accions a dur a terme podran basar-se en:

> **Impulsar mesures originals i flexibles per a la conciliació de la vida laboral, personal i familiar.** Aquestes mesures partiran del coneixement de la pròpia plantilla, però poden incloure el treball des de casa, horaris especials per a mares i pares amb nens petits, horaris flexibles dependent del compliment d'objectius assignats, etc.

Predicant amb l'exemple

Un dels factors més importants perquè una empresa aconsegueixi l'excel·lència en tots els àmbits —i en especial, si es tracta d'una empresa saludable— és que els líders compleixin les tasques i actituds que proposen. Una de les qualitats que més es destaquen en els comandaments immediats i intermedis és la integritat; i és que els aspectes ètics són molt importants en els treballadors amb empleats al seu càrrec. Per tant, hauran de predicar amb l'exemple: no tan sols es tracta de tenir tota la informació i poder brindar-la quan sigui requerida, sinó de mantenir una conducta quotidiana de foment d'actituds saludables. Això inclou l'estímul d'un bon clima laboral i la motivació d'equips de treball, a través de la coherència entre el que es



Ha d'existir un bon grau de conciliació entre la vida laboral i la personal.

diu i el que es fa; la capacitat de transmetre confiança, seguretat i suport als membres de l'equip; mantenir un comportament ètic; tenir una bona capacitat de diàleg; confiar en els treballadors i delegar responsabilitats; i mostrar una clara habilitat i capacitat d'organització.

Les actuacions per predicar amb l'exemple són clares per als líders flexibles i experimentats:

> **Els líders i directius seran els primers d'informar**, difondre i promoure la consecució dels plans i objectius saludables, per exemple, participant en les activitats físiques que fomenta l'empresa, fent àpats saludables, respectant horaris raonables de feina, etc.

Els líders compromesos amb la seva organització són aquells que prediquen amb l'exemple davant dels seus treballadors.

Fer educació sanitària i promoure hàbits saludables als empleats i d'altres grups amb els quals es relaciona

Existeixen diverses malalties i factors de risc per a la salut que poden prevenir-se a través de la informació i prevenció, promoció i educació dins l'empresa. Però educar no és només oferir una quantitat de dades aïllades, sinó posar-les en pràctica a través d'accions concretes adaptades a l'individu i a l'entorn. Fomentar conductes saludables reporta beneficis socials, familiars, econòmics i productius, tant per als treballadors com per a les empreses. Per exemple, el consum de tabac i l'exposició a l'aire contaminat amb el fum de tabac ha disminuït molt amb l'aplicació de mesures legislatives que prohibeixen fumar a l'entorn laboral. En el compliment de la llei influeix molt la implicació activa de la pròpia empresa, des de la direcció als serveis de prevenció i els representants dels treballadors. L'empresa també pot impulsar una sèrie de mesures per millorar la salut



dels seus treballadors, entre les quals tenen un paper important els programes d'ajuda a deixar de fumar. Cal recordar que el tabaquisme és una de les principals causes evitables de mort en el món d'acord amb l'Organització Mundial de la Salut (OMS) –que només a Catalunya causa cada any aproximadament 9.000 morts– i és una causa molt important de malaltia i per tant d'absentisme laboral. Diverses experiències tant a Catalunya, com a nivell estatal i internacional, algunes portades a terme per serveis de prevenció laboral, i altres, per diverses mútues laborals, han mostrat que els programes per deixar de fumar en l'entorn laboral són efectius i ben valorats pels treballadors.



Prohibit fumar

Llei 28/2005, de 26 de desembre
(BOE de 27 de desembre)

Els programes de prevenció i tractament del tabaquisme en l'entorn laboral produeixen beneficis per a l'empresa i per als treballadors:

- > **de salut pública:** millora de la salut de tots els treballadors siguin o no fumadors.
- > **socials:** facilitació de la convivència entre fumadors i no fumadors en el medi laboral.
- > **econòmics:** millora del rendiment i disminució de l'absentisme i, en conseqüència, de les despeses generals. a més de reducció en costos de neteja, deteriorament del mobiliari i risc d'incendi.
- > **legals:** garantia d'espais sense fum per complir les normatives d'higiene i seguretat en el treball.



Una forma senzilla i efectiva d'augmentar l'activitat física és anar a treballar en bicicleta o a peu.

A més, són pràctiques aptes per a la majoria de les edats i els estats físics.

A més de brindar informació i assessorament als qui ho sol·liciten –o també a tots els treballadors–, es poden dur a terme iniciatives com ara un dia sense tabac a tota la companyia. També es pot treballar amb les assegurances de salut, que la majoria de les empreses saludables ofereixen als seus treballadors, per brindar plans d'informació i prevenció sobre problemes i malalties relacionades amb el treball, trastorns musculoesquelètics, estrès, malalties cardiovasculars, etc.

D'altra banda, dissenyar i oferir un menú saludable al menjador de l'empresa és beneficiós per a la salut i és una altra manera de prevenir els desequilibris alimentaris.

Fomentar estils de vida saludable en alimentació i activitat física ajudarà a promoure i mantenir la salut.

L'educació sanitària abasta un ampli ventall de temes. Un d'aquests temes és la promoció d'una alimentació saludable i una dieta equilibrada. En aquest sentit, es podrà:

- > **Oferir menús saludables** al menjador de les empreses;
- > **Fomentar el consum d'esmorzars saludables** (per exemple, col·locant màquines que dispensin no tan sols brioixeria industrial i cafè, sinó també sucs, fruita, galetes integrals, etc.);
- > **Comptar amb dispensadors d'aigua fresca** per al consum dels treballadors, que estiguin ubicats en llocs pròxims per a tots;
- > **En l'organització de reunions de feina**, oferir fruita, sucs i aigua en comptes de pastes, brioixeria i cafè;

- > Promoure acords amb els bars i restaurants propers perquè ofereixin més d'una variant saludable de menú diari;
- > Conscienciar i promoure la reducció del consum de begudes alcohòliques.

L'alimentació saludable a l'entorn laboral

Recomanacions per millorar l'equilibri nutricional dels àpats i del contingut de les màquines expenedores d'aliments i begudes





Generalitat de Catalunya
Departament de Salut

PAAS Pla integral per a la promoció de la salut mitjançant l'activitat física i l'alimentació saludable

El Departament de Salut apunta a desenvolupar múltiples accions dins de diversos àmbits: comunitari, sanitari, educatiu i laboral. L'objectiu és promoure l'alimentació saludable i l'activitat física entre la població que viu a Catalunya.

L'estratègia del PAAS (que se suma a les del NAOS del Ministeri de Sanitat i Política Social i a les de l'OMS) apunta a lluitar en contra de la creixent tendència a l'obesitat i l'alarmant augment de les malalties cròniques en les societats desenvolupades. Uns dels principals àmbits d'actuació és la bona alimentació en l'entorn laboral, ja que tot treballador passa moltes hores en el seu lloc de treball i menjar adequadament fora de casa ajuda a mantenir l'adequada variabilitat i l'equilibri alimentari.



El Departament de Salut recomana **practicar un mínim de 30 minuts al dia d'activitat física moderada**; dins de les accions del PAAS en l'àmbit laboral, destaca la campanya "Feu salut, pugeu per les escales", que vol fomentar la incorporació d'hàbits —que no impliquin una inversió addicional de temps o diners— en el ritme quotidià per mantenir la bona salut. Pujar per les escales és una forma fàcil i efectiva d'augmentar l'activitat física diària amb els mitjans existents.

Un altre dels aspectes a tenir present és la promoció de l'esport i l'activitat física en l'àmbit de l'organització. Les accions pràctiques en aquest àmbit podrien ser:

- > **Fomentar l'estil de vida actiu** dins i fora de l'àmbit de treball (per exemple, anar i tornar a peu o en bicicleta, pujar les escales enlloc d'agafar l'ascensor, etc.);
- > **Habilitar espais per practicar activitats esportives** o gimnasos dins dels centres de treball;
- > **Organitzar activitats**, actes o competicions esportives, que a més fomentaran el treball en equip i la competència saludable;
- > **Participar en activitats** o competicions entre diferents empreses;
- > **Patrocinar** actes esportius;
- > **Establir convenis amb gimnasos o instal·lacions esportives externes**, que ofereixin plans i costos favorables o abonaments de descompte als treballadors de la companyia;
- > **Oferir informació** sobre els nombrosos avantatges de l'activitat física es pot acompanyar de l'oferta d'espais, instal·lacions per a la pràctica d'activi-

tat física en el mateix edifici de l'empresa, o de l'oferta de quotes reduïdes en equipaments esportius fora del lloc de treball.

Una altra acció en aquest sentit seria promoure plans de conscienciació i prevenció sobre malalties, factors de risc i comportaments poc saludables, com ara establir plans pràctics per deixar de fumar (a través del disseny d'un projecte que no tan sols compleixi la llei, sinó que ajudi els treballadors fumadors a conèixer els veritables riscos d'aquest hàbit i els ajudi a disminuir-lo i deixar-lo completament a través de suport, activitats, xerrades, etc.).

Totes aquestes idees dependran de les iniciatives, característiques i possibilitats de cada organització, però tota empresa saludable ha de treballar sobre un pla estratègic d'educació sanitària i pràctiques beneficioses per a la salut, que serà un punt central per a tots els seus integrants. A més ajudarà a consolidar la imatge corporativa com a referència de salut, cosa que farà de l'empresa un lloc atractiu, tant per als actuals com per als futurs treballadors.

Promoció d'horaris raonables

A part de l'adaptació dels horaris de treball d'acord amb la realitat personal, també es poden implementar diferents mesures pel que fa a l'observança d'horaris, que afavoriran així mateix el benestar dels treballadors i el compliment dels objectius globals de l'organització. Per exemple, establir en vuit hores reals la jornada laboral, amb possibilitats de diferents horaris d'entrada i sortida, perquè es facin efectius sense problemes.

En aquest sentit, també és important el respecte d'horaris i temps de reunions, que de vegades són nombroses i extenuants i només aconseguixen cansar els participants sense que se n'obtingui res de concret. El principal és prioritzar allò important, que hauria d'ocupar més temps que allò urgent; és un desafiament que sona gairebé impossible, però que es



El temps és un valor molt important en l'actualitat.

Una gestió eficaç i flexible augmentarà el rendiment laboral.

pot assolir amb una bona organització i mitjançant la pràctica diària. Una vegada convocada la reunió, caldrà ser molt disciplinats respecte de la durada que ha de tenir, donar pautes clares pel que fa a l'ús del telèfon i el correu electrònic, orientar les activitats cap a resultats i no cap a tasques, i evitar la interrupció innecessària de la feina de la resta.

La flexibilitat horària ben gestionada acostuma a augmentar el rendiment i l'entusiasme dels treballadors en les seves feines diàries.

Hi ha empreses que —sobretot en les grans ciutats— brinden als seus empleats la possibilitat de treballar des de casa, complint l'horari habitual, però evitant les llargues hores de desplaçament des de casa seva al lloc de treball i viceversa.

Les accions per a aquest punt estaran en profunda relació amb les que es duuguin a terme per conciliar la vida laboral amb la personal. Es tractarà de:

> **Posar en marxa** (a partir d'una curiosa observació a càrrec dels líders) tècniques d'organització personal del treball i de la planificació, i control del temps.

Un bon clima laboral

Una de les formes més eficaces a l'hora de crear i mantenir un bon clima laboral és la bona comunicació, que evita rumors i malentesos, que generen incertesa, dubtes i competències sense sentit. Un bon líder comunica clarament i manté la fluïdesa en la comunicació interna i externa de la seva organització. És evident, a més, que un grup de treballadors que gaudeixen de la feina i se senten reconeguts pel seu bon rendiment afavorirà un ambient saludable, en bona convivència amb la resta de companys.

El bon clima laboral s'aconsegueix quan coincideixen les metes individuals amb les del grup i l'organització, i el líder juga un rol estratègic fonamental

en l'obtenció d'aquesta coincidència. Un líder integrador i pròxim als seus empleats portarà a terme actuacions necessàries per obtenir un bon clima, que es poden resumir en:

- > **Mantenir oberts tots els canals de comunicació** i actuar sobre les barreres que puguin existir en els processos comunicacionals per eliminar-les;
- > **Fomentar i facilitar la participació** dels membres de l'organització, sol·licitant les seves opinions de cara a la presa de decisions i estimulant la creativitat dels equips de treball per trobar solucions a situacions complexes i dificultats;
- > **Establir un sistema de retribucions** que sigui percebut com suficient i just, adaptat a les aportacions de cada persona;
- > **Instaurar un sistema de promoció** sobre la base de les capacitats dels integrants de l'equip i la possibilitat de creixement personal, mitjançant el treball;
- > **Facilitar les relacions** entre els membres de l'organització i treballar per aconseguir relacions cordials sense actituds agressives ni violentes;
- > **Potenciar les bones relacions** amb els companys de feina i el desenvolupament personal;
- > **Fomentar el treball en equip**, la col·laboració i l'intercanvi professional entre els treballadors.
- > **Adaptar les tasques al temps** i afavorir l'autogestió.



