

Trabajos saludables en cada edad

www.healthy-workplaces.eu



Galardones a las Buenas Prácticas **2016-2017** de la campaña «Trabajos saludables»

Promoción de la vida laboral sostenible





Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas a sus preguntas sobre la Unión Europea

Número de teléfono gratuito (*): 00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Tanto la información como la mayoría de las llamadas (excepto desde algunos operadores, cabinas u hoteles) son gratuitas.

Más información sobre la **Unión Europea**, en el servidor Europa de internet (<http://europa.eu>).

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2017

Print	ISBN 978-92-9496-367-3	doi:10.2802/533862	TE-AL-17-001-ES-C
PDF	ISBN 978-92-9496-347-5	doi:10.2802/84138	TE-AL-17-001-ES-N

Ilustraciones proporcionadas por los ganadores de galardones y menciones especiales.

© Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2017

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Índice

Introducción	3
--------------	---

Ejemplos de proyectos galardonados

Bélgica VitaS Medidas participativas para reducir al mínimo los riesgos físicos y psicosociales en el sector de la asistencia social	5
Alemania Continental AG Un programa de ergonomía y demografía aplicado a toda la empresa, dedicada a la fabricación de automóviles	7
Alemania Heidelberger Druckmaschinen AG Fomento de la salud, los conocimientos técnicos y la flexibilidad por medio de la acción participativa	9
España Grupo PSA Fabricante de automóviles que adapta los puestos de trabajo a los empleados para aumentar la empleabilidad de todos	11
Hungría MAVIR ZRt Mejora de la capacidad de trabajo de los empleados de más edad en el sector energético	13
Austria Zimtobel Group AG Mantenimiento y mejora de la capacidad de trabajo y retención de empleados en el sector manufacturero	15
Serbia Rudnik Directivos y mineros trabajan juntos para reducir las jubilaciones anticipadas	17
Finlandia Lujatalo Oy Ayuda para garantizar que los trabajadores de la construcción lleguen a la jubilación con buen estado de salud	19
(Ejemplo local de SAP Países Bajos) SAP SE «Run Your Health» — Capacitar a trabajadores de todas las edades para adoptar medidas en beneficio de su salud	21

Ejemplos de proyectos distinguidos con una mención especial

República Checa Centro de Servicios para el Ministerio del Interior Proyecto Optima — Formación sobre salud, aptitud física y resiliencia mental para los trabajadores de la sanidad pública	23
Dinamarca Región Midtjylland (Zona Central de Dinamarca) Fomento de la utilización de dispositivos de ayuda en la sanidad	25
Italia Tarkett S.p.A. Reducción de los riesgos laborales para empleados mayores de 50 años	27
Chipre Vassiliko Cement Works PLC Un sistema integrado de gestión para el envejecimiento de los trabajadores de la industria pesada	29
Países Bajos Loders Crokiaan Reducción de los riesgos del trabajo por turnos para lograr una vida laboral más sostenible	31
Eslovenia Dirección de Policía de Murska Sobota Promoción de la salud mental y física en el trabajo para el cuerpo de policía	33
Eslovaquia Duslo, a.s. Avance hacia un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal en el sector de fabricación de sustancias químicas	35
Finlandia Federación de Industrias Tecnológicas de Finlandia Prolongación de la carrera profesional por medio del bienestar en el trabajo	37
Bélgica Toyota Material Handling Programa de fisioterapia para prevenir lesiones por tensiones en el trabajo y para ofrecer cambios cuantificables en todas las empresas asociadas	39



Introducción

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) organiza los Galardones a las Buenas Prácticas en el marco de las campañas de ámbito europeo «Trabajos saludables». El lema de la campaña de 2016-2017 es «Trabajos saludables en cada edad». El objetivo es promover el trabajo sostenible y el envejecimiento saludable de los trabajadores desde el comienzo de la vida laboral. La campaña eleva la sensibilización sobre la buena gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (SST) y sobre la importancia de prevenir los riesgos a lo largo de toda la vida profesional, así como de adaptar el trabajo a las necesidades de las personas.

El propósito de los galardones es reconocer a las empresas y organizaciones que han adoptado métodos sobresalientes e innovadores de promoción del trabajo sostenible en un contexto de envejecimiento de la plantilla, con un enfoque global de la gestión de la SST y una perspectiva de la prevención de riesgos que tiene en cuenta toda la vida laboral («ciclo de vida») para garantizar un envejecimiento saludable en el trabajo. El certamen brinda también la oportunidad de compartir buenas prácticas.

La EU-OSHA recibió 42 candidaturas de 23 países, cinco de las cuales eran de socios de la campaña. Las solicitudes procedían de diferentes organizaciones de distintos tamaños y de numerosos sectores. La concesión de los premios se sometió al criterio de un jurado europeo compuesto por representantes de la EU-OSHA, la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión, el Instituto Sindical Europeo (ISE), la Confederación de Asociaciones de Empresarios Alemanes y la autoridad maltesa de seguridad y salud en el trabajo. El presidente del jurado fue el profesor Stephen Bevan, del Instituto de Estudios sobre el Empleo (Institute for Employment Studies — IES). De las solicitudes nacionales, ocho recibieron un galardón y uno de los socios oficiales de la campaña fue distinguido con una mención especial.

¿Por qué es necesario fomentar la vida laboral sostenible?

La población activa europea está en proceso de envejecimiento. Se prevé que en 2030 los trabajadores de entre 55 y 64 años representen un 30 % o más de la población activa en muchos países ⁽¹⁾. A medida que la edad de jubilación se retrasa en toda Europa, la vida laboral se prolonga y, en consecuencia, los trabajadores se exponen a peligros y riesgos durante más tiempo.

El cambio demográfico representa para las organizaciones tanto retos como oportunidades: a medida que las

personas envejecen, la experiencia, las capacidades y los conocimientos se acumulan, pero la vulnerabilidad ante algunos peligros relacionados con el trabajo y la prevalencia de los problemas de salud también aumentan. Dado que ha disminuido el número de jóvenes que se incorporan a la vida laboral y que ha aumentado la proporción de trabajadores de 50-64 años de edad, las empresas se han visto obligadas a atraer a trabajadores más jóvenes y, al mismo tiempo, a retener a sus empleados de más edad y con mayor experiencia por medio del aumento de su empleabilidad y el mantenimiento de su capacidad de trabajo.

Los problemas de salud son el motivo más habitual de jubilación anticipada, y los trastornos musculoesqueléticos (TME) y las enfermedades mentales son las causas principales ⁽²⁾. Las bajas por enfermedad prolongadas aumentan la posibilidad de no volver más al trabajo. No obstante, la reincorporación al trabajo puede ayudar a las personas a recuperarse de enfermedades de larga duración, siempre que se gestione de forma adecuada y que las condiciones de trabajo estén adaptadas a las necesidades de los trabajadores.

El trabajo puede tener un efecto positivo en el bienestar físico y mental de todos los trabajadores si las condiciones son apropiadas ⁽³⁾. No obstante, con arreglo a la *Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo*, un 22 % de los trabajadores de 50 o más años de edad creen que no podrán desempeñar su trabajo actual a los 60, y el 26 % del total de trabajadores piensan que su trabajo influye negativamente en su salud ⁽⁴⁾.

Las empresas pueden hacer frente a los problemas que plantea el envejecimiento de la población activa y retener a sus empleados aplicando prácticas que fomenten la vida laboral sostenible, como la adopción de un enfoque basado en el «ciclo de vida» en la gestión de la SST, la prevención de riesgos, la integración de la SST y el fomento de la salud en el lugar de trabajo, la adaptación del trabajo a las personas, la aplicación de medidas de reincorporación al trabajo y la implantación de estructuras para el aprendizaje permanente.

⁽¹⁾ Ilmarinen, J., *Promoting active ageing in the workplace*, EU-OSHA (Promoción del envejecimiento activo en el trabajo) (<https://osha.europa.eu/es/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).

⁽²⁾ *Sickness, disability and work: breaking the barriers — a synthesis of findings across OECD countries* (Enfermedad, discapacidad y trabajo: derribando las barreras — resumen de las conclusiones alcanzadas en los países de la OCDE), OCDE, París, 2010 (http://ec.europa.eu/health/mental_health/eu_compass/reports_studies/disability_synthesis_2010_en.pdf).

⁽³⁾ *Trabajos saludables en cada edad: promoción de la vida laboral sostenible — guía de la campaña* (<https://healthy-workplaces.eu/es/campaign-materials>).

⁽⁴⁾ *Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo 2015*, Eurofound, Dublín (<https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>).

Los resúmenes de los ejemplos presentados en el presente documento demuestran los resultados y los beneficios que puede obtener una organización cuando trasciende los requisitos jurídicos básicos en materia de SST y reconoce el potencial para que sus empleados se mantengan sanos a lo largo de toda su carrera profesional.

Reconocimiento de las buenas prácticas: lo que el jurado buscaba

Las candidaturas deben ser ejemplos de buenas prácticas en materia de gestión de la SST en un contexto de envejecimiento de la plantilla considerando la diversidad en relación con la edad; realizando una evaluación de riesgos que tenga en cuenta la diversidad, seguida de una adaptación del lugar de trabajo, y, posiblemente también, de la adopción de medidas para la reincorporación al trabajo y medidas específicas dirigidas a los trabajadores de más edad.

Para la selección de ganadores de los premios y las menciones especiales, el jurado utilizó los criterios siguientes:

- intervención reciente que influya de manera directa en la reducción de riesgos en el lugar de trabajo en un contexto de envejecimiento de la plantilla;
- enfoque global de la seguridad y la salud en el trabajo en un contexto de envejecimiento de la plantilla, en el que se combinen la prevención de riesgos y el fomento de la salud en el lugar de trabajo;
- enfoque de la prevención de riesgos basada en el «ciclo de vida»;
- priorización de las medidas colectivas en el caso de intervenciones centradas en la persona;
- compromiso firme por parte de los directivos;
- pruebas de la realización de consultas entre la dirección y los trabajadores y sus representantes;
- participación efectiva de los trabajadores y sus representantes;
- éxito en la aplicación práctica de la intervención;
- sostenibilidad de la intervención a lo largo del tiempo;
- ejemplos que demuestren que se ha producido una mejora real;
- ejemplos que sean transferibles a otros lugares de trabajo.