Un bon clima laboral és clau en l'empresa saludable.



Animar els empleats a participar en obres socials

En els últims anys, el compromís implícit de l'empresa amb la societat —en el sentit que es tracta d'una institució que li és necessària, ja que és un veritable motor de desenvolupament econòmic, i per tant, una important protagonista del desenvolupament social— s'ha convertit en un element més del negoci, que a més gaudeix d'una importància o estatus especial. Dins del plantejament actual dels plans estratègics s'inclouen polítiques d'acció —tant en l'àmbit intern com extern— que portarà a terme la mateixa empresa. Aquesta tasca (que rep diferents noms: “responsabilitat social empresarial”, “màrqueting social corporatiu”, “mecenatge social”, “patrocini”, etc.) comença a ser bastant habitual en les organitzacions de diferents volums.

El foment del treball en obres socials augmenta el compromís amb els valors saludables i solidaris de l'empresa.

La creació d'aquesta imatge d'“empresa responsable” —a través d'accions específiques o de l'associació amb entitats sense fins lucratius amb reconeixement social—, té una sèrie de resultats positius des del punt de vista del màrqueting: la diferenciació positiva de l'empresa (i per tant dels productes o serveis que ofereix) enfront de companyies de la competència que no realitzin actuacions similars.

És evident que l'equip gestor del projecte escollit ha d'estar format per professionals eficients, i entre els quals se'n destaquí el director com a figura prominent. Una vegada que el projecte estigui en marxa, resulta molt interessant establir models de voluntariat corporatiu en què podran

participar els diversos membres de la plantilla. D'aquesta manera es fomentarà la bona consciència, que propiciarà i mantindrà un clima laboral millor en el qual es comparteixin interessos diversos i d'acció social més enllà dels simples vincles laborals. La participació dels empleats pot variar d'acord amb les característiques de cada organització, però es poden establir tres formes bàsiques, que s'adaptaran a les necessitats concretes de la companyia:

- > **Empreses centrades a informar** i animar els seus treballadors perquè es vinculin voluntàriament a diferents activitats socials (que finalment beneficiïn els seus entorns o comunitats);
- > **Companyies que negocien amb els seus empleats** una quantitat d'hores laborables per ser destinades a les tasques solidàries;
- > **Organitzacions que porten a terme un model mixte** entre les dues formes anteriors.

Les accions concretes consistiran a:

- > **Convidar els treballadors a participar** en institucions solidàries que tenen acords amb l'empresa, donant-los part de la seva jornada laboral;
- > **Estimular els membres de l'organització** perquè generin i aportin idees per crear un entorn saludable en l'empresa i fins i tot fora d'ella, a través d'activitats, trobades esportives, etc.;
- > **En cas de no comptar-hi, promoure la creació d'una fundació** o organització similar de la mateixa empresa, que tingui uns fins socials, sanitaris i comunitaris en què hi podran participar tots els treballadors.



El treball en equip és més creatiu i enriquidor.

Promoure més el treball en equip que la competitivitat per afavorir les relacions socials internes i externes

Les formes de treball han anat evolucionant a través del temps, i és per això que la més idònia per al desenvolupament responsable i eficaç d'una empresa saludable és el treball en equip; és a dir, un grup de persones que treballen d'una manera coordinada per obtenir la correcta execució d'un projecte. Com ja hem comentat anteriorment, les companyies que estimulen un ambient harmònic entre els seus treballadors obtenen millors resultats: per a la empresa, aconseguiran avenços en la seva eficàcia, i per als empleats, millores en les relacions sociolaborals.

Amb l'objectiu d'implicar els treballadors i d'aquesta manera promoure i mantenir bones relacions entre ells, cal tenir present que el treball en equip és molt més que la suma de les aportacions individuals. És l'equip, que respon pel resultat obtingut, i no cadascun dels integrants en forma independent, encara que ha d'existir un responsable que lideri el grup.

La veritable harmonia s'aconsegueix quan hi ha un clima agradable que permet treballar sense majors dificultats: la integració i cohesió d'un grup s'expressen en la solidaritat i el sentit de pertinença al grup. Si s'assoleix un nivell de cohesió alt, serà molt probable que els membres de l'equip comparteixin actituds, valors i normes de conducta. Això augmentarà el grau de sociabilitat i satisfacció, i estimularà el respecte per les idees de la resta.

Fomentar aquest tipus treball i evitar la competència exagerada, apuntant a millorar les relacions dels treballadors i l'objectiu perseguit, ofereix noves oportunitats de diferenciació i millora en el desenvolupament del pla estratègic de la companyia.

Per aconseguir-ho, es procurarà:

- > **Davant de tasques concretes, fomentar la reflexió** i els millors sistemes de treball en equip per resoldre-les de manera eficient, en què tots els treballadors implicats sentin que hi han col·laborat;
- > **En *workshops* o reunions similars, treballar** els diferents enfocaments d'un problema (individualment o en equip) i contrastar-lo perquè els empleats vegin clarament els avantatges de la col·laboració amb els companys.

“Treball saludable”, un concepte present en la seva missió

Des del punt de vista dels empleats, l'empresa millor valorada per treballar-hi és la que, a part d'orientar-se cap als resultats, s'orienta cap a les persones —tant treballadors com clients—. Per descomptat, això no vol dir que la companyia s'oblidi dels beneficis i del retorn de capital, però no en seran l'únic objectiu. En aquest sentit, es poden diferenciar tres classes de valors corporatius: els de gestió (eficàcia, serietat, qualitat de la gestió, bon govern); els ètics (una empresa reputada no enganya els seus clients), i els de responsabilitat (una adequada política de salut, contribució al desenvolupament social, etc.).

Queda clar quins són els valors de diferenciació per una empresa saludable que persegueixi l'excel·lència: els anomenats “de responsabilitat”, que s'incorporaran a la missió i per tant al pla estratègic de l'organització, buscant el benestar tant d'aquells que en formen part com de la comunitat, i fins i tot, dels destinataris de les possibles accions socials.

Orientar l'organització cap a les persones —treballadors, proveïdors, clients— és el punt de partida per aconseguir els objectius de tota empresa saludable.



Una actitud positiva generada pel bon clima laboral augmentarà el rendiment en el treball.

Els empleats es comprometran veritablement amb l'empresa.

En aquests temps complicats per a molts treballadors, en què un gran nombre pateixen alteracions en la salut mental per les condicions inestables del mercat laboral, oferir un entorn agradable de treball, amb una comunicació clara i líders disposats a escoltar i reconèixer els seus equips, no només reportarà beneficis als empleats, sinó que reforçarà la imatge de la companyia com un lloc en el qual el concepte de “treball saludable” sigui un dels valors corporatius fonamentals.

Segons aquest concepte, les actuacions s'enfocaran a:

> **Orientar tots els plans i accions de salut** perquè l'empresa esdevingui un entorn de promoció de diferents activitats i hàbits que apuntin a aconseguir una major productivitat i salut.

Aquest darrer punt desafia la creativitat dels líders de l'equip, ja que es tracta d'una tasca d'integració global que parteix del coneixement dels treballadors, les seves interaccions i les possibilitats reals d'implantació de bones pràctiques. Aquest aspecte és molt important per obtenir l'èxit en les accions, perquè en nombroses ocasions succeeix que es dissenyen plans abstractes que després fracassen en la realitat, per no adaptar-se a les condicions característiques de l'empresa i el seu grup humà.

Tots aquests plans promocionals de la salut enforteixen a més la relació entre l'empresa i la societat; això es converteix en un tret diferencial davant de la competència, i en un punt atractiu per als treballadors actuals i potencials. Per la seva part, l'empresa aconseguirà no tan sols la millora dels hàbits, sinó una major productivitat, tant individual com grupal.

4 → AUTODIAGNÒSTIC: ON SOM?

EN QUIN PUNT ES TROBA LA MEVA EMPRESA?

RESULTA EVIDENT QUE ABANS DE COMENÇAR LA POSADA EN PRÀCTICA DEL PROJECTE D'EMPRESA SALUDABLE CALDRÀ REALITZAR UN DIAGNÒSTIC PER CONÈIXER EN QUIN PUNT ESTROBA LA NOS TRA ORGANITZACIÓ EN AQUEST MOMENT. IMPLEMENTAR ACCIONS SENSE UNA JUSTIFICACIÓ PRÈVIA I SIMPLEMENT PER COMPLIR OBJECTIUS AÏLLATS NO CONDUIRÀ A L'ÈXIT EN AQUEST PROCÉS. ÉS PER AIXÒ QUE L'AUTODIAGNÒSTIC ES CONVERTEIX EN EL PUNT DE PARTIDA BÀSIC PER SABER COM DEFINIR AQUEST MODEL D'EMPRESA I AIXÍ DISSENYAR CORRECTAMENT EL SEU PLA ESTRATÈGIC.

L'autodiagnòstic consisteix en un examen global i sistemàtic de les activitats i resultats de l'organització, que permetrà comparar-los amb un model d'excel·lència empresarial. És ben clar que, en aquest cas, el model d'excel·lència es definirà d'acord amb les variables importants per aconseguir una empresa saludable exitosa.

El procés d'autodiagnòstic i autoavaluació ajuda les companyies a detectar els punts forts i les àrees en què calen millores, per després dur a terme aquestes accions de millora d'acord amb una planificació prèvia, i per últim, fer el seguiment del progrés realitzat.

Sistemàtica i continuada

En començar un procés de transformació d'una empresa en una organització saludable, es farà un primer diagnòstic global respecte dels nous paràmetres. Però cal no oblidar que, perquè l'autoavaluació funcioni, s'ha de dur a terme amb regularitat, és a dir, de forma sistemàtica i continuada, per tal d'aconseguir progressivament un major grau d'efi-

càcia. S'ha de convertir en un procés de gestió, que permeti mesurar el camí i les accions de l'organització cap a la seva excel·lència.

Les polítiques saludables d'una empresa es poden entendre com el conjunt de normes o actuacions que tenen un impacte en la salut dels membres de l'organització.

Característiques de l'empresa saludable

L'objectiu de tota empresa saludable és oferir diverses opcions perquè les persones que en formen part gaudeixin d'una millor qualitat de vida, no només en l'àmbit laboral, sinó en els espais que s'estenguin més enllà d'aquest àmbit. L'empresa és una organització de persones i, per tant, existeixen líders encarregats d'establir i gestionar les polítiques i accions per a un funcionament correcte, que apunti a l'excel·lència. Aquestes accions o polítiques saludables es poden entendre com el conjunt de normes i actuacions que tenen una important influència en la salut dels membres de l'organització. És evident que aquesta influència es trasllada a l'àmbit personal i familiar i també a la comunitat en la qual l'empresa desenvolupa la seva activitat. Així doncs, es prendran les precaucions necessàries, es preservarà la salut i es reduiran —i fins i tot eliminaran— els riscos de malalties.

Un dels objectius primordials d'una organització saludable és aconseguir el màxim benestar dels individus, de les seves famílies, i per tant, de tota l'empresa.

Definició de paràmetres

Una vegada entesos els objectius i característiques de l'empresa saludable, caldrà definir els paràmetres bàsics per poder avaluar la nostra companyia. És evident que aquests paràmetres han d'incloure també la persecució de l'objectiu final de tota organització lucrativa, és a dir, la

generació de beneficis. Com a punt de partida per organitzar aquests paràmetres, es podrà tenir en compte:

- > L'atenció als recursos humans com un capital fonamental per al bon funcionament de l'organització;
- > L'enfortiment de l'individu perquè pugui gestionar millor els canvis, les malalties i l'estrès, a més de tenir una millor disposició, energia i rendiment tant en l'àmbit laboral com el personal;
- > La identificació de la relació home/empresa com un equip;
- > La diferenciació de la competència;
- > La disminució de la pèrdua d'energia i d'hores de feina.

Per descomptat, aquest llistat no és exhaustiu; només pretén guiar els responsables, que, a través del coneixement profund de la pròpia organització, elaboraran i posaran en pràctica l'autoavaluació d'acord amb els paràmetres més adequats en cada cas. Un responsable o un equip de lideratge que conegui a fons la seva organització, es convertirà en l'executor idoni de l'autoavaluació sobre paràmetres reals, concrets i tangibles per a aquest cas en particular.

Malalties cròniques i factors de risc més freqüents

Altres aspectes que cal prendre en consideració en la definició dels paràmetres d'autoavaluació de l'empresa saludable són les malalties cròniques i factors de risc:

- > Hipertensió arterial, hiperlipidèmia, hiperglucèmia...
- > Sobrepès i obesitat



Lluitar contra el sobrepès i l'obesitat és un dels objectius de l'empresa saludable.

> Tabaquisme

> Sedentarisme

Novament, queda clar que tot líder que conegui la seva empresa a fons ha de saber en quin grau influeixen aquest tipus de patologies respecte de les característiques de l'activitat que s'hi realitza.