Candidatos galardonados y candidatos distinguidos con una mención especial

El presente folleto estudia brevemente los casos de las intervenciones y las iniciativas premiadas y las distinguidas

con una mención especial. Cada estudio de caso describe los problemas a los que se enfrentaba la organización en cuestión, y las medidas adoptadas para abordarlos, así como los resultados conseguidos.

Las soluciones de SST deben ser diseñadas con sumo cuidado, de modo que tengan en cuenta las circunstancias y los problemas específicos de cada lugar de trabajo. Los ejemplos de buenas prácticas que se presentan a continuación incluyen ideas que pueden adaptarse para ser utilizadas en todo tipo de organizaciones, con independencia del sector al que pertenezcan, el tamaño que tengan o el Estado miembro en el que se encuentren.

Más información

En el sitio web de la EU-OSHA se encuentra disponible abundante información sobre seguridad y salud en el trabajo, en más de 20 lenguas europeas.

Si desea más detalles sobre la campaña «Trabajos saludables en cada edad», así como recursos e información sobre cómo participar, visite healthy-workplaces.eu.

La herramienta de visualización de datos interactiva puede utilizarse para buscar información sobre los retos a los que se enfrenta Europa en materia de SST a consecuencia del cambio demográfico, además de proporcionar indicaciones sobre las políticas y las estrategias que ya están en vigor para abordarlos.

Agradecimientos

La EU-OSHA desea expresar su agradecimiento a sus centros de referencia (las autoridades nacionales competentes en SST, o los organismos reguladores que estas hayan nombrado a tal efecto) de toda Europa por su inestimable apoyo y, en particular, por designar y valorar candidaturas a los Galardones a las Buenas Prácticas.

La Agencia agradece asimismo a los miembros del jurado su participación: al presidente Stephen Bevan (IES — Instituto de Estudios sobre el Empleo) y al resto de los componentes, Eckhard Metze (Confederación de Asociaciones de Empresarios Alemanes), Viktor Kempa (ISE — Instituto Sindical Europeo), Melhino Mercieca (Autoridad maltesa de seguridad y salud en el trabajo), Zinta Podniece (Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión) y Katalin Sas (gestora del proyecto, EU-OSHA).

Por último, agradecemos a todas las organizaciones que han presentado su candidatura a los Galardones a las Buenas Prácticas 2016-2017 y, en particular, a las que figuran a continuación en los casos sometidos a estudio.



Medidas participativas para reducir al mínimo los riesgos físicos y psicosociales en el sector de la asistencia social

VitaS

Bélgica

www.vitas.be

El problema

Un examen demográfico de la plantilla realizado por VitaS, empresa dedicada al cuidado de personas mayores, mostró que en tres de cada cuatro centros de trabajo más de la mitad de los miembros de la plantilla tenían más de 45 años de edad, y este porcentaje iba a aumentar notablemente en los cinco años siguientes. Dada la naturaleza del trabajo que realizaban los empleados de VitaS (trabajo por turnos, requisitos cambiantes y aspectos relacionados con la conciliación entre trabajo y vida personal), el envejecimiento de la plantilla podía entrañar graves dificultades para la programación y el flujo del trabajo en el futuro. Era importante que la empresa emprendiera nuevas medidas para cuidar de la salud física y mental de sus empleados.

Medidas adoptadas

Con el lema «Jóvenes y mayores unidos son oro molido» se crearon tres grupos de trabajo encargados de cuestiones específicas: operaciones de levantamiento de cargas, prevención de riesgos y política sobre salud en su conjunto. El objetivo era desarrollar una política sostenible en materia

de salud, centrada en los riesgos físicos y psicosociales, que representara los intereses de todos los miembros del personal y contara con el apoyo de toda la organización.

El resultado fue la formulación y aplicación de una política sobre las operaciones de elevación de cargas. Entre otras muchas medidas se encuentra la realización de una encuesta sobre el uso de dispositivos elevadores en los departamentos de enfermería, y se usaron los datos para, por ejemplo, evaluar las necesidades de formación. La empresa contrató asimismo a instructores certificados para que formaran a los coordinadores y tutores de los trabajos de elevación de cargas a fin de que impartieran formación a sus compañeros. Además, VitaS contrató a un especialista en SST externo para que realizara evaluaciones ergonómicas en los distintos centros con el fin de identificar áreas en las que las cargas físicas pudieran reducirse, en particular para el personal de más edad. Para garantizar que las mejoras resultantes fueran sostenibles, la empresa se comprometió a organizar visitas anuales por parte del experto externo.

Para mejorar la conciliación entre la vida laboral y la vida personal se aplicó un régimen de autoprogramación que permitía a los trabajadores tener mayor flexibilidad. El personal puede también solicitar «créditos de tiempo»



y permisos para el cuidado de personas a cargo. Los trabajadores que han estado en plantilla mucho tiempo tienen la posibilidad de reducir su horario de trabajo.

La comunicación y el entendimiento intergeneracional se fomentaron por medio de una serie de medidas, incluidas tutorías y asesoramiento (*coaching*). La empresa propicia los equipos con miembros de distintas edades, y los proyectos piloto los prueban tanto los empleados jóvenes como los mayores, p. ej., las pruebas de una nueva aplicación sobre cuidados en dispositivos móviles.

Por otro lado, la aptitud física y la salud en el trabajo se promueven de manera activa a través de un boletín bimensual que incluye recetas de cocina; consejos sobre cómo mantenerse en forma e información sobre próximas actividades; iniciativas para respaldar la actividad, como la práctica de deporte por la tarde y «La semana de la salud», durante la cual se realiza un sondeo de opinión para saber qué dudas tienen los empleados sobre la política en materia de salud. Además hay programas de formación periódicos que cubren la salud mental, y la organización toma parte en el estudio StressBalancer, que permite a los empleados acceder a consejos específicos y asesoramiento sobre modos de gestionar el estrés.



Resultados obtenidos

- Para abordar el problema del envejecimiento de la plantilla, VitaS adoptó un enfoque global que garantiza que se tiene en cuenta a todos los empleados.
- Los trabajadores declaran que se sintieron partícipes y que se les escuchó.
- Los cambios ergonómicos de los equipos y la formación han mejorado la salud física de los empleados.
- Las medidas de fomento de la salud, incluido el boletín y la formación sobre gestión del estrés, recibieron una buena acogida por parte del personal.

Para abordar el problema del envejecimiento de la plantilla, VitaS adoptó un enfoque global que garantiza que se tiene en cuenta a todos los empleados.



Un programa de ergonomía y demografía aplicado a toda la empresa, dedicada a la fabricación de automóviles

Continental AG

Alemania

www.continental-corporation.com

El problema

Continental AG es una importante empresa dedicada a la fabricación de automóviles. Por la naturaleza del trabajo que se realiza, los empleados están expuestos a un nivel elevado de riesgos laborales (físicos y psicosociales) que la empresa deseaba abordar. La plantilla está envejeciendo: las previsiones indicaban que la proporción de trabajadores mayores de 50 años de edad aumentaría del 10 % en 2005 al 50 % en 2020. Este cambio demográfico generaría escasez de mano de obra cualificada. Continental AG está rediseñando sus centros a fin de mejorar las condiciones de trabajo para todos los empleados y mantener la salud de todo el personal, con independencia de su edad o su género. También ofrece formación y medidas para aumentar la sensibilización de sus empleados.

Medidas adoptadas

Continental AG estableció equipos dedicados exclusivamente a cuestiones de ergonomía en todos los centros de trabajo para identificar y evaluar los riesgos laborales físicos y psicosociales. Los equipos son responsables de evaluar y analizar la exposición y de rediseñar los lugares de trabajo

para reducir la carga de trabajo físico y la exposición, por medio de unas mejores condiciones ergonómicas. Esto garantiza que las medidas sean apropiadas para trabajadores y trabajadoras de todas las edades, en la medida de lo posible, lo que mejora las condiciones de trabajo para toda la plantilla. Los equipos de ergonomía se centran en particular en la prevención de los trastornos musculoesqueléticos y en la reducción de la exposición general a sobrecargas y riesgos físicos. Estos equipos han realizado evaluaciones actualizadas de los niveles de exposición actuales en cada centro de trabajo.

Se utilizó un software de documentación para recopilar datos demográficos de todos los centros y para crear bases de datos sobre niveles de exposición en el conjunto de la empresa, así como buenas prácticas. La base de datos puede servir, por ejemplo, para medidas de prevención primaria, mediante el establecimiento de clasificaciones de riesgo en diversos puestos. Los datos pueden usarse también como base para reasignar a los empleados con rendimiento limitado a causa de una enfermedad a puestos más adecuados para ellos. Puede ser especialmente útil para empleados que han pasado un periodo de rehabilitación y vuelven al trabajo.





Continental AG incorpora las cuestiones ergonómicas a la planificación empresarial en todas las fases: la evaluación ergonómica prospectiva es ahora obligatoria durante los procesos de diseño y compra en todos los centros de trabajo nuevos. Se trata de un modo más eficiente y rentable de gestionar los riesgos que intentar aplicar cambios cuando un centro de trabajo está ya en funcionamiento.

Resultados obtenidos

- Un descenso en la tasa de casos notificados de sobrecarga física del 46 % en 2010 al 25 % en 2016.
- Continental AG informó de que el aumento en la tasa de estabilidad de la edad había pasado del 25 % en 2010 al 44 % en 2016.
- La evaluación ergonómica se ha integrado ahora en el proceso de adquisiciones en todos los centros de trabajo de Continental AG.
- Los análisis de los datos sobre exposición se han integrado ahora en las prácticas de recursos humanos para reasignar a los empleados a otras funciones con arreglo al cambio de sus capacidades.
- Los empleados han acogido favorablemente la iniciativa.

Continental AG integra la ergonomía en la planificación empresarial en todas las fases.

Fomento de la salud, los conocimientos técnicos y la flexibilidad por medio de la acción participativa



Heidelberger Druckmaschinen AG

Alemania

www.heidelberg.com

El problema

Heidelberger Druckmaschinen AG es una empresa alemana que fabrica máquinas de impresión *offset* de pliego. De los 7 000 empleados que forman la plantilla, más de la mitad superan los 50 años de edad. Con arreglo a las previsiones de la empresa, aunque en los próximos 15 años contratara principalmente a trabajadores jóvenes, sus cifras demográficas no variarían de manera notable.