Finalitats i avantatges de l'autodiagnòstic

Partint de la base del coneixement de l'empresa, els seus recursos humans, les seves activitats i els riscos per a la salut, s'elaboraran els paràmetres de l'autodiagnòstic, que, com ja hem comentat, es contrastaran amb un pla estratègic saludable orientat a l'excel·lència. És molt important que els encarregats de dissenyar els paràmetres del diagnòstic recordin que:

> Es tracta de trobar i definir un enfocament rigorós i estructurat de treball, que apunti a la millora de l'empresa i funcioni com un instrument per donar coherència a les passes a seguir i per obtenir consens sobre les accions que es realitzaran;

> El diagnòstic i avaluació s'han de basar en fets i mai en opinions o percepcions personals;

> El diagnòstic s'ha d'efectuar de tal manera que sigui una avaluació objectiva respecte de criteris acceptats en l'àmbit organitzacional, nacional i europeu;

> Cal definir una metodologia que serveixi per diagnosticar i avaluar tots els nivells organitzacionals, des de les unitats de negoci en forma individual, fins a l'empresa com a conjunt;

> Cal establir paràmetres des de la perspectiva d'una verdadera empresa saludable, tenint en compte els valors i prioritats d'una organització amb tals característiques.

Només així s'aconseguirà una eficaç i potent eina de diagnòstic, que permetrà veure clarament en quin punt es troba la nostra empresa, i a partir d'aquí, establir les pautes a seguir, involucrant el personal en el procés de millora i suscitant el seu entusiasme a partir d'aquest nou impuls de cerca de l'excel·lència empresarial.

Disseny d'una eina per autodiagnosticar l'empresa saludable

Una vegada entesos tots els aspectes teòrics de l'autodiagnòstic, caldrà dissenyar l'eina estratègica que permeti portar-los a terme. Per bé que es tractarà de diferents instruments d'acord amb cada companyia, aquí s'ha elaborat un exemple abastador, perquè cada líder o equip l'adapti segons les necessitats específiques de cada organització. Es tracta d'un qüestionari base, que a més es podrà complementar amb altres espais de debat i intercanvi d'idees com ara reunions, *workshops*, diferents estratègies de comunicació, etc. Els temes que s'hauran d'incloure en aquesta eina són:

> **Ètica empresarial:** és a dir, la forma com l'organització integra en la seva labor i pràctiques diàries una sèrie de valors propis d'una empresa saludable en relació amb els grups d'interès interns i externs;

> **Qualitat de vida:** es tracta de qualitat i existència de les polítiques de recursos humans. En una empresa saludable, estaran especialment destinades a promoure, mantenir i millorar el benestar de tots els treballadors, tant en l'àmbit laboral com més enllà d'aquest àmbit (a través de plans que integrin les famílies, campanyes per eradicar malalties com el tabaquisme, conciliació entre la vida laboral i per-

sonal, informació sobre diferents patologies, propostes d'alimentació saludable, etc.);

>**Màrqueting responsable:** actuacions i polítiques de l'organització relacionades amb la qualitat del seu producte, les campanyes, la publicitat, i l'atenció al client.

Els temes poden ser abordats a través de la següent enquesta:



El màrqueting responsable és un dels aspectes que té en compte l'empresa saludable.

Es contemplen quatre opcions de resposta, que assenyalen un nivell específic d'execució, així es podrà ubicar fàcilment l'empresa en aquesta escala. És a dir, l'organització que estigui identificada amb la primera casella, serà aquella que s'ajusti a les mínimes normatives legals, però que no disposa de mesures saludables. En canvi, l'última casella servirà per indicar que es tracta d'una empresa amb un alt nivell de maduresa, cosa que inclou una integració plena de les actuacions saludables en la seva gestió.

Les respostes indicaran el grau de compromís i el nivell d'execució de la companyia respecte dels elements fonamentals d'una empresa saludable. Es tracta d'un resultat orientatiu, que no determina estàndards de qualitat oficials, sinó que aporta una observació global per saber cap a on ha de dirigir-se l'empresa.

Ètica empresarial

A més de definir els paràmetres, caldrà definir els *corroboradors*, això és, la documentació existent que permeti comprovar i justificar les respostes. Per exemple, podran ser els codis d'ètica, de conducta o bon govern, els docu-

ments que expliquin la missió i la visió de l'empresa (el mateix pla estratègic pot resultar útil aquí), informes sobre el resultat d'accions saludables, etc.

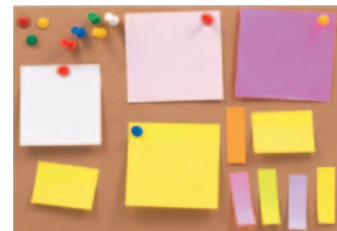
Els 'corroboradors' són els documents que permeten comprovar i justificar les respostes de l'empresa en el test d'autodiagnòstic.

Qualitat de vida

Aquest serà el punt més important de tots, ja que és aquí on realment s'avalua la visió, missió i pràctiques saludables dins de l'empresa en els seus diversos aspectes. Queda clar que la creixent competència —nacional i internacional— requereix companyies innovadores i flexibles. Dins d'aquesta nova identitat, l'ambient de treball adquireix un rol fonamental: ha de ser just, potenciador i productiu. Com hem comentat, la qualitat de vida es relaciona amb les polítiques de recursos humans que afecten directament els treballadors: beneficis i compensacions, salut, benestar, seguretat laboral, conciliació entre la feina i la vida personal, etc.

Els corroboradors en aquest cas podran ser:

- > Els documents interns que estableixin polítiques d'igualtat (de gènere, religiosa, racial, d'edat, etc.) i el respecte, i fins i tot la valoració, de la diversitat.
- > Els reglaments que indiquen els passos a seguir en casos de diferents tipus d'assetjament o abusos laborals.
- > Documents que descriuin la participació dels treballadors en la gestió, presa de decisions i/o distribució dels beneficis.
- > Documents que descriuin el suport brindat a persones jubilades o desvinculades de l'organització.



Una bona distribució de la informació és clau per assegurar la bona comunicació interna.

Aquesta bona comunicació garantirà un màrqueting adequat als objectius.

> Manuals i documents de prevenció de riscos de treball, salut, higiene i/o seguretat.

> Avaluacions de seguretat i salut ocupacional.

Màrqueting responsable

L'àrea de màrqueting s'ha transformat juntament amb la transformació de les empreses. Podríem afirmar que s'ha operat un canvi en el consumidor, ja que ara té un comportament més "ètic" mitjançant el qual no tan sols buscarà bons productes, una bona relació qualitat-preu o empreses amb llarga trajectòria. El consumidor del segle XXI busca productes i serveis amb nous atributs: aquells que siguin oferts per empreses amb ètica publicitària; excel·lència en l'atenció dels seus clients, però també en la gestió i cura dels seus treballadors; qualitat i seguretat del que s'ofereix, i un màrqueting amb "causes socials i mediambientals".

Corroboradors:

> Manuals o documents al voltant de les polítiques publicitàries i de venda de l'empresa.

> Manuals, regles i observacions escrites sobre l'atenció al client.

> Estudis i informes sobre riscos i danys dels seus productes o serveis.

> Estudis d'impacte, valoració i funcionament de les estratègies comunicatives, les campanyes publicitàries i de màrqueting.

Fins a quin punt és saludable la meva empresa?

Quins són els valors i principis ètics de l'empresa?

Seleccioni la resposta més encertada

- ☐ Els valors promoguts per l'organització no estan explícits ni escrits. Cada membre de l'empresa té una idea personal i pròpia sobre els principis que han de regir la seva conducta i aplicació en el treball.
- ☐ Els valors estan expressats formalment per escrit, tot i que no han estat difosos. Per tant, el seu veritable impacte en les conductes i processos és encara molt escàs.
- ☐ Els valors han estat àmpliament difosos. Els membres de l'organització creuen que impacten en els comportaments i processos de la companyia. Es tracta de valors que estimulen la creació i foment d'actituds saludables.
- ☐ L'organització ha elaborat un codi d'ètica, basat en principis saludables, que descriu com s'apliquen els seus valors en situacions reals i concretes. Aquest codi és acceptat i aplicat pels executius i empleats de l'empresa i a més es controla que així sigui. Es crea un grup de millora i existeix un sistema d'indicadors per comprovar-ne el nivell de compliment.

Es pot realitzar l'autodiagnòstic de forma interactiva en el CD adjunt que acompanya aquesta Guia.

Ètica empresarial

Desenvolupament de principis ètics

1) Quins són els valors i principis ètics de l'empresa?

- ☐ Els valors promoguts per l'organització no estan explícits ni escrits. Cada membre de l'empresa té una idea personal i pròpia sobre els principis que han de regir la seva conducta i aplicació en el treball.
- ☐ Els valors estan expressats formalment per escrit, tot i que no han estat difosos. Per tant, el seu veritable impacte en les conductes i processos és encara molt escàs.
- ☐ Els valors han estat àmpliament difosos. Els membres de l'organització creuen que impacten en els comportaments i processos de la companyia. Es tracta de valors que estimulen la creació i foment d'actituds saludables.

- ☐ L'organització ha elaborat un codi d'ètica, basat en principis saludables, que descriu com s'apliquen els seus valors en situacions reals i concretes. Aquest codi és acceptat i aplicat pels executius i empleats de l'empresa i a més es controla que així sigui. Es crea un grup de millora i existeix un sistema d'indicadors per comprovar-ne el nivell de compliment.

2) Quin és el grau de desenvolupament dels valors i principis ètics en els quals recolza l'empresa?

- ☐ La missió i visió de l'empresa evidencien la perspectiva d'una organització saludable.
- ☐ Els valors i principis definits per l'empresa fan referència explícita a la seva relació amb la majoria de les parts interessades (treballadors, proveïdors, consumidors/clients, comunitat, govern i/o accionistes minoritaris).
- ☐ A més de l'anterior, els valors i principis s'elaboren mitjançant la participació d'empleats i proveïdors.
- ☐ A més de les opcions anteriors, els valors i missió són explícits amb referència al maneig de la confidencialitat de la informació utilitzada en l'àmbit laboral i es revisen periòdicament (cada 3-5 anys).

Qualitat de vida

Cura de la salut, seguretat i condicions de treball

3) Quant a les condicions de treball, salut i seguretat, la companyia:

- ☐ Compleix amb la legislació (en matèria de salut, seguretat i condicions de treball) que s'estableix per a les empreses del seu sector.

- ☐ Està orientada al desenvolupament de models d'excel·lència en salut, seguretat i condicions de treball, a través del compliment d'objectius i fins explícits.
- ☐ També desenvolupa campanyes regulars d'educació, promoció i prevenció en temes de salut i seguretat.
- ☐ Addicionalment, mesura el nivell de satisfacció dels empleats amb relació al tema, prenent en consideració les zones crítiques. Realitza reunions en les quals els treballadors exposen les seves necessitats prioritàries.



4) Quant a la salut i seguretat, la companyia:

- ☐ Compta amb mesures preventives per als processos que poden representar un dany potencial a la salut i la seguretat del seu personal.
- ☐ Utilitza sistemes de treball flexible per acomodar-se a les diverses necessitats dels seus treballadors (jornada parcial o reduïda, tele treball, flexibilitat horària, etc.).
- ☐ A part de les opcions anteriors, ofereix programes d'informació, prevenció i tractament per a malalties i factors de risc.
- ☐ A més, realitza exàmens i controls mèdics almenys un cop a l'any a tots els treballadors i els proporciona assistència sanitària.

5) Quant a l'alimentació quotidiana dels seus treballadors, l'empresa:

- ☐ No facilita informació o consells sobre alimentació.



- ☐ En alguna ocasió ha realitzat alguna campanya o acció per informar sobre alimentació saludable.
- ☐ Ofereix sistemàticament informació sobre hàbits d'alimentació saludable.
- ☐ A més, en casos concrets de desequilibris alimentaris, assessora a través de plans de promoció de la salut, assegurances mèdiques o assistència.

6) Quant a l'oferta d'aliments en l'empresa:

- ☐ L'empresa no valora o participa en l'elecció de les begudes o aliments que s'ofereixen.
- ☐ L'empresa contempla substituir aliments poc saludables de les màquines d'autoservei o d'altres llocs on es poden consumir.
- ☐ Existeix una política clara d'elecció d'aliments saludables en les màquines d'autoservei i en altres llocs de l'empresa.
- ☐ A més de les opcions anteriors, l'empresa ofereix menús diaris saludables, ja sigui al seu menjador o a través d'acords amb bars i restaurants de la zona.

7) Quant a la promoció i foment de l'activitat física, la companyia:

- ☐ Compta amb mesures informatives i de promoció de l'activitat física.
- ☐ Ofereix plans favorables perquè els empleats s'associïn a gimnasos, clubs, etc.

- ☐ A part de les opcions anteriors, organitza esdeveniments d'activitat física/esport dins de l'empresa o amb altres empreses del sector.
- ☐ A més, ofereix assessorament personalitzat als seus empleats sobre les necessitats específiques d'activitat física en relació amb el seu lloc de treball.

8) Quant a la realització d'activitat física:

- ☐ L'empresa no informa ni promociona la realització d'activitat física.
- ☐ L'empresa ofereix informació sobre els avantatges de l'activitat física a tots els seus empleats.
- ☐ Existeix una política d'informació i promoció de l'activitat física d'acord amb cada lloc de treball.
- ☐ A més, l'empresa ha desenvolupat acords favorables amb gimnasos o clubs pròxims, o disposa d'instal·lacions esportives en el mateix lloc de treball.

9) Quant a les pràctiques de capacitació i desenvolupament professional del personal:

- ☐ No es desenvolupen accions de capacitació per a tots els empleats. Només els nivells gerencials accedeixen a classes d'idiomes o cursos puntals.
- ☐ Es duen a terme activitats de capacitació per a tot el personal. En general, es dicten cursos sobre temes en què està involucrada l'empresa, que apunten a obtenir una millora en l'aplicació dels empleats.



- ☐ Es desenvolupen sistemàticament activitats de capacitació sobre diversos temes, que impacten positivament en la qualificació dels empleats, més enllà de la immediata aplicabilitat dels nous coneixements en les seves funcions actuals.
- ☐ S'ofereixen beques d'estudi perquè els empleats es capacitin (fora de l'empresa però dins del seu horari de treball). Es promou activament que tots els empleats tinguin educació secundària, com a mínim, apuntant a la terciària i universitària.

10) Quant al lloc de treball i al desenvolupament professional, l'empresa:

- ☐ Realitza reunions personals anuals per controlar el compliment dels objectius.
- ☐ Defineix al costat de cada treballador el seu pla personal de carrera dins la companyia.
- ☐ Informa de forma regular sobre els cursos subvencionats per a treballadors en actiu i en fa ús.
- ☐ A part de les opcions anteriors, indaga en les necessitats de formació del seu sector, a través de l'observació externa i incorporant l'opinió dels seus treballadors, per així fomentar la formació més adequada.

11) Quant a l'avaluació contínua de treball de cadascun dels seus membres, l'empresa:

- ☐ Ofereix a tots els empleats la mateixa possibilitat de participar aportant suggeriments i idees, els quals es tenen en compte.

- ☐ Posseeix un programa per estimular i reconèixer suggeriments dels treballadors orientat cap a la millora dels processos interns.
- ☐ A més de les opcions anteriors, realitza periòdicament avaluacions d'execució en les quals gerents, caps i superiors són avaluats pels seus subordinats.
- ☐ A més de les opcions anteriors, posa en pràctica i fomenta vies de comunicació perquè els treballadors suggereixin formes de millora de treball, tant en el seu nivell com en la resta de nivells de l'empresa, i aquests suggeriments són considerats per la direcció.

Polítiques de remuneració i distribució dels beneficis de l'empresa

12) Pel que fa a la política de remuneració i beneficis, l'empresa:

- ☐ No té sistemes de participació dels empleats en els resultats i/o beneficis.
- ☐ Existeixen sistemes d'objectius i beneficis per als empleats. Realitza estudis per mesurar la satisfacció dels empleats amb relació a les polítiques de remuneració i beneficis.
- ☐ Compta amb un sistema que premia l'execució individual i/o col·lectiva. Aquest sistema funciona d'acord amb criteris i procediments objectius en la definició dels quals poden participar els empleats.
- ☐ Ha establert metes i objectius per reduir la distància entre la major i la menor remuneració pagada per l'empresa.

13) Pel que fa a les polítiques de salaris fixos i variables, l'empresa:

- ☐ En els últims anys ha augmentat l'escletxa entre el menor salari de l'empresa i el salari mínim vigent.
- ☐ Els treballadors participen com a accionistes de l'empresa.
- ☐ A més de les opcions anteriors, accepta i estimula propostes per a accions saludables, per ser retribuïdes amb bonus addicionals.
- ☐ A més, ofereix als empleats bonus addicionals a partir de l'acompliment d'objectius associats a l'acció social, de salut i ambiental.

Estratègia a favor de la diversitat

14) Pel que fa al valor i el respecte que atorga la companyia a la diversitat i igualtat de gènere:

- ☐ Es declara en contra de la discriminació, però no té reglaments o normes per prohibir les pràctiques discriminatòries.
- ☐ Té normes escrites que prohibeixen i sancionen les pràctiques discriminatòries en l'admissió i promoció interna (ja siguin de gènere, edat, raça, capacitats especials, etc.).
- ☐ Sumat a l'anterior, du a terme controls i auditories per identificar problemes de discriminació.
- ☐ A més, informa el seu personal de la importància del respecte a la diversitat i de la manera de potenciar les diferències en els equips de treball i el capacita per fer-ho.

15) L'empresa:

- ☐ Ofereix formes i jornades de treball flexibles per al personal que requereixi compatibilitzar la feina amb tenir cura dels fills; atorga beneficis addicionals als exigits per la llei que facilitin la protecció i cura de les dones empleades embarassades.
- ☐ Disposa de normes escrites que previnguin situacions d'assetjament (sexual, laboral, etc.) i existeix equitat de gènere en l'accés a càrrecs gerencials i superiors per a homes i dones .
- ☐ A part de les opcions anteriors, paga salaris equitatius i compta amb beneficis idèntics per a homes i dones que exerceixin la mateixa funció en qualsevol nivell jeràrquic.
- ☐ A més, disposa de programes orientats d'oportunitats de feina per a algun d'aquests grups: discapacitats, expresidaris, majors de 45 anys i desocupats durant més de dos anys.



Jubilació i acomiadaments

16) Davant la necessitat de reducció de personal i davant les situacions de jubilació:

- ☐ Les jubilacions i desvinculacions en l'empresa es desenvolupen estrictament d'acord amb la llei.
- ☐ La companyia orienta i ofereix assessorament sobre modificacions en la legislació, alternatives i procediments administratius necessaris per a l'obtenció de la jubilació, i per als casos d'acomiadament.

- ☐ També ofereix assessorament psicològic, focalitzat a la recerca de noves alternatives d'inserció ocupacional.
- ☐ A més de les opcions anteriors, assessora i s'encarrega de la recol·locació del personal desvinculat i dels jubilats, i en promou la inserció en programes socials.

17) L'empresa:

- ☐ Manté un programa de previsió complementari a la jubilació.
- ☐ Davant l'obligació de reduir costos de personal, consulta l'opinió de representants dels treballadors.
- ☐ A més de les opcions anteriors, analitza la situació socioeconòmica dels empleats a l'hora de definir la seva desvinculació.
- ☐ A més de les opcions anteriors, busca solucions i suport del govern local, especialistes, ONGs i organitzacions sindicals, per reduir l'impacte de tancaments d'unitats de negocis, plantes o retalls de personal.

Màrqueting responsable

Estratègia de màrqueting, vendes i comunicació

18) Amb relació a la influència de la política de comunicació comercial de la companyia en la creació d'una imatge de credibilitat i confiança:

- ☐ Les estratègies prioritzen criteris associats al volum i als resultats financers a curt termini.

- ☐ A banda d'esmentar els avantatges de preu i qualitat, les comunicacions incorporen els valors i principis de l'empresa.
- ☐ A més, l'organització busca aclarir aspectes innovadors o controvertits dels seus productes o serveis i alertar dels eventuais efectes perjudicials i requeriments necessaris per al seu ús. Es considera la privacitat del consumidor com un dels valors fonamentals que cal respectar.
- ☐ Sumat a l'anterior, la companyia s'associa amb proveïdors i representants del consumidor, per promoure en cambres i associacions la transparència i veracitat en les comunicacions i el respecte als drets dels consumidors.



19) En l'execució de les seves campanyes de màrqueting, comunicació i publicitat, l'empresa:

- ☐ Promou valors humans i saludables a través de la seva política de màrqueting i comunicació (per exemple, "quan begui no condueixi", "pensi en positiu", "condueixi amb compte").
- ☐ Té una política formal contra les estratègies de comunicació i publicitàries que col·loquin nens, adolescents, minories, dones o qualsevol individu en situació de perjudici, denigrant, irrespectuosa o de risc.
- ☐ Realitza una anàlisi prèvia dels elements publicitaris i de comunicació per comprovar la conformitat amb els seus valors ètics empresarials i amb la legislació de defensa del consumidor. També té una estratègia o política formal de protecció a la privacitat del consumidor, del client i de l'usuari.
- ☐ Permet als consumidors, clients o usuaris l'exclusió de les seves dades del banc d'informacions de l'empresa, per mitjà d'un mecanisme senzill, clar i sense "lletra petita".

20) La cultura organitzativa de l'empresa (el dia a dia, la manera d'actuar i relacionar-se amb els treballadors, proveïdors, etc.) coincideix amb el que l'organització en ven com a missió i valors:

- ☐ Coincideix en alguns aspectes però la realitat dista bastant del que es ven com a valors i missió de l'organització.
- ☐ Coincideix amb les línies bàsiques però hi ha aspectes de clima i organització empresarial que denoten que la realitat diària deixa alguns aspectes de l'empresa saludable de banda.
- ☐ Coincideix amb la majoria de punts de la missió i valors que publicita l'empresa.
- ☐ S'adequa totalment als valors i missió de l'organització. És una empresa transparent, en aquest sentit.

21) Els clients i grups d'interès en general valoren el fet que si- guem una empresa saludable.

- ☐ No ho valoren gaire, sinó que primen altres aspectes que consideren més pragmàtics, com els beneficis o l'eficiència.
- ☐ Ho tenen en compte, si bé no és el principal punt de mira dels seus interessos.
- ☐ Ho tenen realment en compte, de fet aquest és un dels punts forts de la nostra relació.
- ☐ Hem percebut una millora de les relacions i més proactivitat cap a nosaltres, i sabem que el fet de ser considerats una empresa saludable hi té molt a veure.

5 → PLA D'ACCIÓ: COM ESDEVENIR UNA EMPRESA SALUDABLE

PER IMPLEMENTAR EL CANVI HAUREM DE TENIR PREPARAT UN PLA D'ACCIÓ. PER AIXÒ CALDRÀ QUE PLANTEGEM UNS OBJECTIUS A CURT, MIG I LLARG TERMINI I QUE ESTABLIM LES FASES A SEGUIR. SI VOLEM QUE EL PROCÉS DE CANVI SIGUI EXITÓS HAUREM DE CREAR, ENTRE D'ALTRES, UN SENTIMENT D'URGÈNCIA O NECESSITAT D'AQUEST I DESIGNAR UN GRUP LÍDER PER TIRAR-LO ENDAVANT.

a. Com començar

Com ja hem comentat en el punt anterior, l'inici és l'autodiagnòstic per saber en quina etapa ens trobem. A partir d'aquí, i amb els paràmetres d'excel·lència clarament definits, podrem contrastar l'estat de la nostra companyia davant de l'empresa ideal que desitgem tenir. Després de conèixer les característiques actuals de la nostra organització hem de dissenyar les accions pràctiques que ens permetran implementar el canvi, d'una manera gradual i progressiva. I no es tracta tan sols d'establir aquestes pràctiques, sinó de fer-ho d'una manera coherent i aplicable en l'organització específica; una vegada més, el líder del grup de millora, capaç i atent al seu equip, coneixerà i implantarà la millor forma de dur-ho a terme.

b. Implantació

A partir de l'autodiagnòstic, coneixerem els punts forts i els dèbils de l'organització. Aleshores es dissenyaran una sèrie d'actuacions que apuntaran al foment dels hàbits de vida saludable en l'àmbit empresarial. Aquestes pràctiques també intentaran reduir els riscos per a la salut, que provenen de certs factors de risc, malestars o malalties. És en el moment de la implantació quan hem de pensar ja no en caracterís-



L'autodiagnòstic és el punt de partida per a un pla d'acció eficaç.

Els punts forts i dèbils de l'empresa indicaran el camí que cal seguir.



L'avaluació s'haurà de contrastar amb els objectius que es vulguin aconseguir, que alhora correspondran als resultats de l'autodiagnòstic.

tiques abstractes i generals, sinó en exemples concrets i pràctics que ajudin a la promoció de la bona salut. En aquest sentit, és fonamental recordar que una veritable empresa saludable no es limita a actuacions aïllades, sinó que s'ocupa contínuament de fomentar bones pràctiques de prevenció i promoció de la salut.

c. Avaluació

Tota avaluació dins d'una empresa s'ha de contrastar amb els objectius que es desitgi assolir, i l'organització saludable no n'és una excepció. Per tant, hem d'establir els objectius a aconseguir, que s'haurien de correspondre amb els derivats de l'autodiagnòstic; no cal dir que això es durà a terme d'una manera progressiva, per la qual cosa aquestes fites hauran de ser distribuïdes entre aquelles assolibles a curt, mig o llarg termini. Resulta interessant, doncs, establir els objectius a curt i mig termini, i cada avaluació respondrà a l'etapa en què la realitzem, fins a obtenir el compliment dels objectius ideals de l'organització.