Medidas adoptadas

El enfoque adoptado por Heidelberger Druckmaschinen AG para abordar este problema demográfico es global, y su objetivo es mejorar la seguridad y la salud en la empresa, pero también tener en cuenta a las personas y su desarrollo personal y profesional. Las intervenciones realizadas se proponen elevar la sensibilización y alentar a los empleados a que tomen la iniciativa de identificar posibles ajustes del lugar de trabajo que tengan beneficios para su salud física y mental.

Se adoptaron medidas en tres fases: en la primera se trabajó en estrecha colaboración con los equipos directivos a fin de suscitar el debate sobre el problema del envejecimiento de la plantilla y de analizar su repercusión en el futuro de la empresa. Las ideas resultantes de esta fase se sometieron a seguimiento por parte de los equipos directivos durante la planificación y ejecución de las soluciones. El compromiso de la dirección y de los jefes de equipo fue fundamental para poner en marcha el proceso de cambio.

La segunda fase de intervención iba dirigida a todos los trabajadores. Se estableció un «escenario del cambio demográfico» y los supervisores realizaron un curso con sus equipos que cubría temas como el diseño del trabajo, el liderazgo, la educación en materia de salud y el trabajo en equipo en un contexto de envejecimiento de la plantilla. Una vez finalizado el curso interactivo, se alentó a los trabajadores a que elaboraran y aplicaran medidas en equipo destinadas a aumentar la capacidad de trabajo, como la organización de proyectos de intercambio de conocimientos o el establecimiento de clubes para hacer ejercicio. La segunda fase incluyó también la ejecución de una serie de medidas organizativas para mejorar la SST, entre otras: inspecciones sistemáticas del lugar de





trabajo, rotación de puestos de trabajo, comprobaciones de ergonomía y grupos de trabajo de directivos para cuestiones específicas.

Por último, durante la tercera fase los cambios efectuados se consolidaron y evaluaron para garantizar que reportaban el máximo beneficio a la empresa y a sus trabajadores. Los cambios incluyeron: reconfiguración de muchos centros de trabajo, cambios de diseño en los procesos de montaje y mantenimiento, numerosas acciones aisladas, zonas activas para el almuerzo, formación en materia de salud, programas de desarrollo para que los directivos muestren su respaldo a la iniciativa, apoyo entre iguales para formación en el puesto de trabajo, campañas basadas en el uso de carteles y apertura de un centro de salud y aptitud física.

Resultados obtenidos

- El «escenario del cambio demográfico» interactivo brindó a todos los empleados la oportunidad de participar en el diseño y la aplicación de cambios en las políticas y prácticas sobre seguridad y salud de la empresa. En total, 3 500 trabajadores utilizaron el «escenario».
- El 80 % de ellos expresaron unas opiniones muy positivas sobre el resultado, y un 70 % afirmaron que habían salido del «escenario» con ideas y sugerencias.
- Se calcula que la tasa de enfermedad disminuyó un 1 % después de las intervenciones, lo que representa un ahorro de siete millones de euros al año.
- Un total de 250 representantes de empresas e instituciones externas utilizaron el «escenario», por lo que el asunto tuvo cobertura en la prensa local y se ganó el Premio a la Excelencia en Recursos Humanos por la gestión demográfica, y todo ello representó publicidad para la empresa.

El «escenario del cambio demográfico» interactivo brindó a todos los empleados la oportunidad de participar en el diseño y la aplicación de cambios en las políticas y prácticas sobre seguridad y salud de la empresa.

Fabricante de automóviles que adapta los puestos de trabajo a los empleados para aumentar la empleabilidad de todos



Grupo PSA

España

www.groupe-psa.com

El problema

Grupo PSA es un fabricante de automóviles europeo, y en Europa la población activa está en proceso de envejecimiento, lo que plantea una serie de dificultades al Grupo PSA: un mayor número de empleados tienen posibilidad de experimentar limitaciones en las funciones que desempeñan a consecuencia de las condiciones físicas o psicosociales, y la prolongación de la vida laboral puede significar una mayor exposición a riesgos. Además, la edad media de los trabajadores de la cadena de montaje, donde la carga de trabajo físico es especialmente elevada, es mayor que en el resto de la empresa. El envejecimiento de la plantilla puede plantear problemas en la organización, dado que será necesario adaptar los puestos de trabajo a las necesidades específicas de los trabajadores.

Medidas adoptadas

El Grupo PSA adoptó un enfoque colaborativo al abordar esta cuestión, para lo que consultó a los departamentos de diseño, recursos humanos y servicio médico, así como a los equipos de ergonomía y a los jefes de producción. La empresa decidió que era necesario adaptar el trabajo a las personas y evaluar los riesgos de cada empleado, teniendo en cuenta las capacidades físicas individuales.

La evaluación de riesgos con consideración del factor de la edad —planteamiento que tiene en cuenta las limitaciones físicas o psicosociales del trabajador, así como su edad, la naturaleza del puesto y los cambios ergonómicos que pueden realizarse para mejorar el entorno de trabajo— promueve la diversidad en la empresa y facilita a todos los trabajadores el acceso a una serie más amplia de funciones.

Se instauró un sistema de rotación de puestos de trabajo con el objeto de reducir al mínimo el estrés, tanto físico como mental, asociado a cada puesto de trabajo; mejorar la empleabilidad del personal con limitaciones físicas, y mantener y mejorar la capacidad de los empleados para adaptarse al cambio, aspecto de especial relevancia para muchos trabajadores mayores.

La empresa trabajó para mejorar y ampliar su cultura de prevención de riesgos y emprendió medidas para fomentar el bienestar físico y mental de los trabajadores.



Se adoptaron nuevas medidas preventivas —como el análisis de los accidentes para determinar qué causas podían reducirse, los servicios de vigilancia de la salud y un sistema de evaluación y seguimiento del estrés— y los resultados fueron muy satisfactorios. En conjunto, tales medidas permitieron identificar ámbitos que requerían una actuación prioritaria.



El principio básico de los cambios efectuados en la estructura del trabajo fue garantizar que cada tarea pudiera realizarla el mayor número posible de trabajadores, con independencia de sus limitaciones físicas. Las medidas adoptadas con este fin también ayudarán a los empleados a ser más versátiles —aspecto esencial para mantener las capacidades y aumentar la empleabilidad—, al igual que la estrategia de rotación de puestos de trabajo implantada.

Resultados obtenidos

- Grupo PSA situó el respeto por los trabajadores en el centro de su planteamiento.
- Los directivos estaban firmemente comprometidos con la iniciativa, y los representantes de los trabajadores participaron en ella desde el principio.
- A las personas con capacidades limitadas se les ofrecieron soluciones personalizadas que tenían en cuenta sus características físicas y psicosociales.

- Se llevó a cabo una evaluación de las capacidades de los trabajadores y de los requisitos físicos de algunos puestos concretos. Esta información permitió a RR. HH. examinar todos los trabajos que se hacían en la empresa y encontrar puestos idóneos para los empleados con capacidad limitada por un factor físico o psicosocial.
- Se siguen efectuando mejoras continuas al diseño ergonómico y a las prácticas de seguridad y salud.

La evaluación de riesgos con consideración del factor de la edad promueve la diversidad y facilita el acceso a una gama más amplia de puestos.

Mejora de la capacidad de trabajo de los empleados de más edad en el sector energético



MAVIR ZRt

Hungría

www.mavir.hu

El problema

MAVIR ZRt es el proveedor público de electricidad de Hungría, responsable del suministro eléctrico seguro y sostenible a todo el país. En total, un 60 % de los empleados de MAVIR que trabajan en subestaciones y un 39 % de los que lo hacen en los tendidos tienen más de 50 años de edad. Dada la naturaleza del trabajo, los empleados se someten con frecuencia a exposiciones profesionales de alto riesgo, incluida la exposición a equipos de alta tensión, al calor, a las superficies calientes y al ruido. Asimismo, están expuestos a estrés mental, a lesiones y a trastornos musculoesqueléticos. La gestión de estos riesgos en un contexto de envejecimiento de la plantilla puede resultar problemática.

Medidas adoptadas

En lugar de considerar que la generación de trabajadores más veteranos es una fuente de riesgos, el objetivo de la empresa es reconocerles sus conocimientos especializados y aprovechar su experiencia. En 2006, MAVIR introdujo medidas en el conjunto de la empresa destinadas a mejorar la salud y el bienestar a largo plazo de todos los empleados. Su propósito es mantener la empleabilidad de los empleados de más edad, al tiempo que se protege la salud de los más jóvenes.



La empresa mejora continuamente las condiciones de trabajo, incluso ha invertido en lámparas de globo portátiles, o en la mejora de la comunicación entre los empleados mediante el uso de micrófonos incorporados en los cascos, con radios de muy alta frecuencia colocadas en la axila. Asimismo, todos los vehículos que se utilizan en los servicios del tendido eléctrico se han equipado con desfibriladores automáticos y se ha impartido formación a todo el personal sobre su uso. Se han implantado también sistemas personales de respuesta ante emergencias basados en tecnología GPS. Estos dispositivos llevan un «botón de pánico», detectan las caídas por medio de un sensor de aceleración y alertan a la unidad responsable si la persona que lleva el dispositivo permanece inmóvil durante un tiempo determinado.

La empresa ha suscrito un contrato con un centro médico por el que se ofrece de forma gratuita a los empleados acceso a una gama amplia de tratamientos médicos las 24 horas del día. Los empleados de MAVIR pueden hacerse pruebas voluntarias además de las revisiones médicas rutinarias. La empresa también concede ayudas mensuales para un régimen voluntario de pensiones, una mutualidad de ahorro y una póliza de seguro sanitario voluntario, todos los cuales benefician directamente a los empleados. MAVIR ofrece asimismo la posibilidad de reasignar a los empleados con problemas de salud a otros puestos.

Además, la empresa defiende un estilo de vida saludable y fomenta el esparcimiento entre los empleados. Por medio de las ayudas a las vacaciones que concede MAVIR, se alienta a los empleados a que se tomen vacaciones con regularidad. También se celebra un «Día de la salud», en el que se fomentan la práctica de deportes y los reconocimientos médicos.

Se ha instaurado asimismo un programa de formación, denominado «Academia de crisis», dirigido a los directivos, los jefes de equipo y los jefes de operaciones. Las materias que se cubren abarcan: gestión del estrés, conflictos y crisis, aumento de la sensibilización sobre la importancia de la SST, y comunicaciones diarias y en casos de crisis.

Estas medidas reflejan la importancia que concede la empresa a la seguridad de los trabajadores y tienen por objeto reducir el estrés de estos, que pueden confiar en que su seguridad es una prioridad máxima para MAVIR.