Per definir els objectius de l'avaluació, el grup de millora haurà de considerar que l'esmentat procés és un examen global i sistemàtic de les pròpies maneres de fer, per després comparar-les amb els paràmetres que haguem establert (a nivell organitzacional, respecte d'altres empreses, a nivell nacional o europeu, etc., segons de quina etapa d'avaluació es tracti). En aquest sentit, pot ser interessant comparar amb un model d'avaluació, si no és que la pròpia companyia ja en té un. Existeixen diferents models disponibles que s'adaptin a diferents tipus d'empreses i activitats, com per exemple, el Model Europeu d'Excel·lència Empresarial, conegut com model EFQM, entre altres. No es tracta d'agafar ni d'aplicar un model complet, sinó d'observar com funcionen diferents esquemes i plans que apunten a l'excel·lència en qualitat i responsabilitat empresarial, per aplicar paràmetres similars dins de la pròpia organització.

L'examen global d'avaluació inclourà:

- > La reflexió en equip sobre les activitats, pràctiques i resultats de la companyia;
- > El descobriment dels punts forts i les àrees que cal millorar amb la participació de tots els treballadors;
- > La priorització de les àrees que cal millorar i l'elaboració d'un pla d'acció que apunti a la millora continuada.

L'actitud correcta per dur a terme una avaluació dels resultats que sigui útil per a la millora continuada consisteix a desenvolupar una autocrítica àmplia i conscient que eviti les justificacions fàcils i paternalistes.

Proposta de passos a seguir per a l'avaluació

Arribat el moment de portar a la pràctica l'avaluació, caldrà seguir certs passos que permetran fer-la d'una manera sistemàtica i ordenada. Es tracta d'una llista d'idees i suggeriments, que caldrà adaptar a l'entorn:

Activitats prèvies:

- > Aconseguir el compromís de l'equip directiu (punt fonamental perquè l'avaluació tingui sentit);
- > Seleccionar o dissenyar un model d'avaluació;
- > Planificar les tasques i accions d'acord amb el model escollit i amb la participació dels treballadors;
- > Comunicar eficaçment a l'organització l'abast, els objectius i la repercussió del projecte que es durà a terme.



El pla d'acció es definirà a partir de la informació, el debat i l'establiment dels criteris necessaris.

A partir d'aquí es decidiran les actuacions.

Primera fase:

- > Informació i formació.
- > Reflexió (d'acord amb els criteris proposats).
- > Recollida de dades i evidències sobre el desenvolupament de les activitats i els resultats obtinguts.

Segona fase:

- > Definició i designació de l'equip avaluador.
- > Definició de criteris de puntuació i avaluació.

Tercera fase:

- > Debat i establiment de prioritats.
- > Selecció de millora.

Existeixen dues altres fases que es duran a terme a partir dels resultats de l'avaluació, i que consisteixen en el següent:

Quarta fase:

- > Definició del pla de millora.
- > Planificació de l'actuació.
- > Assignació d'objectius i responsables, dates i recursos.

> Aprovació del pla de millora.

Cinquena fase:

> Revisió del pla i seguiment per a l'avaluació de l'eficàcia.

> Comunicació dels resultats (els detalls s'exposen més endavant).

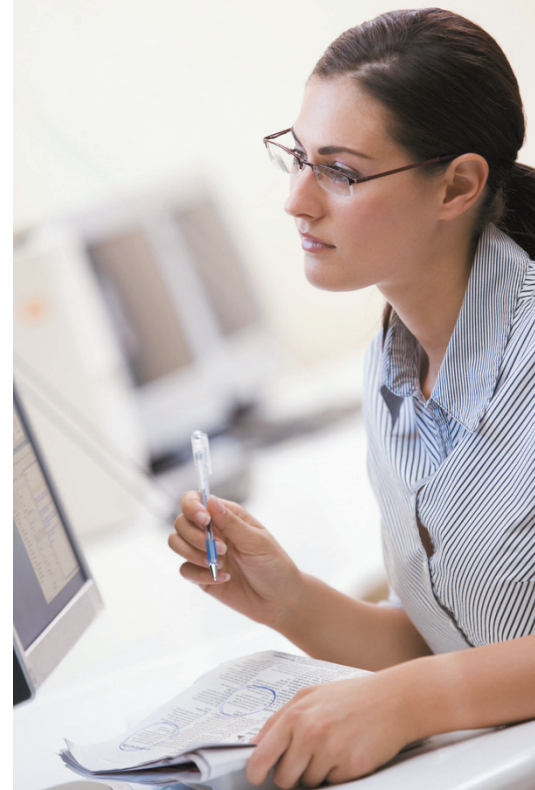
d. Impacte econòmic

Per poder avaluar l'impacte econòmic de les actuacions en favor de la conversió de la nostra organització en una empresa saludable, resultarà útil dur a terme una anàlisi cost-benefici (que és una tècnica adequada per a l'avaluació general de polítiques de despesa, ja que possibilita el contrast de tots els possibles guanys i costos d'un projecte en termes monetaris, cosa que al seu torn permet la comparació de diferents alternatives per escollir la que sigui més convenient). Aquesta eina pot ser útil tant si s'aplica per a les estimacions prèvies com si s'utilitza per avaluar els resultats, de manera que en determina l'èxit o el fracàs.

A més de l'estimació de costos i resultats, també pot ser interessant conèixer les subvencions i avantatges fiscals que existeixen en la comunitat de funcionament de la companyia per a les empreses saludables. Això pot ser de gran ajuda per evitar certes despeses derivades de la implementació de les noves pràctiques.

Si bé l'anàlisi cost/benefici és coneguda, recordem-ne els principals passos en aquest llistat, per no oblidar els punts fonamentals a l'hora d'avaluar la posada en pràctica de les noves actuacions saludables:

> Definir de forma clara i detallada els canvis que cal dur a terme;



Per examinar l'impacte econòmic de les actuacions que implementem serà útil realitzar una anàlisi cost-benefici.



Alguns dels indicadors bàsics a utilitzar en l'anàlisi de l'impacte econòmic són el TIR (taxa interna de rendibilitat) i el VAN (valor actual net de la inversió).

- > Identificar els costos i els beneficis esperats;
- > Decidir quin serà l'any de referència de l'anàlisi, el del període inicial i el del període final;
- > Definir si es faran servir valors constants (incloent la inflació) o nominals;
- > Estimar els valors de cada variable per a cada període;
- > Decidir quina taxa de descompte es prendrà com a referència;
- > Estimar alguns dels indicadors bàsics de l'anàlisi cost/benefici –per exemple, TIR (taxa interna de retorn); VAN (valor actual net); quocient entre beneficis i costos; primer període de retorn de la inversió;
- > Realitzar una anàlisi de sensibilitat sobre la base de les decisions principals i les variables utilitzades.

e. Comunicació dels resultats

1. Interna

Una vegada formulat el nou projecte en una forma clara i unívoca, caldrà comunicar-lo als treballadors de l'empresa. És important recordar que la comunicació eficaç del nou projecte de la companyia –ja sigui global o consisteixi en una sèrie d'actuacions per a un àmbit determinat– és la condició prèvia i fonamental perquè els membres de l'organització s'hi identifiquin i "se'l facin seu". Una difusió propera, directa i senzilla del nou pla afavorirà la seva ràpida acceptació.

L'eficàcia de la comunicació del projecte estarà basada en el grau d'impliació que produeixi entre els treballadors. Si els membres de l'organització identifiquen clarament el seu rol per a la consecució de les noves pràctiques saludables, se sentiran (i se situaran) molt més a prop del projecte que si només el comprenen de forma general.

Per tant, serà fonamental fer descendir la influència i la participació de cada departament (o equip, o individu) des de les cúpules fins a la base de l'organització. Aquesta eficàcia en el procés de comunicació és l'objectiu de tota acció comunicativa duta a terme les formes i aplicacions de la qual poden variar d'acord amb cada organització. En principi, tota pràctica és vàlida (reunions, memòries, mails informatius, cartells, dinàmiques de grup per descobrir el projecte, *workshops*, etc.), però com en tot procés de canvi orientat a l'excel·lència empresarial, els líders encarregats de l'assumpte hauran de desenvolupar els mètodes més adequats.

II. Externa

La manera més eficaç de comunicar externament la nova imatge d'empresa saludable és la reputació que es transmeti des dels mateixos treballadors. Si bé es poden desenvolupar estratègies de premsa i publicitàries tradicionals, la sensació de ser en una empresa saludable, de la qual el treballador se senti orgullós, porta a un reconeixement individual intern, i després, social extern. Treballar quotidianament per mantenir aquestes bones pràctiques i un bon clima laboral serà la clau per a aquest efecte comunicacional.

Una altra estratègia de comunicació interessant per a l'empresa saludable és el patrocini d'actes culturals, esportius, socials, etc., els quals destaquen els valors saludables, que són part de la visió corporativa de l'empresa mateixa. Es tracta d'una promoció interessant, però més ben acceptada socialment que la publicitat tradicional, ja que es basa en valors compartits per l'empresa, l'acte i la societat.

Formar part d'associacions empresarials que defensin i promoguin les accions saludables dins de les companyies és una altra manera d'estar present en la societat com una organització que es preocupa de promoció i mantenir la bona salut dels seus empleats i, per tant, de la societat en què desenvolupa les seves activitats.



En la fase de comunicació dels resultats és necessari utilitzar tots els mitjans a l'abast i involucrar el màxim de departaments.



ANNEX

→ GUIA RESUM DE BONES PRÀCTIQUES

Alimentació



- > Oferir menús saludables al menjador de les empreses.
- > Fomentar el consum d'esmorzars saludables (col·locant màquines que dispensin no tan sols brioixeria industrial i cafè, sinó també suc, fruita, galetes integrals, etc.).
- > Comptar amb dispensadors d'aigua fresca per al consum dels treballadors.
- > En l'organització de reunions de feina, oferir fruita, suc i aigua.
- > Promoure acords amb els bars i restaurants propers perquè ofereixin més d'una variant saludable de menú diari.

RECOMANACIONS PER MILLORAR L'EQUILIBRI NUTRICIONAL D'ESMORZARS, APERITIUS I DINARS

L'alimentació saludable a l'entorn laboral. Generalitat de Catalunya. Departament de Salut

Per millorar l'equilibri nutricional dins l'àmbit laboral, convé potenciar preferentment els aliments més característics de l'alimentació mediterrània com: verdures, hortalisses i llegums, fruita fresca, fruita seca, diferents tipus de pa (cereals, llavors) i l'oli d'oliva.

Així mateix, cal prioritzar tècniques culinàries o preparacions suaus que afavoreixin la digestió i facilitin la continuïtat de la jornada laboral.

Suggeriments per als esmorzars

- > Entrepans petits amb diferents farcits (formatge, pernil, tonyina, opcions vegetals amb algun pa integral i/o amb llavors).
- > Fruta pelada i trossegada (macedònies, fruites enfilades o bé peces menudes i rentades que es puguin menjar directament).
- > Fruta seca: ametlles, nous, avellanes, pistatxos, anacards, etc.

- > Fruta seca dolça: prunes, panses, orellanes, etc.
- > Làctics sencers i descremats: llet i iogurts.
- > Suc de fruita, aigua, llet, cafè i te, infusions, etc.

Suggeriments per als aperitius

Incrementar la presència de:

- > Fruta seca i/o fruita fresca preparada i trossegada.

Aquests suggeriments i recomanacions per als diferents àpats del dia provenen del Pla integral per a la promoció de la salut mitjançant l'activitat física i l'alimentació saludable (PAAS).

- > Verdures i hortalisses.
- > Petites porcions de coques, pizzes o pa amb tomàquet amb diferents farcits.
- > Aigua, suc de fruites, suc de verdures (tomàquet, gaspatxo, etc.), brous calents.

Suggeriments per als dinars

- > Amanides variades (amb pasta, arròs o llegums).
- > Verdures al vapor / saltades / al forn o a la graella.
- > Brous o cremes lleugeres.
- > Gaspatxos o sopes fredes.
- > Racions menudes de carns magres i/o peix.
- > Postres, preferentment a base de fruita fresca, xarrups, etc.

Recomanacions sobre el contingut de les màquines expenedores d'aliments i begudes

En l'oferta d'aquestes màquines cal prioritzar productes que contribueixin a una alimentació saludable en lloc d'aquells que tenen un contingut elevat en sal, sucres i/o greixos.



En les begudes, cal potenciar i prioritzar:

- > Aigua, aigües amb sabors (sense ensucrar).
- > Llet / iogurts, iogurts líquids.
- > Suc natural de fruites / suc de tomàquet, pastanaga i altres hortalisses.
- > Begudes refrescants sense sucres / begudes isotòniques.

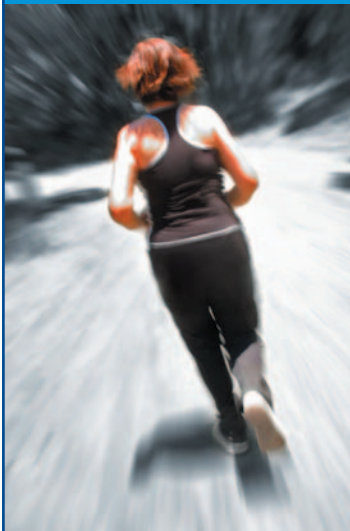
Pel que fa a les màquines expenedores de cafè i altres begudes calentes, és convenient que es pugui optar per làctics descremats, descafeïnats i sense addició de sucre.

En els aliments sòlids (snacks), cal potenciar i prioritzar:

- > Entrepanes / sandvitxos (diferents opcions).
- > Galetes / galetes integrals / galetes d'arròs.
- > Barretes de cereals / cereals d'esmorzar.
- > Bastonets de pa, pa i llavors, etc.
- > Fruites seques de totes les varietats (ametlles, cacauets, nous, avellanes, orellanes, panses, barreges, etc.)
- > Fruita fresca / fruita fresca envasada.



Activitat física



- > Fomentar l'estil de vida actiu dins i fora de l'àmbit de treball, anar i tornar a peu o en bicicleta (pàrquing de bicicletes), pujar les escales enlloc d'agafar l'ascensor, etc.
- > Habilitar espais per realitzar activitat física dins del centre de treball.
- > Organització d'activitats, actes o competicions esportives, que a més fomentaran el treball en equip i la competència saludable.
- > Participació en activitats o competències entre diferents empreses.
- > Patrocini d'actes esportius.
- > Subvenció de la pràctica d'exercici físic o la quota del gimnàs.
- > Convenis amb gimnasos o instal·lacions esportives externes.

PROMOURE L'ÚS DE LES ESCALES EN EL LLOC DE TREBALL

El Departament de Salut promou l'activitat física i l'alimentació saludable per mitjà del PAAS (Pla integral per a la promoció de la salut mitjançant l'activitat física i l'alimentació saludable) que inclou accions en l'àmbit educatiu, comunitari, sanitari i laboral. Entre les accions de l'àmbit laboral es troba l'elaboració d'un dossier per promoure l'ús de les escales en el lloc de treball.



El dossier conté rètols de senyalització (adhesius circulars i frontals per a esglaons, i mòbils de paret amb suggeriments de col·locació) i un CD que inclou quatre models diferents de cartells per imprimir, la presentació de la iniciativa a la plantilla i el manual *Com fer de l'empresa un generador de salut per mitjà de l'activitat física*, adreçat als professionals sanitaris de l'empresa. Es pot accedir gratuïtament a tots aquests continguts a través de la web del Departament de Salut www.gencat.cat/salut

Per què promoure l'ús de les escales a la feina?

És efectiu

> Millora la salut.

És fàcil

> No calen infraestructures ni equipaments especials / Pujar i baixar per les escales no suposa una gran despesa de temps.

És barat

> Intervenció de baix cost.

> Proporciona una imatge positiva de l'empresa.

Com implementar accions per promoure l'ús de les escales en l'àmbit laboral?

El conjunt mínim d'accions a tenir en compte és:

> Implicació de la direcció.

> Sessió informativa als treballadors, a intranet i al butlletí de l'empresa.

> Edició i col·locació de la retolació.

Deshabituari d'hàbits tòxics



> Promoure plans de conscienciació i prevenció sobre malalties i hàbits nocius, com ara establir plans pràctics per deixar de fumar.

> Conscienciar i promoure la reducció en el consum de begudes alcohòliques.

Promoció d'horaris raonables i un bon clima laboral



> Posar en marxa tècniques d'organització personal del treball i planificació i control del temps.

> Potenciar les bones relacions amb els companys de feina i el desenvolupament personal.

> Fomentar el treball en equip, la col·laboració i l'intercanvi professional entre els treballadors.

→ EMPRESES SALUDABLES



“Tenim en compte tres elements claus en la nostra política saludable: estar sa, segur i tranquil.”

Dr. Jesús Acebillo, president del Grup Novartis a Espanya

NOM DE L'EMPRESA

Novartis

QUI SOM

Novartis es va crear el 1997 amb la fusió de Ciba-Geigy i Sandoz. El nostre nom, que deriva del llatí *novae artes*, significa 'noves habilitats' i reflecteix el nostre compromís d'oferir nous productes sanitaris als pacients i als metges de tot el món.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

La missió de Novartis és descobrir, desenvolupar i comercialitzar amb èxit productes innovadors destinats a curar i prevenir malalties, alleujar el patiment i millorar la qualitat de vida de les persones.

Novartis, com a companyia líder en la cura de la salut i compromesa amb la RSC, dedica una especial atenció a la salut i seguretat dels seus empleats. Tots nosaltres ens enfrontem diàriament a molts reptes que amenacen la nostra salut. De fet, molts factors de risc influeixen el nostre benestar físic i emocional, fins al punt que ens poden originar el desenvolupament d'algunes malalties.

Conscient d'aquesta realitat, Novartis ofereix als seus empleats diversos programes i iniciatives al voltant de la salut que els permetin gaudir d'un estil de vida més saludable, tant a dins com a fora de la feina.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

Des de disposar d'un gimnàs per a tots els empleats a les nostres instal·lacions, classes de tai-txi i ioga, massatges, una cantina amb un semàfor en els menús que indica les calories de cada aliment, fins a la celebració interna del Dia Mundial de la Hipertensió, del Càncer de Mama, de la Diabetis, etc., en què a través de diferents iniciatives intentem conscienciar els nostres empleats sobre la importància de dur una vida amb hàbits saludables.

PROJECTES I INICIATIVES SALUDABLES DESENVOLUPADES PER L'ORGANITZACIÓ

Novartis té en compte tres elements claus en la seva política saludable: estar sa, segur i tranquil.

La seguretat comprèn un enfocament sistemàtic per aconseguir millorar els comportaments a casa i a la feina a través de campanyes de seguretat, formació i assumpció del concepte de “*comportament segur*”.

La part d'estar sa es basa en iniciatives de prevenció i detecció precoç, especialment centrades en malalties cardiovasculars, així com en patologies comunes. Finalment, els projectes de reducció d'estrès, els programes d'assistència a empleats i familiars, i l'assoliment de l'equilibri entre la vida laboral i la familiar són els que centren l'element clau d'estar tranquil. El pla de promoció de la salut, en definitiva, forma part intrínseca del compromís de la companyia amb els seus empleats.

CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA LABORAL I LA PERSONAL / PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES

La conciliació ha estat sempre una qüestió molt important per a Novartis. Treballem bàsicament en quatre àrees: flexibilitat i millora (teletreball, horari flexible, jornada intensiva, millora dels permisos legals per a maternitat, possibilitat d'ampliar dies de vacances, ajudes per a guarderies...); recursos i serveis d'ajut (gimnàs a les instal·lacions, tai-txi, massatges, ADSL al domicili dels empleats...); augment de l'eficàcia i reducció de la burocràcia (invertim en formació per assegurar que les reunions són efectives, que l'e-mail s'utilitza de forma eficient...); i actitud positiva (cursos d'assertivitat, desconnexió...). Hi ha horari flexible tot l'any, jornada intensiva a l'estiu, ampliació del període legal de baixa per maternitat, teletreball, possibilitat de demanar excedències, anys sabàtics i dies de vacances extres.

FOMENT I MANTENIMENT DEL BON CLIMA LABORAL

Anualment es llença una enquesta de clima laboral i, segons els resultats, es conforma un pla d'acció del qual s'informa a tots el empleats. L'índex de participació en aquestes enquestes és particularment positiu: un 85%. A més a més, existeixen diversos programes de reconeixement i celebració en els quals es troben inclosos molts empleats.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

La nostra cultura es distingeix pel foment del treball en equip i la innovació. Considerem aquests dos elements claus en la generació d'un ambient propici per a l'èxit. Per exemple, acabem d'inaugurar tres sales a la nostra seu central: la de Prototyping, Brainstorming i Inspiration, llocs on es busca el treball en equip, la generació d'idees i l'intercanvi d'informació.



“Des de l’any 2005 l’Hospital té desenvolupat un Pla de millores Socials per als nostres treballadors.”

Sra. Anna Jover, coordinadora de Responsabilitat Social

NOM DE L'EMPRESA

Hospital Plató

QUI SOM

L'any 1925 es va constituir l'Hospital Plató, i el 1992 l'Hospital Plató es va constituir com a Fundació, amb la finalitat de facilitar el treball en equip dels professionals i de donar la millor assistència possible als clients. A partir del 1999 va prendre la decisió estratègica de reestructurar l'organització per aprofundir en una gestió enfocada a dos objectius fonamentals: a) l'excel·lència assistencial i b) la sostenibilitat social i econòmica.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

Els valors:
1. Transparència i compromís ètic.
2. Tracte humà i personalitzat.
3. Vocació d'excel·lència.
4. Solidaritat amb les persones i l'entorn.

La missió:
Diagnosticar, tractar i tenir cura de la salut dels nostres malalts.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

> Jornades de salut (d'àmbit intern/extern): controls pneumològics, d'hipertensió arterial i audiometries.
> Jornades d'educació i salut (d'àmbit extern): cursos d'higiene postural, cursos d'RCP.
> Plantada d'arbres (en relació al CO_2 consumit per l'Hospital).
> Campanyes d'estalvi d'energia, aigua, transport, etc.

PROJECTES I INICIATIVES SALUDABLES DESENVOLUPADES PER L'ORGANITZACIÓ

> Pla d'Ètica
> Pla de Col·laboració amb la Societat
> Pla de Millores Socials
> Pla de Medi Ambient i Sostenibilitat

- > Pla d'Auditories
- > Pla de Responsabilitat Social

Dins de l'estratègia essencial, que és la sostenibilitat social, econòmica i la qualitat, s'han realitzat aquest plans per tal de portar-la a terme i desenvolupar-ne les polítiques pertinents.

Els directius s'impliquen amb el desplegament de les polítiques i línies estratègiques i participen així mateix en els diferents actes que es duen a terme.

**CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA
LABORAL I LA PERSONAL /
PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES**

Des de l'any 2005 l'Hospital té desenvolupat un Pla de Millores Socials per als nostres treballadors, en què es recullen diferents accions per tal d'ajudar-los a conciliar la vida personal i laboral. Aquest any també s'ha estat realitzant el Pla d'Igualtat.

En els àmbits assistencials es faciliten els canvis de torn, malgrat la dificultat que això comporta pel tipus d'organització (365 x 24h). En l'àmbit administratiu, es promou que els responsables de cada unitat gestionin amb les persones les diferents possibilitats.

**FOMENT I MANTENIMENT DEL
BON CLIMA LABORAL**

- > Canviant la forma de lideratge, organigrama jeràrquic, comunicació descendent, ascendent, transversal.
- > Pla de Millores Socials.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

- > Jornades estratègiques.
 - > Implantació a l'organització de la metodologia de Processos.
 - > Grups de Millora Contínua.
-



“Tenim un blog que promou un estil de vida saludable, i un càtering que conté aliments poc calòrics.”

Sra. Sílvia Vilchez, directora del Departament de Persones

NOM DE L'EMPRESA

MRW

QUI SOM

MRW va néixer el 1977. Des d'aleshores hem desenvolupat i creat, a partir de la nostra activitat principal, el transport urgent de mercaderies, noves prestacions i serveis per satisfer les seves necessitats.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

Es comunica la importància de tenir un estil i hàbits de vida saludables, des de la direcció i fins als nivells més operatius de l'organització.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

- > Esmorzars diaris en què hi ha més fruita, suc i entrepans que brioixeria.
- > Disposem d'un càtering que inclou més menjars sans que calòrics.
- > En les màquines de venda automàtica s'hi poden trobar entrepans o fruita.
- > Tenim gimnàs, perquè considerem important fer esport i portar una vida poc sedentària.
- > Disposem de monitora de fitness.
- > Disposem de solàrium.

PROJECTES I INICIATIVES SALUDABLES DESENVOLUPADES PER L'ORGANITZACIÓ

Revisió bianual als treballadors amb l'ajut de la nostra Mútua d'Accidents de Treball i la coordinació i gestió del Departament de Prevenció de Riscos. Tenim un blog en el portal que promou un estil de vida saludable, i un càtering que conté aliments poc calòrics.

**CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA
LABORAL I LA PERSONAL /
PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES**

A partir de diferents mesures que tenim implementades des de fa anys i que formen part de la nostra política d'RSC (polítiques de qualitat en l'ocupació, flexibilitat laboral, suport professional i a la família, suport, integració i igualtat d'oportunitats, i foment d'instal·lacions flexibles).

Alguns exemples concrets són els següents: contractes indefinits com a pràctica habitual, horari de 8.00 a 16.00 hores com el més freqüent en serveis centrals, jornada de 38 hores setmanals de treball efectiu, ampliació del període de lactància 30 minuts més, i enviament gratuït mensual per a tots els empleats, entre d'altres.

Tenim flexibilitat horària en l'entrada i sortida laboral, possibilitat d'adequar l'horari per circumstàncies personals i possibilitat de teletreballar estudiant, analitzant la viabilitat de cada cas concret.