Resultados obtenidos

Los resultados que figuran a continuación son aproximaciones extrapoladas del ejemplo facilitado.

- Las bajas por enfermedad se han reducido de cerca de 2 000 días en 2006 a 500 aproximadamente en 2015.
- El número de días de baja por enfermedad causada por accidente fue prácticamente cero en 2015.
- Los reconocimientos médicos a los que se someten los empleados por iniciativa propia han aumentado: el «Día de la salud» de 2016, en torno a 225 empleados utilizaron los controles médicos gratuitos que ofrece la empresa, en comparación con los cerca de 100 empleados que lo hicieron en 2010.
- El número de días de vacaciones disfrutados por los empleados con arreglo al régimen de ayudas casi se ha duplicado en los últimos diez años: ha pasado de 600 en 2006 a 1 200 en 2016, aproximadamente.

En lugar de considerar que la generación de trabajadores más veteranos es una fuente de riesgos, el objetivo de la empresa es reconocerles sus conocimientos especializados y aprovechar su experiencia.



Mantenimiento y mejora de la capacidad de trabajo y retención de empleados en el sector manufacturero



Zumtobel Group AG

Austria

www.zumtobelgroup.com

El problema

Zumtobel Group AG es un fabricante de sistemas de iluminación y de gestión de la iluminación. Como muchas otras empresas, Zumtobel se dio cuenta de que era necesario abordar los problemas que plantea el envejecimiento de su plantilla. Tras la realización de un análisis de la estructura del personal, el Departamento de Salud y Edad desarrolló un concepto integral de gestión de la salud dirigido a la capacidad de trabajo y la retención de trabajadores jóvenes y mayores.

Medidas adoptadas

Zumtobel creó un nuevo Departamento de Salud y Edad dedicado específicamente a investigar y gestionar los problemas asociados al envejecimiento de la plantilla a través de análisis exhaustivos y soluciones para mejorar las políticas y las prácticas de la empresa.

En una evaluación inicial se observó que el grupo de edad más numeroso entre los empleados era el de 40-49 años. La evaluación de la capacidad de trabajo reflejó que en el 25 % de la plantilla esta era crítica o solo modesta. Además, Zumtobel tenía muy pocos empleados de más de 62 años.



El nuevo departamento buscó soluciones para los problemas siguientes:

- ¿Cómo se puede mantener y mejorar la capacidad de trabajo del grupo de empleados más numeroso (40-49 años)?
- ¿Cómo puede la empresa retener a los trabajadores jóvenes?
- ¿Cómo se puede retener a los empleados de más edad (50-59 años) durante más tiempo?

Para hacer frente a estas cuestiones, el Departamento planificó y realizó cambios a sus políticas y prácticas, destinados a garantizar que los empleados fueran físicamente capaces de seguir trabajando y que desearan permanecer en la plantilla durante más tiempo. Tales medidas exigían el compromiso de la dirección, con el objetivo principal de mantener la capacidad de trabajo y mejorar el bienestar de todo el personal a través de una organización del trabajo que permitiera el envejecimiento saludable y activo, incluida la gestión de capacidades, la formación y el asesoramiento (*coaching*). El Departamento determinó que había seis ámbitos que requerían acción:

- seguridad del lugar de trabajo: se efectuaron cambios ergonómicos en las terminales de trabajo para garantizar que los espacios de trabajo eran apropiados para la edad del trabajador;
- gestión de presencia: se introdujeron medidas de apoyo preventivas y correctivas;
- fomento de la salud en el lugar de trabajo: se animó a los empleados a que practicaran ejercicio, medida que se respaldó con una inversión en bicicletas eléctricas que los trabajadores podían arrendar, clases de yoga y una serie de charlas sobre la aptitud para el trabajo;
- estilo y comportamiento de los equipos directivos: se introdujo formación para los directores de equipo en la que se hacía hincapié en el bienestar, el reconocimiento y la apreciación de los empleados;
- gestión de la reinserción profesional: se estableció un procedimiento para la reincorporación al trabajo del personal después de ausencias largas, con prestación de apoyo en el periodo de transición previo a la vuelta al trabajo, y
- gestión generacional: se adoptaron medidas para eliminar cualquier estigma en relación con el término «envejecer» en la empresa y se fomentaron las ventajas de la colaboración entre jóvenes y mayores.



Resultados obtenidos

- Todos los cambios realizados en las prácticas empresariales se sometieron previamente al análisis minucioso por parte del Departamento de Salud y Edad, lo que garantizaba su eficiencia y su relación con necesidades reales de la empresa.
- Desde 2015 se han reincorporado satisfactoriamente al trabajo ocho empleados, tras largos periodos de ausencia, en la mayoría de los casos por tratamientos para enfermedades mentales o cáncer.
- Se instauró la celebración de reuniones de reinserción profesional tras largos periodos de enfermedad, para identificar las medidas que podría adoptar la empresa para evitar futuras ausencias.
- Se definieron objetivos para el desarrollo demográfico óptimo en el conjunto de la empresa para el ejercicio 2016-2017, que aún están en curso.

Las medidas estaban destinadas a garantizar que los empleados fueran físicamente capaces de seguir trabajando y que desearan permanecer en la plantilla durante más tiempo.

Directivos y mineros trabajan juntos para reducir las jubilaciones anticipadas



Rudnik

Serbia

www.contangorudnik.co.rs

El problema

Rudnik es una sociedad minera privada, especializada en la producción y transformación de minerales de plomo, zinc y cobre. Al ser privatizada en 2004, la empresa reconoció que sus sistemas de gestión de la seguridad y la salud eran inadecuados e insuficientes, que faltaban procedimientos en este ámbito, que los equipos estaban anticuados y que el personal carecía de formación y motivación suficientes, lo que derivaba en enfermedades, lesiones y jubilaciones anticipadas. La jubilación anticipada de los trabajadores de alta cualificación con edades entre 45 y 50 años estaba provocando una disminución del nivel de capacitación y experiencia del personal. Asimismo, la capacidad de trabajo de algunos de los trabajadores de más edad en las funciones que desempeñaban suscitaba preocupación. La empresa reconoció que necesitaba retener a los trabajadores.

Medidas adoptadas

Rudnik realizó un replanteamiento completo de las prácticas de la mina relacionadas con la seguridad y la salud. Para hacer frente a la pérdida de cualificaciones derivada de las jubilaciones anticipadas, Rudnik contrató a 30 mineros profesionales experimentados de una mina cercana para que formaran a los empleados nuevos y les transmitieran sus conocimientos y su experiencia sobre buenas prácticas de SST en un entorno minero. Además, la empresa estableció un acuerdo informal de puesta en común de conocimientos con otra mina de la zona, lo que abría el abanico de experiencias de las que se beneficiarían los trabajadores.

Se instauró un sistema moderno de SST que cumplía las directrices nacionales en la materia, y se facilitaron equipos de protección personal adecuados. Las medidas de SST se introdujeron para todo el personal, con procedimientos y mejoras continuas, incluida la formación permanente y la evaluación de riesgos periódica. Se estableció un estrecho vínculo entre la empresa y las autoridades

estatales competentes que garantizaba que Rudnik recibiera sugerencias continuas para mejorar sus prácticas de SST. También se establecieron un sindicato y un comité de seguridad y salud en el trabajo para garantizar que se escucharían las opiniones de los empleados sobre este tipo de cuestiones.

Además de ajustar las condiciones de trabajo en la mina a las directrices sobre buenas prácticas, Rudnik deseaba asimismo invertir en sus empleados para garantizar su seguridad y salud permanentes y, en la medida de lo posible, reducir el número de jubilaciones anticipadas. Rudnik ha suscrito una póliza de seguro voluntaria que cubre lesiones y enfermedades profesionales, así como un programa de vigilancia de la salud, en virtud del cual se realizan controles médicos periódicos a todos los trabajadores. Además, Rudnik ha suscrito un acuerdo con un proveedor de servicios médicos para que se ocupe de la gestión de las lesiones y enfermedades profesionales.

Por último, la empresa también celebra el «Día de los mineros serbios» que, con la participación de las autoridades y los medios de comunicación locales, se utiliza para elevar la sensibilización sobre la importancia de la SST en el sector de la minería.





Resultados obtenidos

- Se ha desarrollado un sistema de formación para mineros.
- Las lesiones profesionales han disminuido de manera ostensible, y desde la privatización no se han notificado casos de enfermedad profesional.
- La edad de jubilación se ha retrasado desde que se implantaron las intervenciones.
- La aplicación de prácticas de SST ha aumentado el atractivo de la empresa como lugar en el que trabajar y, en consecuencia, ha disminuido el índice de rotación del personal.

Se ha establecido un estrecho vínculo entre la empresa y las autoridades estatales competentes, lo que garantiza que Rudnik reciba sugerencias continuas para mejorar sus prácticas de SST.



Ayuda para garantizar que los trabajadores de la construcción llegan a la jubilación con buen estado de salud

Lujatalo Oy

Finlandia

www.lujatalo.fi

El problema

Lujatalo es una empresa familiar especializada en trabajos de renovación y construcción energéticamente eficientes. En torno a la mitad de la plantilla tiene más de 45 años. Dadas las exigencias físicas de los trabajos de construcción, es frecuente no mantenerse en activo hasta la edad de jubilación. Los trabajadores de la construcción suelen padecer problemas musculoesqueléticos, pero la labor de supervisión se asocia también a mayores cargas mentales y niveles de estrés.

Medidas adoptadas

La empresa decidió que era necesario tomar medidas para mejorar la sostenibilidad de la vida laboral de todo el personal. Se adoptó un modelo de intervención temprana, con acciones de seguimiento para los casos en los que la capacidad de trabajo se viera reducida. Las intervenciones se realizan en colaboración con los encargados de obra, los servicios de salud en el trabajo y las compañías de seguros, bajo la dirección del responsable de salud y bienestar de la empresa.

Lujatalo ofrece rehabilitación profesional, que incluye pruebas de trabajo y reciclaje laboral, p. ej., reconversión de carpinteros con gran experiencia en encargados de obra. El cambio de tareas o del contenido del trabajo permite a los trabajadores seguir en activo hasta la jubilación. Se estima que dos tercios de los trabajadores que se jubilan anticipadamente debido a la exigencia física de su trabajo, podrían retenerse en el lugar de trabajo por medio de la rehabilitación profesional.