**FOMENT I MANTENIMENT DEL
BON CLIMA LABORAL**

Cada any fem una Enquesta de Satisfacció de l'Empleat, participem en el Great Place to Work i en el Merco Personas. Els resultats en els últims 4 anys sempre han sigut notables, i així com ens aporten informació del que estem fent bé, també ho fan d'allò que podem millorar o en què hem d'actuar.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

Tenim una cultura que promou el treball en equip i la comunicació interdepartamental i intradepartamental. A més, disposem de jornades de comunicació transversal i de diferents grups de treball de prevenció de riscos, EFR (empresa familiarment responsable) i RS (responsabilitat social), per exemple.



“Considerem prioritari el respecte al temps i les necessitats dels nostres treballadors.”

Sr. Javier Ibars, director de RRHH d'Arbora & Ausonia

NOM DE L'EMPRESA

Arbora&Ausonia

QUI SOM

Arbora&Ausonia compta amb més de mil noms propis que destinen el seu talent a oferir productes per a la higiene personal. Així, ajuden a millorar la vida de milions de persones i, més concretament, la dels consumidors, que han convertit aquesta empresa en líder del sector, ja que confien en la qualitat i la innovació. A&A existeix i treballa gràcies a aquestes persones, per a elles i amb elles, i vetlla pel seu benestar.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

L'èxit d'Arbora&Ausonia es construeix gràcies al compromís, el talent i el treball en equip de les persones que constituïm l'empresa. Per això, ens esforcem continuament per fer d'Arbora&Ausonia un lloc de treball cada dia millor, basant-nos en un model de gestió centrat en cadascuna de les persones que formem part de l'empresa.

La seguretat i la salut dels nostres treballadors forma part del valors i principis de la companyia i, per això, ens preocupem de proporcionar un entorn de treball segur i saludable per a tothom, que vagi més enllà del compliment legal.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

Desfibril·ladors semiautomàtics amb connexió directa al 112 i empleats entrenats per a la seva utilització en tots els centres de treball, en què hi ha un metge i una infermera; pàgina web sobre la salut (està disponible a la intranet i exposada als plasmes de comunicació); una nova iniciativa denominada *Po-sa't en forma*, destinada a la promoció de bones pràctiques de salut; campanya anual i gratuïta de vacunacions. Fòrum A&A, una iniciativa formativa en què participen professionals de diferents sectors amb l'objectiu de fomentar l'intercanvi d'experiències i la recerca de sinergies. Programa de deshabitució al tabaquisme i reducció de pes, i descomptes i tarifes especials a gimnasos i centres de salut per a tots els treballadors d'Arbora&Ausonia. A través de la nostra col·laboració amb l'Asociación Española contra el Cáncer (AECC), oferim *newsletters*, documents i informació sobre la prevenció del càncer a tots



Arbora & Ausonia

els nostres treballadors. Assegurança mèdica per a tothom a través de CIGNA. Programa d'Assistència Integral a l'empleat (i als seus pares, parella i fills).

PROJECTES I INICIATIVES SALUDABLES DESENVOLUPADES PER L'ORGANITZACIÓ

Disposem de protocols de seguiment de la salut que portem a terme a través de reconeixements específics depenent del lloc de treball de cadascú, fem una anàlisi immediata de tots els incidents que es produeixen per tal d'evitar que es transformin en accidents, i tots els empleats disposen de la formació i qualificació adequada en qüestions de seguretat i salut.

CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA LABORAL I LA PERSONAL / PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES

Considerem prioritari el respecte al temps i les necessitats dels nostres treballadors. Algunes de les iniciatives que portem a terme en benefici de la conciliació són: possibilitat de gaudir ocasionalment de permisos per causes personals més enllà de la legislació vigent; Programa d'Assistència al Treballador que proporciona cobertura familiar (a l'empleat, pares, cònjuge i/o fills) en tot el territori espanyol; possibilitat d'acollir-se a una baixa per risc en cas d'embaràs que permeti suspendre temporalment el contracte i percebre el 75% del salari fins al dia del part; obsequis per al naixement dels fills a tots els treballadors; plans de jubilació; tiquets per a les escoles bressol; ajuda escolar.

FOMENT I MANTENIMENT DEL BON CLIMA LABORAL

Jornades de portes obertes per a les famílies, celebració de la Castanyada i de Sant Jordi, dinar de Nadal, etc. Els resultats de la nostra Enquesta Corporativa 2009 reflecteixen que un 81% dels treballadors considera que Arbora&Ausonia és un bon lloc de treball, i un 78% se senten orgullosos de treballar aquí.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

Molts processos de treball a la nostra empresa es gestionen a través d'equips. És per això que ens esforcem per organitzar dinàmiques de grup que fomentin la cohesió entre els grups. En aquest sentit, oferim cursos corporatius per optimitzar el treball en equip, com ara les formacions que oferim en: equips efectius de treball, treball en equip en entorns complexos, relacions interpersonals, facilitació de grups, o lideratge situacional de grups, entre d'altres.



“La nostra missió com a empresa del sector farmacèutic sempre ha estat la de treballar per impulsar el benestar de la societat.”

Sr. Gabriel Monllau, director de RRHH del Grup Ferrer

NOM DE L'EMPRESA

Grup Ferrer

QUI SOM

Ferrer ofereix productes d'alt nivell científic orientats a les necessitats dels clients, acompanyats de programes de formació sanitària —que faciliten un puntual coneixement dels constants avenços en el camp de la medicina i de la farmacologia—, i en contacte directe amb professionals sanitaris, pacients i la població en general.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

La nostra missió com a empresa del sector farmacèutic sempre ha estat la de treballar per impulsar el benestar de la societat. En consonància amb aquesta missió, podem trobar que els valors que defineixen la nostra organització són: compromís, consciència ecològica, confiança, convicció, diversitat, empatia, humilitat, integritat, audàcia i passió.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

Aquest any hem implantat el programa *Ferrer: Empresa Saludable*, que inclou un conjunt d'iniciatives per millorar el benestar físic i psíquic dels nostres col·laboradors, potenciant l'activitat física i hàbits saludables. Per altra banda, des del Departament de Seguretat i Salut ja fa anys que, mitjançant la prevenció i la formació, es treballen molts temes relacionats amb la millora de la qualitat de vida dels nostres treballadors (revisions mèdiques anuals, conferències sobre lesions musculoesquelètiques, malalties cardiovasculars, formació en primers auxilis, etc.)
També tenim horari flexible en la majoria de centres de treball per facilitar la conciliació laboral i familiar.

**PROJECTES I INICIATIVES
SALUDABLES DESENVOLUPADES
PER L'ORGANITZACIÓ**

La seguretat i la salut dels nostres treballadors és un dels nostres objectius permanents i fonamentals, de la mateixa manera que ho són la qualitat, el respecte al medi ambient i la productivitat.

Per aquest motiu els nostres objectius són:

- > Estar compromesos amb la salut dels nostres treballadors més enllà del marc normatiu i de l'àmbit laboral.
- > Integrar la gestió de la prevenció en el conjunt de polítiques de l'empresa, sensibilitzant a tots els que la conformen i aportant recursos.
- > Realitzar la nostra activitat empresarial sense comprometre els aspectes de seguretat i salut per consideracions econòmiques o de productivitat.
- > Facilitar informació i formació per promoure l'adopció de comportaments segurs i d'hàbits de conducta saludables.

**CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA
LABORAL I LA PERSONAL /
PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES**

La majoria de centres, aquells en què les necessitats organitzatives ho permeten, tenen horari flexible d'entrada i sortida, i el divendres a la tarda no es treballa. A més, es disposa de dues mitges jornades per a qüestions personals.

**FOMENT I MANTENIMENT DEL
BON CLIMA LABORAL**

S'assoleix mitjançant mesures de desenvolupament organitzacional (per exemple, millorar la comunicació interna, el treball en equip, etc.), mesures de desenvolupament individual (formació específica, formació en idiomes, etc.), horaris flexibles i beneficis socials (empresa saludable, assegurança de vida, etc.).

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

Durant l'any 2008 es van destinar diferents campanyes de comunicació i formació per sensibilitzar i potenciar el treball en equip dins de l'organització, ja que sempre ha estat considerat un dels valors irrenunciables de Ferrer.



“Nestlé promou el treball en xarxa, que té com a conseqüència el desenvolupament del treball en equip.”

Sr. Bernard Meunier, director general de Nestlé

NOM DE L'EMPRESA

Nestlé Espanya

QUI SOM

El Grup Nestlé té més de 100 anys. Avui és present en diversos sectors de l'alimentació: aliments infantils, lactis, culinaris, xocolates, cafès i begudes a base de cereals, cereals per a l'esmorzar, gelats, ultracongelats, refrigerats, aigües embotellades i especialitats de nutrició clínica. També té una important presència en el mercat d'aliments per a mascotes.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

La missió de Nestlé és oferir productes saludables, pràctics i saborosos per satisfer les necessitats alimentàries de totes les persones i ajudar-les a seguir una dieta més sana, nutritiva i equilibrada. El lema de la companyia és, en l'àmbit mundial, *Good Food, Good life*, que traduïm com *Nutrició de Qualitat per una Qualitat de Vida*. Aquesta missió es basa en un seguit de valors: tots els treballadors de la companyia som responsables de dur a terme aquesta missió, fent tot el possible per escoltar els desitjos dels consumidors i adaptant-nos a ells. Per això és d'obligat compliment comptar amb uns coneixements sobre nutrició i començar predicant amb l'exemple. Treballem la salut en diferents nivells: aconseguir productes saludables i equilibrats des del punt de vista nutricional; proporcionar al consumidor una informació nutricional transparent i entenedora dels nostres productes, així com una comunicació responsable de les seves propietats nutricionals; donar suport a activitats d'educació nutricional; sensibilitzar el personal que aquesta feina és de tots els membres de l'organització; potenciar la ciència i la investigació nutricional per tal d'aplicar-la als productes mateixos.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

- > Es fan campanyes periòdiques per a tot el personal sobre bons hàbits saludables.
 - > En el menjador de l'oficina central s'ofereix diàriament un menú saludable i equilibrat (el menú Wellness), equilibrat des del punt de vista nutricional, i hi ha a disposició un bufet d'amanides.
 - > Es fan campanyes internes que conviden a caminar.
-



- > Se subvenciona la matrícula i els pagaments de gimnasos i d'altres centres esportius.
- > En el pla de formació per als treballadors, s'inclouen cursos i seminaris sobre nutrició i alimentació saludable.

**PROJECTES I INICIATIVES
SALUDABLES DESENVOLUPADES
PER L'ORGANITZACIÓ**

Per aconseguir els objectius i missió de la companyia, diàriament es treballa per millorar el perfil nutricional dels productes Nestlé, alhora que es manté el sabor. Per això, Nestlé desenvolupa l'estratègia 60/40+, que assegura que els productes Nestlé són preferits com a mínim pel 60% dels consumidors, des d'un punt de vista organolèptic, i que tenen un perfil nutricional equilibrat (valors correctes de sal, sucre i greixos).

Per una altra part, Nestlé està adherida al codi PAOS, amb el qual assumeix el codi d'autoregulació de la publicitat i màrqueting adreçat a nens.

**CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA
LABORAL I LA PERSONAL /
PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES**

A les oficines hi ha horari flexible d'entrada i sortida. Hi ha la possibilitat de permisos personalitzats per qüestions privades i les vacances es poden dividir i fer en diferents moments de l'any. A més, les hores extraordinàries es poden bescanviar per dies de vacances i s'ofereix la reducció de jornada laboral adaptada a les necessitats de cada treballador.

**FOMENT I MANTENIMENT DEL
BON CLIMA LABORAL**

Nestlé realitza periòdicament enquestes de clima laboral a tot el col·lectiu de treballadors, amb la finalitat d'adaptar-se a les seves necessitats i millorar l'entorn de treball.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

En la seva política de recursos humans, Nestlé promou el treball en xarxa que té com a conseqüència el desenvolupament del treball en equip; la majoria de projectes impliquen la participació de membres de diferents àrees de l'empresa per tal d'assolir els objectius empresarials.



“La conciliació és actualment un dels eixos principals de les nostres polítiques per a les persones.”

Sr. Ferran Raurich, director de RRHH de Schneider

NOM DE L'EMPRESA

Schneider Electric

QUI SOM

Schneider Electric, com a especialista global en gestió de l'energia i amb operacions en més de 100 països, ofereix solucions integrals per a diferents segments de mercat. Ostenta posicions de lideratge en energia i infraestructures, indústria, edificis i centres de dades, així com una àmplia presència en el sector residencial, gràcies al seu compromís d'ajudar les persones i les organitzacions a maximitzar l'ús de l'energia de manera més segura, més fiable i més eficient.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

Ajudar a obtenir el màxim rendiment de l'energia és la nostra missió empresarial, i ho fem basant-nos en el respecte pel medi ambient i el compromís amb la societat, per al desenvolupament sostenible del planeta. Volem que les persones que formen Schneider Electric siguin apassionades, obertes, íntegres i eficients, que representin els valors de la nostra empresa, i que s'ajudin a obtenir un bon nivell de vida saludable.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

La salut és un eix d'actituds tant internes com externes: els nostres productes han de garantir la seguretat i salut de les persones en l'ús de l'energia, a més de no incloure matèries perilloses. Internament, l'Àrea de Seguretat i Salut Laboral vetlla per la creació d'un entorn de treball segur i saludable, i acompanya la resta de funcions i departaments, per mitjà de formacions, accions de sensibilització, creació de polítiques, protocols mèdics, a més de fixar-se un objectiu prioritari de *zero accidents*. D'altra banda, l'empresa promou la realització de l'esport amb diverses iniciatives: participació en Jocs Interempreses, organització d'esdeveniments esportius interns, patrocini d'entitats esportives o acords corporatius amb entitats promotores de salut. El nostre objectiu és que els nostres empleats obtinguin beneficis alhora de combatre l'estrès i la fatiga, desenvolupin relacions socials i millorin la seva condició física.