El banco de datos de Lujavire contiene ideas para aligerar la carga del trabajo de construcción y mejorar la seguridad. Este banco electrónico de datos sobre ergonomía será accesible a todos los empleados por medio de una aplicación de teléfono móvil.

Las observaciones sobre seguridad se recogen en esta aplicación, que permite tomar fotografías para ilustrar cualquier deficiencia que se observe. Resulta de especial utilidad para trabajadores extranjeros que no saben hablar finés. Además, la empresa incentiva la notificación de



incidentes de seguridad mediante la concesión de entradas para ir al cine.

Lujatalo fomenta también la seguridad durante los desplazamientos entre el domicilio y el trabajo: subvenciona el coste de los neumáticos de bicicleta con clavos a los empleados que utilizan este medio para ir a trabajar, una iniciativa con la que se practica asimismo ejercicio físico.

Los trabajadores sometidos a tensión mental reciben apoyo y son objeto de supervisión, p. ej., utilizando las mediciones del dispositivo Firstbeat Lifestyle Assessment, que ayuda a los trabajadores a reconocer el estrés y a identificar áreas de mejora (actividad física, nutrición, sueño).



Resultados obtenidos

- Los accidentes con baja disminuyeron de 116 a 13,9 (por millón de horas de trabajo) entre 2005 y 2015.
- El número de accidentes graves con resultado de baja laboral superior a 30 días ha descendido a uno o dos casos al año, y la empresa tiene el propósito de llegar a cero en 2020.
- La rehabilitación profesional, por lo general mediante reciclaje laboral, ha reducido de manera notable los costes asociados a la jubilación anticipada.
- Se ha desarrollado una cultura de prevención, y una de sus manifestaciones es que el número de notificaciones de incidentes de seguridad observados ha aumentado de 18 en 2010 a 1 425 en 2015, en parte gracias al desarrollo de la aplicación para teléfonos móviles.

La rehabilitación profesional puede ayudar a que los empleados que realizan tareas físicamente exigentes puedan evitar la jubilación anticipada.

«Run Your Health» — Capacitar a trabajadores de todas las edades para adoptar medidas en beneficio de su salud



SAP SE

(Ejemplo local de SAP Países Bajos)

www.sap.com

El problema

SAP SE es uno de los principales fabricantes mundiales de software independiente. Como sucede en el sector informático en general, los empleados de SAP se enfrentan a una serie de riesgos para la vida laboral sostenible, como el estrés debido a los rápidos cambios que se producen en el sector de la tecnología y los problemas físicos de salud derivados del trabajo sedentario. Todo ello puede provocar trastornos musculoesqueléticos (TME) y otros problemas de salud, además de insatisfacción en el trabajo y desequilibrio entre vida laboral y vida personal.

Medidas adoptadas

SAP hace frente a estas cuestiones adoptando un enfoque global y proactivo. Un buen ejemplo de lo anterior se observa en SAP Países Bajos, donde hace un año se introdujo un programa llamado «Run Your Health» (Gestiona tu salud) para elevar la sensibilización sobre los riesgos de la inactividad física en el trabajo, fomentar los cambios de conducta para mejorar la salud a largo plazo y reforzar una cultura de lugar de trabajo saludable por medio de un liderazgo fuerte.

Al poner en marcha el programa se introdujeron herramientas y equipos en las oficinas para alentar a los empleados a moverse con mayor frecuencia a lo largo del día y se proporcionaron dispositivos de biorretroinformación (*biofeedback*) a los participantes. Además, con el fin de reducir el riesgo de TME se efectuaron mejoras ergonómicas en los espacios de trabajo, p. ej., escritorios con altura ajustable, escritorios altos para reuniones en las que los asistentes están de pie y otros equipos para realizar ejercicio.

Los carteles de las campañas se utilizaron para recordar a los trabajadores que debían moverse a menudo y hacer ejercicio a lo largo de la jornada laboral. También se promovían cambios de conducta sencillos, como subir las escaleras en lugar de utilizar el ascensor. Se impartieron talleres sobre diversos temas —nutrición, estrés y sueño, entre otros— para explicar la repercusión en la salud en



general. A lo largo del año se realizaron diversas iniciativas divertidas sobre la salud, en las que se concedían pequeños incentivos, para mantener al personal involucrado en la campaña.

Como complemento del programa «Run Your Health» implantado en todo el centro, SAP también adoptó un enfoque individual y ofreció a los empleados servicios personales de asesoramiento sobre la salud a fin de ayudarles a realizar cambios para llevar una vida más saludable. La empresa mejoró también su programa de reincorporación al trabajo de modo que abordara específicamente los riesgos asociados al trabajo sedentario en la salud a largo plazo.



Resultados obtenidos

- Más de 250 empleados participaron voluntariamente en el programa, lo que representa el 50 % de la plantilla.
- Todos los participantes notificaron un cambio positivo en el comportamiento y la mentalidad.
- Todos los participantes mejoraron su conocimiento de los riesgos para la salud a largo plazo asociados a la vida sedentaria.
- Todos los participantes informaron de una mayor comprensión de la relación entre buena salud y vida laboral sostenible.
- Los participantes informaron de lo siguiente:
 - un aumento del 100 % en la práctica de ejercicio
 - un aumento del 30 % en el número de pasos registrados al mes
 - una reducción del 56 % del tiempo en posición sedente.
- Está previsto llevar a cabo un programa de seguimiento en 2017 [«Run Your Balance» (Gestiona tu equilibrio)], que se centrará en el equilibrio entre vida laboral y vida personal y en la felicidad.

Se introdujeron herramientas y equipos (como dispositivos de «biofeedback») en las oficinas para alentar a los trabajadores a llevar una vida menos sedentaria.

Proyecto Optima — Formación sobre salud, aptitud física y resiliencia mental para los trabajadores de la sanidad pública

**MENCIÓN
ESPECIAL**

Centro de Servicios para el Ministerio del Interior

República Checa

www.zsmv.cz/optima

El problema

El trabajo de los agentes de policía, los bomberos y otros miembros de las instituciones que velan por la seguridad pública es exigente tanto física como mentalmente. El proyecto Optima, aplicado por el Centro de Servicios del Ministerio del Interior de la República Checa, aumenta la sensibilización sobre la importancia de cuidar la propia salud. Ofrece formación sobre técnicas de gestión del estrés y otros medios para aumentar la resiliencia física y mental. El proyecto va dirigido a los 70 000 empleados y miembros, de todas las edades, de las instituciones que velan por la seguridad pública en la República Checa.



Medidas adoptadas

El proyecto Optima se puso en marcha hace apenas tres años. Su aplicación metodológica sigue en curso, en forma de programas de formación práctica, cursos residenciales de dos semanas para rehabilitación y apoyo a la educación permanente.

Además de aumentar el interés de los miembros por mejorar su salud, su aptitud y su estabilidad mental, las actividades educativas se centran en eficaces procedimientos de formación en los ámbitos siguientes:

- hábitos de movimiento correcto para reducir el riesgo de lesiones y estrés y para aumentar el rendimiento;
- relajación;
- formación exhaustiva sobre la aptitud física;
- gestión del estrés;
- ejercicio físico para evitar dolores de espalda, hombro, cuello, rodilla y cadera;
- prevención de lesiones y refuerzo del sistema inmunitario;
- rendimiento funcional y resistencia en situaciones reales;
- sueño de mejor calidad;
- mejor capacidad de concentración;
- nutrición, y
- gestión del estrés en situaciones extremas.

En colaboración con la compañía de seguros de enfermedad del Ministerio del Interior y con la Facultad de Educación Física y Deportes de la Universidad Carolina, se produjo un DVD titulado «Ejercicios de recuperación y compensatorios para miembros de instituciones de seguridad pública», y hay en curso otros vídeos y materiales metodológicos.

Una herramienta clave es el examen de Optima, en el que se evalúa el estado físico, los niveles de estrés y las capacidades motoras utilizando las últimas tecnologías para medir la variabilidad de la frecuencia cardiaca y la actividad eléctrica del cerebro. Y para añadir valor al proceso de formación se utiliza la biorretroinformación (*bio-feedback*).

El éxito del proyecto ha llevado a tomar la decisión de incluir la metodología en la formación básica de todas las fuerzas de seguridad del Ministerio del Interior.



Resultados obtenidos

- Cambio de estrategia con respecto a la cuestión de la salud, la aptitud física y la resiliencia mental en un departamento del Ministerio del Interior.
- Ejecución de más de 100 programas educativos con más de 1 500 participantes formados, que han facilitado excelentes comentarios al respecto.
- Aumento demostrable del interés de los participantes por la cuestión de cuidar de su propia salud, aptitud física y resiliencia mental.
- La prueba piloto de Optima ha facilitado unos resultados preliminares muy positivos.
- Se ha realizado un DVD insterinstitutional titulado «Ejercicios de recuperación y compensatorios para miembros de instituciones de seguridad pública».

En el proyecto se trata a la persona como un todo, haciendo hincapié en la relación entre el cuerpo y la mente.

Fomento de la utilización de dispositivos de ayuda en la sanidad

**MENCIÓN
ESPECIAL**

Región Midtjylland (Zona Central de Dinamarca)

Dinamarca

www.rm.dk/om-os/english/

El problema

La Zona Central de Dinamarca es una unidad administrativa del país con responsabilidad en materia de sanidad, incluida la relativa a los servicios hospitalarios. Las tareas de traslado y cuidado que realizan el personal de enfermería y los asistentes sanitarios a menudo provocan un abandono prematuro del mercado laboral. El uso de dispositivos de ayuda puede reducir el riesgo de lesiones hasta en un 40 %. No obstante, una encuesta realizada por el Centro Danés de Investigaciones sobre el Entorno de Trabajo indicó que solo el 30 % de los cuidadores encuestados utilizaba aparatos auxiliares para desplazar a los pacientes. Estas cifras ponían de manifiesto la necesidad de promocionar el uso de estas ayudas para proteger la seguridad y la salud de los trabajadores.

Medidas adoptadas

Como parte de la iniciativa adoptada en el ámbito de los traslados de pacientes, la Zona Central de Dinamarca desarrolló un sitio web, denominado «Portal de los traslados», que se actualiza continuamente. Incluye más de 30 vídeos educativos sobre los tipos más habituales de traslado de pacientes con grados distintos de autonomía. Están centrados en los aparatos de ayuda a los traslados que los trabajadores encuentran más útiles. También se desarrolló un curso de aprendizaje electrónico que probaron los trabajadores. Un aspecto importante fue adaptar el curso a las necesidades concretas de cada departamento y cada persona. La iniciativa ha sido posible porque se centraba en los tipos de traslados que realizaban los empleados con más frecuencia.

La región reconoció que la fácil disponibilidad de dispositivos auxiliares para traslados sería fundamental para que su uso en el día a día resultara un éxito. En consecuencia, el presupuesto regional para estos aparatos se ha incrementado y la tecnología de dispositivos de ayuda se ha reorganizado para optimizar su adquisición, la logística y las operaciones. Los proyectos regionales han abordado las necesidades de traslados específicas de una serie de hospitales. En el desarrollo y la ejecución de los planes de acción específicos de cada departamento han participado supervisores de traslados de pacientes y empleados. Además, ahora se publican periódicamente guías de diseño en la región, en las que se especifican las condiciones que debe reunir un edificio para los proyectos



de construcción y conversión, como los cuartos de baño, las salas de escáner, las habitaciones y las salas de quirófano, de modo que haya espacio suficiente para almacenar los dispositivos de ayuda y para realizar los traslados de pacientes.

Se adoptó un enfoque global: los esfuerzos se coordinaron en toda la región y se creó una red regional de transferencia de conocimientos entre los distintos hospitales. La colaboración entre los directores regionales y las reuniones periódicas que mantienen los miembros de la red permiten el desarrollo de intervenciones estratégicas y prácticas, y garantiza la mejora continua.



Fotógrafa: Helle Brandstrup Larsen

Resultados obtenidos

- El número de accidentes disminuyó un 31 % entre 2011 y 2015.
- Los costes asociados a los accidentes relacionados con los traslados se redujeron un 52 %, de 4,8 millones de coronas danesas a 2,3 millones durante ese mismo periodo.
- Las bajas por enfermedad causadas por tales accidentes disminuyeron un 56 % entre 2013 y 2015.
- Y las bajas por la misma causa consideradas en proporción con las ausencias globales por enfermedad se redujeron del 20 % al 10 % en el periodo en cuestión.

La Zona Central de Dinamarca ha aplicado objetivos específicos para fomentar el uso de dispositivos de ayuda al traslado de pacientes.

Reducción de los riesgos laborales para empleados mayores de 50 años

**MENTIÓN
ESPECIAL**

Tarkett S.p.A.

Italia

www.tarkett.com

El problema

Tarkett es un fabricante italiano de suelos de linóleo natural. Esta empresa declara que el 34 % de los operarios de máquinas y del personal de oficina tienen más de 50 años de edad. Los miembros de este grupo son los que enferman más a menudo. A la empresa le preocupan los problemas cardiovasculares de los empleados debidos a sobreesfuerzos, los aumentos de temperatura, los trastornos musculoesqueléticos, la pérdida de fuerza, la pérdida de visión y de agudeza visual, y las caídas.

Medidas adoptadas

Las medidas adoptadas por Tarkett fueron integrales e inclusivas. Comenzaron con una evaluación de riesgos destinada a reducir los riesgos laborales. En la planificación y la ejecución de las nuevas medidas de seguridad intervinieron el equipo directivo, el médico de la empresa y los representantes de la seguridad del personal. Al realizar la evaluación de riesgos general, Tarkett observó que era necesario aplicar medidas adicionales para los empleados de más de 50 años de edad.

Cada cuatro años, el Departamento de Prevención y Protección organiza sesiones sobre factores de riesgo específicos para todos los empleados. Se decidió aumentar la frecuencia de estas sesiones y celebrarlas cada dos años para los empleados mayores de 50 años.

Además, se instauraron controles operativos de seguridad más exhaustivos. La empresa aumentó la frecuencia de los controles *in situ*, que se hicieron semanales para el personal de más edad y quincenales para los jóvenes. Entre los cambios que propiciaron tales controles se pueden citar: reducción de la carga física, ya que se adquirió un elevador eléctrico portátil, y compra de equipos más ergonómicos, p. ej., las cajas de herramientas convencionales se han sustituido por carros y se ha instalado una plataforma hidráulica para elevación de materiales, lo que reduce la carga física en todo el personal.

Otras medidas para la reducción de carga física y el aumento de la comodidad es la actualización de los equipos de protección personal (EPI), dado que un EPI más cómodo puede hacer menos fatigoso el trabajo. Los EPI se actualizaron y los equipos antiguos se sustituyeron por otros que ofrecen igual o mayor protección, pero que los empleados consideran más cómodos.



Por lo que respecta al protocolo sanitario, el médico de la empresa efectúa periódicamente reconocimientos médicos estándar a toda la plantilla. Para tener en consideración las necesidades específicas de los trabajadores de más edad, el médico de la empresa, en colaboración con el Departamento de Prevención y Protección, añadió otros elementos a los reconocimientos de los mayores de 50 años, entre otros una evaluación anual de las capacidades motoras, la elasticidad muscular y los niveles de antígeno prostático específico —biomarcador que suele ser elevado en caso de cáncer de próstata— a los análisis de sangre rutinarios. Cada dos años se realizan pruebas cardiológicas, exploraciones visuales y pruebas psicométricas.



La empresa ha reconocido la mayor necesidad de descansar que tienen los trabajadores mayores en comparación con los jóvenes, y ahora los mayores de 50 años pueden realizar descansos con más frecuencia y más prolongados, en caso necesario. Los trabajadores pueden también solicitar un cambio de trabajo, durante un determinado periodo o sin especificar el límite temporal, para permitir la recuperación física o mental.

En la planificación y la ejecución de las nuevas medidas de seguridad intervinieron el equipo directivo, el médico de la empresa y los representantes de la seguridad del personal.

Resultados obtenidos

- Se ha producido una reducción del 80 % en el índice de riesgo en relación con las tareas desempeñadas por trabajadores mayores de 50 años.
- Desde 2010 no ha habido ni un solo accidente en el que haya intervenido un empleado de más de 50 años.
- En 2016 se identificaron 80 medidas para mejorar el lugar de trabajo.
- Todos los empleados mayores de 50 años se sometieron al nuevo reconocimiento médico, más exhaustivo, en 2016.

Un sistema integrado de gestión para el envejecimiento de los trabajadores de la industria pesada

**MENCIÓN
ESPECIAL**

Vassiliko Cement Works PLC

Chipre

vassiliko.com

El problema

Vassiliko Cement Works fabrica clínker y cemento, y realiza sus actividades en varias canteras. Como es habitual en los sectores que exigen gran esfuerzo físico, el envejecimiento de la plantilla representa un problema importante para de Vassiliko. Los empleados de 50-64 años de edad constituyen el 34 % del personal. Los trabajadores mayores en la industria pesada tienen el riesgo de tener que jubilarse anticipadamente y de sufrir discapacidad, si el entorno de trabajo y las demandas laborales no se adaptan a sus capacidades según van cambiando.

Medidas adoptadas

La empresa llevó a cabo una evaluación de riesgos teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrentaban los empleados de más edad. Vassiliko reconoció que estos son especialmente vulnerables a los riesgos que plantean el trabajo por turnos y las cargas de trabajo pesadas. Con el fin de reducir los riesgos, se aumentó de cuatro a cinco el número de turnos, para lo cual se contrataron 15 nuevos trabajadores. Eso permitió prolongar los periodos de descanso entre turnos. Se realizaron mejoras ergonómicas en el entorno de trabajo, incluida la instalación de dos nuevos elevadores para reducir el esfuerzo físico y los riesgos relacionados con los trastornos musculoesqueléticos. Asimismo, se efectuó una renovación completa de las oficinas aplicando principios ergonómicos para mejorar el entorno de trabajo

Vassiliko cubre los reconocimientos médicos del personal. En colaboración con los servicios médicos de la empresa se crearon registros médicos electrónicos para toda la plantilla. Esto permitió disponer de certificados de sostenibilidad del trabajo para cada empleado, lo que permitía a la empresa determinar las tareas que podía desempeñar un determinado trabajador y las medidas que mejorarían las condiciones de trabajo. En los casos en los que un trabajador no puede seguir desempeñando su labor por motivos de salud, la empresa respalda su

reasignación a otro puesto. La decisión de cambiar a un trabajador a otro puesto se acuerda entre el trabajador, el médico especializado en salud en el trabajo y la dirección de la empresa. La empresa instaló incluso una unidad de primeros auxilios y contrató a una enfermera para que pudiera atender al personal durante las horas de trabajo esenciales. Se adquirieron dos desfibriladores y se facilitó formación a 42 empleados sobre cómo utilizarlos, así como el procedimiento de reanimación cardiopulmonar.

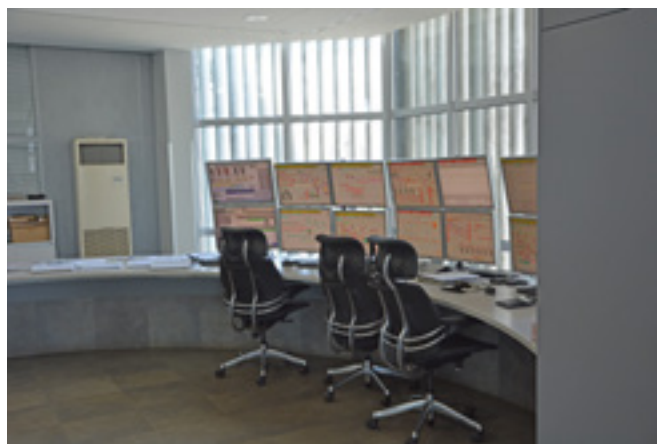
Además, Vassiliko puso en marcha un programa de cambio de cultura, en virtud del cual se formaron equipos de empleados de diversas edades y antecedentes, y de distintos niveles jerárquicos con el objetivo de fomentar el espíritu de equipo y la integración, así como la cooperación entre los empleados jóvenes y los mayores. La empresa inició también programas de formación dirigidos a los empleados de más edad, que cubrían la prevención de accidentes y la gestión del estrés, así como las nuevas tecnologías. Para proteger la salud mental de los trabajadores, se organizaron sesiones con un psiquiatra sobre la cuestión del estrés y el modo de abordarlo.



Resultados obtenidos

- El rendimiento laboral aumentó en todos los grupos de edad.
- Las medidas adoptadas para mejorar el entorno de trabajo aumentaron la satisfacción laboral de los empleados.
- El establecimiento de un quinto turno de trabajo propició una mejor conciliación entre vida laboral y personal.
- Más de 90 empleados participaron en las sesiones dirigidas por un psiquiatra, y recibieron consejos sobre cómo gestionar el estrés.