**PROJECTES I INICIATIVES
SALUDABLES DESENVOLUPADES
PER L'ORGANITZACIÓ**

Dintre la Política Global de Seguretat i Salut Laboral s'integren diferents protocols: reconeixements mèdics, vacunació gripal estacionària, servei mèdic d'atenció directa en tots els centres, jornades de sensibilització (tabac, alimentació, colesterol, etc.) i higiene postural.

**CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA
LABORAL I LA PERSONAL /
PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES**

La conciliació és actualment un dels eixos principals de les nostres polítiques per a les persones. Oferim horaris flexibles d'entrada i sortida, calendaris laborals especials per a alguns col·lectius, permisos retribuïts, vacances addicionals, jornades de lliure disponibilitat, possibilitat de flexibilitzar la retribució per donar resposta a necessitats familiars, servei mèdic en el centre de treball, etc. De cara al futur treballem per incrementar aquest tipus de mesures i incorporar-ne d'altres com el teletreball o acords corporatius amb proveïdors externs de serveis.

**FOMENT I MANTENIMENT DEL
BON CLIMA LABORAL**

Anualment es mesura el nostre clima laboral en tots els centres, i es diferencia per als diversos col·lectius. A partir del resultat, es desenvolupen diferents plans d'acció per incidir en els eixos de millora detectats, els quals són directament conduïts pels mànagers de cada àrea. Es fa un seguiment públic de l'evolució, i la seva consecució també s'integra com a objectiu d'avaluació anual dels mànagers. En el desenvolupament d'aquests plans hi participen activament els empleats.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

En el nostre sistema d'avaluació de competències el treball en equip té un paper predominant en tots els llocs de l'organització. És una competència que té encara més importància si tenim en compte el nostre tipus d'organització matricial, on les relacions funcionals prevalen sobre les jerarquies en tots els nivells, i per tant la col·laboració és indispensable per assolir els objectius. La formació d'equips de treball multidepartamentals és un eix d'estimulació. Finalment, el desig de treballar en equip és un dels conceptes més positivament valorats en les nostres enquestes de clima laboral.



“El respecte als drets de les persones, basat en la igualtat, emmarca la nostra filosofia d’empresa.”

Sr. Ricardo Alfaro, director de RRHH d'Asepeyo

NOM DE L'EMPRESA

Asepeyo (Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social número 151).

QUI SOM

Fundada el 1915, Asepeyo és una mútua d'accidents de treball i malalties professionals de la Seguretat Social que té també la missió d'ajudar a crear una cultura preventiva en l'àmbit laboral, facilitant pautes de seguretat, salut i higiene.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

Els valors no difereixen dels principis bàsics que són el marc de referència de la nostra actuació diària:

1. Voluntat constant de millora dels serveis que donem, buscant la proximitat envers els usuaris i la satisfacció de les seves necessitats.
2. Respecte escrupulós pels drets de les persones, basat en la igualtat de totes elles, que impregna el tracte als empleats i d'aquests als usuaris.
3. Eficiència en l'administració de recursos.

Asepeyo considera que el lloc de treball ha de constituir un entorn sempre favorable al treballador, i és per això que, des del Servei de Prevenció Propi (SPP), es porten a terme actuacions dirigides a promocionar la salut global, personal i laboral. Volem aconseguir conductes saludables per defensar la salut del treballador, reforçant-la abans que aquesta no es perdi, i amb la finalitat que els mateixos treballadors en siguin els gestors.

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

Asepeyo es va avançar un any a la normativa que declarava els llocs de treball com espais lliures del fum del tabac, amb la implantació el 2005 del programa *Exfuma't!*, que va contribuir al fet que un 30% dels fumadors deixessin de fumar.

S'apliquen criteris d'alimentació saludable als menjadors dels nostres hospitals i en totes les màquines expendedores de begudes i aliments dels centres d'Asepeyo des la implantació del programa *Menjar bé, viure millor*, el 2006.

**PROJECTES I INICIATIVES
SALUDABLES DESENVOLUPADES
PER L'ORGANITZACIÓ**

Principalment amb les diferents campanyes de promoció de la salut elaborades, implementades i avaluades pel Servei de Prevenció Propi, prenent com a base l'anàlisi epidemiològica de les dades agregades de salut de l'exercici anterior. període 2008-2009: *Activitat física a Asepeyo... a més, saludable!*; 2007: *El sol dona vida, amb mesura*; 2006: *Menjar bé, viure millor*; 2005: *Exfuma't!*; vacunació de la grip estacional per a tota la plantilla des del 2003, etc.

**CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA
LABORAL I LA PERSONAL /
PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES**

Implantació recent del Pla d'Igualtat Asepeyo-Monalisa, del qual, entre els diferents punts que proposa respecte a aquest tema, podríem destacar: formació en horari laboral; permisos amb reserva del lloc de treball per a adopcions; no-convocatòria de reunions més tard de les 17.30 h; possibilitat de sol·licitar canvis temporals de classe de jornada en cas de malaltia greu pròpia, del cònjuge, de la parella de fet, de familiars de 1r grau o bé per atenció als fills en processos de separació o divorci, etc. També les dones que s'incorporen després d'un permís per maternitat tenen la possibilitat de reduir la jornada i/o adaptar-ne els horaris, etc. A més a més, es van proposant noves iniciatives en aquest sentit, com per exemple, la instauració de la jornada intensiva en període estival a les oficines centrals de la Mútua.

**FOMENT I MANTENIMENT DEL
BON CLIMA LABORAL**

El respecte escrupulós als drets de les persones, basat en la seva igualtat, és un principi fonamental que emmarca la nostra filosofia d'empresa. Per posar algun exemple, com a element fonamental de la política de responsabilitat social corporativa interna, la Direcció General va subscriure la declaració programàtica envers l'assetjament i tots els empleats disposem d'un procediment conciliatori i d'investigació per a aquells casos de resolució de problemes laborals amb intimidació. Des de l'SPP s'han fet les avaluacions específiques de riscos psicosocials i l'empresa està implementant les mesures preventives recomanades.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

Amb la creació davant dels projectes de comitès multidisciplinars formats per membres de l'Organització Territorial i de les diferents direccions funcionals de la Mútua, de diversos nivells, com ara el Comitè de Qualitat o el Comitè de Responsabilitat Corporativa, entre d'altres.



“El nostre programa Nutrisalut promou un estil de vida saludable entre empleats i familiars.”

Sr. Martín Barreiro, director de RRHH de Danone

NOM DE L'EMPRESA

Danone, S.A.

QUI SOM

Fundat a Barcelona el 1919, el Groupe Danone és avui dia líder en la indústria de l'alimentació, amb l'objectiu principal de cuidar la salut dels seus consumidors. Per a això treballa des de sempre per aconseguir els productes més saludables, amb els millors sabors i la major varietat possible.

QUINS SÓN ELS VALORS I LA MISSIÓ QUE DEFINEIXEN LA SEVA ORGANITZACIÓ, AMB REFERÈNCIA A LA SALUT

La nostra missió: *Aportar salut a través de l'alimentació al major nombre possible de persones.* Els nostres valors: Humanisme: *L'eix de les nostres decisions és l'atenció a la persona.* Apertura: *La diversitat és una font de riqueses i el canvi ofereix sempre noves oportunitats.* Proximitat: *Saber com ser a prop de totes les persones en tot el món, convertint-nos en part del seu dia a dia.* Entusiasme: *Els límits no existeixen, només hi ha obstacles que hem de superar.*

EXEMPLES EN EL DIA A DIA QUE INTEGREN ACTITUDS SALUDABLES

El 2008 es va llançar el Programa Nutrisalut, amb l'objectiu de promoure de forma activa un estil de vida saludable entre empleats i familiars:

- > Accés de *tots* els treballadors a una assegurança mèdica privada finançada al cent per cent per la companyia.
- > Convenis amb gimnasos i poliesportius per als empleats.
- > Tots els centres de treball disposen de màquines de suc de taronja natural, parcialment subvencionat per l'empresa, i neveres amb productes Danone.
- > Gestió intel·ligent de la jornada laboral, sota el projecte *Freshworking*.

PROJECTES I INICIATIVES SALUDABLES DESENVOLUPADES PER L'ORGANITZACIÓ

Externament:

- > A través de la seva inversió constant en investigació amb els seus centres d'I+D.
- > Invertint en la societat amb l'Institut Danone. Sota el lema *Saber i fer saber*, els seus objectius són: 1) la promoció i difusió de la investigació, atorgant beques i premis, i 2) l'establiment d'un nexa entre professionals de l'alimentació, la dietètica i la nutrició i aquells dedicats a la sanitat i l'educació, que persegueix una millor qualitat de vida dels ciutadans a través dels hàbits alimentaris saludables.
- > Divulgant els beneficis d'una vida sana per mitjà de xerrades de nutrició en tot el país i, diàriament, en l'espai Danone Barcelona.



Internament:

> Servei de Riscos Laborals propi, com a element clau; organització molt capil·laritzada que ens permet arribar a tots els empleats, i una avaluació dels riscos psicosocials que ens ha dut des de l'auditoria de la nostra forma de treballar a posar en marxa plans d'acció.

> Projecte Nutrisalut, ja esmentat.

Projectes socials desenvolupats per l'organització:

> Danone desenvolupa els seus projectes de sostenibilitat en tres eixos: econòmic, social i mediambiental. El Comitè de Sostenibilitat és el fòrum d'innovació social de Danone. En l'eix social, Danone participa en diversos projectes tant de forma econòmica com mitjançant el voluntariat dels treballadors.

CONCILIACIÓ ENTRE LA VIDA LABORAL I LA PERSONAL / PROMOCIÓ D'HORARIS RAONABLES

El 2008 es va crear el programa *FreshWorking: treballar millor per viure millor*.

Objectius:

> Comunicar millor totes les mesures ja existents: horari laboral flexible, setmana laboral comprimida per a qui ho sol·liciti, jornada reduïda els divendres, compensació en temps lliure, permisos retribuïts, etc.

> Aportar noves mesures que permetin als empleats millorar la gestió del seu temps: jornada intensiva durant els mesos de juliol i agost; limitació de la convocatòria de reunions, que començaran com a molt d'hora a les 9.30 h, i que no conclouran mai més tard de les 18.30 h; breus formacions específiques en gestió del temps i gestió de les reunions.

FOMENT I MANTENIMENT DEL BON CLIMA LABORAL

Segons l'opinió dels treballadors, a través de l'enquesta Great Place to Work, Danone és una empresa excel·lent per treballar-hi (ho pensa el 80% dels enquestats).

A través d'aquesta enquesta i de l'enquesta interna Danone People Survey, es fa una anàlisi del clima laboral. Depenent dels resultats, es posen en marxa accions correctives que ens permeten treballar les àrees de millora detectades. A més a més, Danone compta amb polítiques socials comunicades i difoses: polítiques salarials, polítiques de formació i desenvolupament, etc.

ESTÍMUL DEL TREBALL EN EQUIP

Danone és conscient de la importància que té el treball en equip per poder seguir millorant cada dia. És per això que es treballa sempre per projectes, amb equips transversals que impliquen els diferents departaments i funcions dins de la companyia.

➔ BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

Barranco Saiz, Francisco Javier, [Marketing Social Corporativo, La acción social de la empresa](#), Pirámide, Madrid, 2005.

Silva González, María del Mar; Santos Durán, José Luis; Rodríguez Jiménez, Elena; Hernando Rojo, César, [Las relaciones humanas en la empresa](#), Paraninfo-Cengage Learning, Madrid, 2008.

Villafañe, Justo, [Quiero trabajar aquí, Las seis claves de la reputación interna](#), Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2006.

<http://www.gencat.cat/salut>

<http://www.enwhp.int>

<http://www.scsmt.org>

<http://www.mtas.es/insht>

<http://www.aulafacil.com>

<http://www.cincodias.com>

<http://www.datummedicina.com.ar>

<http://www.deres.org.uy>

<http://www.guiadelacalidad.com/>

<http://www.ibnorca.org>

<http://www.juntadeandalucia.es>

<http://www.marcelobrosky.com.ar>

<http://www.map.es>

<http://www.programaempresa.com>

<http://www.uab.es>

<http://www.upo.es>