Vassiliko llevó a cabo una evaluación de riesgos teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrentaban los empleados de más edad.



Reducción de los riesgos del trabajo por turnos para lograr una vida laboral más sostenible

**MENCIÓN
ESPECIAL**

Loders Croklaan

Países Bajos

ioiloders.com

El problema

Loders Croklaan es un proveedor de aceites comestibles que se enfrenta al envejecimiento de su plantilla, de 450 empleados. El trabajo que se realiza, por su naturaleza, exige gran esfuerzo físico. La empresa funciona las 24 horas del día, por lo que hay turnos de trabajo. Si a los factores mencionados se une el envejecimiento de la plantilla, la empresa se encuentra ante el reto de garantizar la sostenibilidad de la vida laboral de sus empleados.

Medidas adoptadas

Loders Croklaan consideró que el cambio más importante que debía hacerse era aumentar el compromiso de los trabajadores con la gestión de la seguridad y la salud. El enfoque que se adoptó fue «de abajo arriba»: se creó un grupo de coordinación formado por empleados de todas las secciones de la empresa; representantes de la dirección, de Recursos Humanos y del comité de empresa y los sindicatos, para que elaboraran un plan de proyecto que contara con el respaldo y el compromiso de todos los miembros del personal.

Los seminarios impartidos y un cuestionario realizado por los empleados indicaron que los tres principales ámbitos que necesitaban mejora eran: el trabajo por turnos, el estilo de vida y la empleabilidad sostenible. Se crearon tres equipos para que trabajaran cada uno sobre una cuestión específica.

Como consecuencia de las recomendaciones realizadas por el equipo de mejoras sobre el trabajo por turnos, se consideró una necesidad el trabajo a tiempo parcial, y se introdujo el trabajo compartido, que permite a los empleados trabajar media jornada y, por consiguiente, disponer de más tiempo para recuperarse entre dos turnos. Se aumentó la sensibilización y se facilitó información a los empleados sobre las oportunidades de trabajar a tiempo parcial.

Se estableció un sistema interno de prácticas profesionales y se realizaron una serie de vídeos breves sobre cada departamento para mostrar los tipos de tareas que realiza cada uno. Los trabajadores pueden solicitar la participación en estas prácticas internas para adquirir conocimientos sobre otras áreas y las capacidades necesarias para cambiar de puesto dentro de la empresa.

Para alentar a los empleados a realizar cambios positivos en su estilo de vida se elaboró un calendario de actos en el que figuraban actividades sobre nutrición, relajación y ejercicio. La empresa facilita ahora acceso a una amplia gama de actividades, incluidos recorridos en bicicleta, entrenamiento para correr, natación y taichí. Se celebró un taller sobre nutrición, se proporcionó fruta gratuitamente y se facilitaron folletos para elevar la sensibilización sobre la importancia de llevar una dieta saludable.





Resultados obtenidos

- Los equipos de mejora establecidos al comienzo del proyecto continuaron su labor de manera independiente tras la finalización del periodo de prueba.
- La implantación del sistema de trabajo compartido para reducir los riesgos del trabajo por turnos recibió una acogida positiva por parte de los trabajadores.
- Se ofrecieron oportunidades de formación interna para adquirir conocimientos de otras áreas de trabajo y de traslado a otros departamentos.
- La participación de los trabajadores fue muy elevada, y mostraron su implicación y sensibilización en relación con el proceso, que asumieron como propio, mientras que la empresa desempeñó un papel facilitador/alentador.
- Se utilizaron diversos canales de comunicación: talleres, reuniones, folletos.
- El empleo sostenible se ha integrado en la práctica diaria de Loders Croklaan y figura en el orden del día de las reuniones de gestión.

Participación de los trabajadores: los trabajadores son la fuente de inspiración para la iniciativa, y la empresa les da la oportunidad de llevar a la práctica sus ideas sobre la empleabilidad sostenible.

Promoción de la salud mental y física en el trabajo para el cuerpo de policía

**MENTIÓN
ESPECIAL**

Dirección de Policía de Murska Sobota

Eslovenia

www.policija.si

El problema

La Dirección de Policía de Murska Sobota es una de las direcciones de policía de las regiones autónomas de Eslovenia. La naturaleza del trabajo que desempeñan los funcionarios de policía es exigente, tanto física como emocionalmente; en consecuencia, es importante garantizar el mantenimiento del bienestar físico y mental de los trabajadores, que hace más sostenible su vida laboral. Un análisis de la estructura de edad efectuado en la Dirección de Policía reveló que un 60 % de los empleados tenían más de 40 años, con una media de edad de 44 años en 2015.

Medidas adoptadas

La Dirección de Policía creó un grupo de trabajo, compuesto por representantes de diversos puestos de la organización, que se centró en el desarrollo de medidas para fomentar y mejorar la salud física y mental en el lugar de trabajo. El grupo de trabajo incluía también a un miembro del Instituto Nacional de Sanidad Pública y al representante de los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo. Se mantuvo informadas de los avances del proyecto a las dos principales organizaciones sindicales de la policía.

El objetivo del proyecto era realizar cambios a escala de las políticas de la organización y también a escala del lugar de trabajo, para crear un entorno propicio y garantizar unas condiciones de trabajo apropiadas, así como introducir una serie de medidas de fomento de la salud en el trabajo. El proyecto fomentaba la participación de los empleados de todas las edades en las iniciativas. El grupo de trabajo se centró en la evaluación de riesgos, la identificación de peligros y el establecimiento de medidas que pudieran reducir los riesgos. En este análisis se utilizaron los reconocimientos médicos preventivos, la evaluación de la salud y un cuestionario sobre el estrés. El objetivo del grupo de trabajo era garantizar que los



trabajadores con necesidades especiales tuvieran acceso a puestos apropiados, p. ej., las embarazadas, los agentes de más edad, los trabajadores con enfermedades crónicas o discapacidades.

En los proyectos se incluyeron seminarios sobre diversas cuestiones, entre otras: estilos de vida saludables, gestión del estrés, fortalecimiento de las relaciones en el lugar de trabajo, aumento de los niveles de actividad física, elevación de la sensibilización sobre el abuso del tabaco y el alcohol, reconocimiento de las prácticas intimidatorias en el lugar de trabajo y exposición profesional a enfermedades infecciosas.

Resultados obtenidos

- Los empleados han acogido con satisfacción el enfoque activo e integral adoptado por la Dirección de Policía.
- Después de la intervención, las bajas por enfermedad disminuyeron.
- Se establecieron puntos de información para aumentar la sensibilidad sobre la alimentación saludable y el ejercicio, y en la página de la intranet de la organización se añadieron materiales sobre las opciones de estilos de vida.
- Los empleados acogieron favorablemente los seminarios.
- Las intervenciones para fomentar la buena forma física, incluidos los ejercicios de fortalecimiento, el senderismo, la celebración del Día de la Salud en el Trabajo y concursos de cocina han demostrado ser eficaces.

El objetivo del proyecto era realizar cambios a escala de las políticas de la empresa y fomentar la participación de empleados de cualquier edad.



Avance hacia un mejor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal en el sector de fabricación de sustancias químicas

**MENCIÓN
ESPECIAL**

Duslo, a.s.

Eslovaquia

www.duslo.sk

El problema

Duslo es una empresa que fabrica compuestos químicos orgánicos e inorgánicos. En un entorno laboral como el de Duslo, en el que son comunes las sustancias químicas peligrosas y las temperaturas elevadas, el error humano puede tener consecuencias graves, de modo que la seguridad y la salud en el trabajo es una cuestión fundamental para la empresa. La media de edad de la plantilla supera los 45 años. La empresa reconoce la enorme experiencia de estos trabajadores, pero también el aumento de los riesgos que tienen asociados, como su mayor predisposición a padecer trastornos musculoesqueléticos (TME) y lesiones profesionales.

Medidas adoptadas

Duslo realizó investigaciones exhaustivas a fin de identificar los ámbitos que preocupaban a los trabajadores y utilizó esta información para desarrollar un programa de asistencia a los trabajadores y aplicar medidas adecuadas para reducir los riesgos laborales y mejorar el rendimiento.

El programa se dio a conocer a través de reuniones, de la intranet empresarial, de tableros de anuncios y de la revista de la empresa.

Para prevenir los TME se realizan evaluaciones ergonómicas anualmente y se facilitan equipos ergonómicos a los empleados. Se organizaron seminarios sobre la columna vertebral, centrados en la postura correcta que debe mantenerse al estar sentados y en ejercicios en grupo dirigidos por un terapeuta. Incluían sesiones de rehabilitación en piscina, sauna y bañera de hidromasaje.

Se organizaron también charlas sobre alimentación saludable y se proporcionaron complementos dietéticos gratuitos a los trabajadores. Se fomentaron las relaciones intergeneracionales por medio de iniciativas de intercambio de conocimientos. Los trabajadores de más edad compartieron sus experiencias sobre las tecnologías de producción y sobre problemas y soluciones específicos con los jóvenes, y estos, a su vez, aportaron sus conocimientos de las tecnologías más recientes, como programas informáticos, con lo que estas reuniones eran beneficiosas para ambas partes.





Para alentar la integración entre empleados de cualquier edad y promover la salud física y mental, Duslo también animaba a los trabajadores a que participaran en actividades deportivas. Se organizaron diversas actividades, incluido un campeonato de fútbol, una liga de bolos y un club para correr. Además, se decidió celebrar anualmente un «Día del trabajador» y un «Día del deporte», para trabajadores y familiares, con el fin de crear un mejor ambiente, al permitir a los trabajadores relacionarse con compañeros de todos los departamentos de la empresa y mejorar el equilibrio entre vida laboral y vida personal.

Asimismo, se adoptaron diversas medidas para reducir los riesgos psicosociales. Se impartieron seminarios sobre el estrés y el modo de gestionarlo, y se ofrecieron a todos los empleados consultas gratuitas y garantizando la confidencialidad a un psicólogo. Una medida especialmente innovadora que aplicó Duslo fue el establecimiento de un centro de cuidados para los familiares de los empleados con edades avanzadas. Los trabajadores que tuvieran personas mayores a su cargo podían llevarlas al centro de trabajo durante su jornada laboral, y tener la tranquilidad de saber que estaban recibiendo asistencia profesional con supervisión médica.

Resultados obtenidos

- Se han reducido las bajas por estrés, depresión y otros problemas mentales.
- Desde que comenzó el proyecto, los niveles de la productividad y satisfacción de los clientes han aumentado.
- Las actividades para establecer relaciones interpersonales en el lugar de trabajo han mejorado el ambiente laboral y aumentado la frecuencia de eventos sociales.
- Desde que comenzó el proyecto, los empleados han mostrado mayor interés por las actividades físicas y los estilos de vida más saludables.

Una medida especialmente innovadora que aplicó Duslo fue el establecimiento de un centro de cuidados para los familiares de los empleados con edades avanzadas.

Prolongación de la carrera profesional por medio del bienestar en el trabajo

**MENCIÓN
ESPECIAL**

Federación de Industrias Tecnológicas de Finlandia

Finlandia

teknologiateollisuus.fi

El problema

La Federación de Industrias Tecnológicas de Finlandia es una organización integrada por 100 expertos que representan los intereses de las empresas de tecnología finlandesas. La organización hace frente al reto del envejecimiento de la plantilla, con una media de 49 años de edad. Es necesario mantener la plantilla actual, reducir al mínimo las jubilaciones anticipadas, en la medida de lo posible, y fomentar la transferencia de conocimientos entre los trabajadores mayores y los jóvenes. El plan empresarial de seguridad y salud en el trabajo detectó una serie de factores que contribuyen a la tensión mental, como las tareas exigentes, las cargas de trabajo elevadas y la falta de conciliación entre vida laboral y vida personal.

Medidas adoptadas

Se creó un grupo de bienestar en el trabajo para que abordara las cuestiones que se habían detectado como causantes de tensión mental o física. El grupo, formado por miembros de distintos niveles del personal y del equipo directivo, es el responsable de dirigir el proceso de desarrollo organizativo. Se utilizó un índice de bienestar en el trabajo (escala de 0 a 10), medido a través de encuestas al personal, para identificar áreas susceptibles de mejora. Las dimensiones de la encuesta son las siguientes: salud y capacidad funcional, competencia, motivación, condiciones de trabajo y gestión, equilibrio vida laboral-vida personal y capacidad de trabajo.

Todos los resultados de la encuesta se comparten con todo el conjunto de la empresa, y todo el personal participa en el proceso de aportación de ideas para mejorar el entorno laboral. Las medidas clave para mejorar el bienestar se registran en un plan de acción, cuyos avances controla el grupo de gestión, que informa mensualmente al Consejo de Dirección.

Un ámbito que exigía una intervención, según detectó la encuesta, era la organización de los horarios de trabajo de los empleados de entre 35 y 44 años de edad. A juzgar por los resultados de la encuesta, para este grupo concreto los horarios eran un factor clave que afectaba a su capacidad de trabajo. En respuesta a esta información, la empresa aplicó un sistema de trabajo flexible que permite a los empleados trabajar en casa en determinadas circunstancias. En general, las puntuaciones de la encuesta para la conciliación entre vida laboral-vida personal y el bienestar en el trabajo aumentaron tras la instauración del sistema de trabajo flexible.

Se identificó que la incoherencia en el liderazgo era un problema que podía influir negativamente en el bienestar en el trabajo, y para abordarlo se implantó un programa para el desarrollo sistemático de los líderes. Se creó un foro de supervisión que se reúne seis veces al año para participar en actividades de desarrollo. El proceso se basa en el ciclo de desarrollo del liderazgo: definición de liderazgo eficaz, retroinformación y seguimiento del desarrollo. Dos veces al año se utiliza un sistema de retroinformación completa (*feedback 360 °*) para identificar los puntos fuertes y las áreas que han de mejorarse.





Resultados obtenidos

- Todos los aspectos de la empresa se han cambiado para mejorar el bienestar de los trabajadores, incluidas modificaciones de las políticas y actividades sobre SST, los procesos de desarrollo del personal y el liderazgo empresarial.
- La puntuación del índice de bienestar en el trabajo ascendió de 7,74 en 2013 a 8,51 en 2016.
- Las puntuaciones relativas a la capacidad de los trabajadores para seguir trabajando hasta la jubilación también aumentaron en la encuesta, de 8,01 en 2013 a 9,04 en 2016.
- Los trabajadores de 35-44 años puntuaron su satisfacción por la capacidad para equilibrar su vida laboral con la personal con 5,83 puntos en 2013. Esta

cifra aumentó de modo notable en 2016, 8,35, tras la introducción y ampliación del sistema de trabajo flexible, que permite a los empleados trabajar en su casa.

- La satisfacción en general con la dirección aumentó de 7,81 en 2015 a 8,25 solo seis meses después, en 2016.

Los trabajadores han declarado que el equilibrio entre su vida laboral y su vida personal ha mejorado desde la instauración del sistema de trabajo flexible.

Programa de fisioterapia para prevenir lesiones por tensiones en el trabajo y para ofrecer cambios cuantificables en todas las empresas asociadas

**MENCIÓN
ESPECIAL**



Toyota Material Handling

Bélgica

www.toyota-forklifts.eu

El problema

Toyota Material Handling tiene más de 4 500 técnicos —aproximadamente el 50 % de su plantilla— que se desplazan para prestar servicios de mantenimiento a los equipos de manejo de materiales de sus clientes. Al participar en la campaña «Trabajos saludables en cada edad» y tras consultar a las partes interesadas, la empresa determinó que el envejecimiento de la plantilla es una dificultad material sobre la que las partes interesadas exigen transparencia.

Tras la realización de una encuesta, Toyota Material Handling reconoció que el 15 % de su plantilla en Europa supera los 50 años de edad. En las fábricas de la empresa, la automatización ha eliminado las tareas de levantamiento de cargas pesadas. No obstante, en el caso de estos técnicos de mantenimiento, que trabajan con carretillas en las instalaciones de los clientes, no es posible automatizar las operaciones manuales de manejo de materiales en la misma medida. Toyota Material Handling reconoció que el esfuerzo excesivo es la principal causa de lesiones entre el personal del servicio técnico.

Medidas adoptadas

Dado que el retraso de la edad de jubilación va en aumento, la empresa advirtió que era necesario adoptar medidas para ayudar a los empleados a adoptar prácticas de trabajo saludables a fin de retener al personal con alta cualificación y experiencia. Toyota Material Handling emprendió medidas para prevenir las lesiones por tensiones en el trabajo: tras realizar un análisis exhaustivo de los datos sobre accidentes, así como consultas con los técnicos, se constató que las prácticas inadecuadas de manejo manual de materiales eran la causa principal de las lesiones, para lo cual la empresa desarrolló un programa de fisioterapia.

La primera fase se centraba solo en los miembros del personal del servicio técnico que habían sufrido una lesión por sobreesfuerzo. El fisioterapeuta externo impartió una sesión de formación preliminar que combinaba la teoría con ejercicios prácticos. Esta sesión se grabó y se exhibió en la herramienta de aprendizaje electrónico interna, a la que todo el personal tiene acceso. Tras el éxito que tuvo con los trabajadores lesionados, el programa se amplió a toda la plantilla y se impartió un curso a los participantes en la formación inicial realizada tres años antes, para que actualizaran sus conocimientos.





Respaldadas por el ejemplo de este éxito empresarial, otras entidades de Toyota (República Checa, Francia, Italia y Suecia) han renovado o iniciado programas similares de fisioterapia. Este caso también se compartió a escala externa con toda la UE a través de actos de intercambio de buenas prácticas de la EU-OSHA organizados por Toyota Material Handling y otros socios de la campaña oficial, como Seat, Siemens y Lego.

Resultados obtenidos

- En los dos últimos años, los accidentes por esfuerzo excesivo se han reducido a más de la mitad.
- La proporción de empleados en situación de baja por accidente ha disminuido del 20 % en 2006 al 5 % en 2014.
- Después de someterse a tratamiento de fisioterapia, ninguno de los trabajadores que sufrieron lesiones por sobreesfuerzo ha vuelto a tener una lesión similar.
- El ahorro en costes por absentismo equivale a cuatro veces los costes de inversión en las 337 sesiones de fisioterapia. Esto ha permitido también una reducción en las primas de seguro de la empresa.
- Los ahorros se reinvierten en medidas de SST para los empleados en España. Se detectó que la segunda causa principal de accidentes eran los golpes producidos por objetos. La empresa está analizando y mejorando en la actualidad las herramientas y los equipos que manejan los técnicos del servicio de mantenimiento.

Las consultas con los técnicos de mantenimiento ayudaron a identificar que las prácticas inadecuadas de manipulación manual constituían la principal causa de lesiones.

CÓMO OBTENER LAS PUBLICACIONES DE LA UNIÓN EUROPEA

Publicaciones gratuitas:

- Un único ejemplar:
A través de EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).
- Varios ejemplares/pósteres/mapas:
En las representaciones de la Unión Europea (http://ec.europa.eu/represent_es.htm),
en las delegaciones en terceros países (http://eeas.europa.eu/delegations/index_es.htm) o contactando con Europe Direct a través de http://europa.eu/europedirect/index_es.htm
o del teléfono 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuito en toda la Unión Europea) (*).

(*) Tanto la información como la mayoría de las llamadas (excepto desde algunos operadores, cabinas u hoteles) son gratuitas.

Publicaciones de pago:

- A través de EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

La EU-OSHA realiza también las campañas de dos años «Trabajos saludables», que gozan del respaldo de las instituciones europeas y los interlocutores sociales europeos, y que coordinan a escala nacional los centros de referencia de la Agencia. La campaña de 2016-2017, «Trabajos saludables en cada edad», tiene el objetivo de ayudar a las empresas a abordar los problemas que plantea el envejecimiento de la población activa y aumentar la sensibilización sobre la importancia del trabajo sostenible a lo largo de toda la vida laboral de los trabajadores.

La **Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo** (EU-OSHA) tiene como misión contribuir a que los centros de trabajo europeos sean más seguros, saludables y productivos. Creada por la Unión Europea en 1994, y con sede en Bilbao, España, la Agencia investiga, desarrolla y divulga información fiable, equilibrada e imparcial sobre salud y seguridad, y establece redes con organizaciones de toda Europa para mejorar las condiciones de trabajo.

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo

C/ Santiago de Compostela, 12
48003 Bilbao
ESPAÑA
Correo electrónico:
information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>



Oficina de Publicaciones