Un Paso Más

PLANTILLA PARA RECURSOS HUMANOS

# Programa de bienestar laboral

Los ocho pasos del modelo de la OMS para lugares de trabajo saludables, con una hoja para llenar en cada uno.


- Política y equipo
- Diagnóstico
- Prioridades y metas
- Plan anual y cronograma
- Presupuesto
- Tablero de indicadores


Gratis para usar, cambiar y compartir. La versión más reciente está en unpasomas.app/bienestar-laboral

ANTES DE EMPEZAR

# Los ocho pasos

| | PASO | QUÉ QUEDA HECHO |
|---|---|---|
| 1 | **Consigue el compromiso de la dirección**<br>Sin la dirección, el programa se queda en actividades sueltas de Recursos Humanos. | Política de una página, firmada y comunicada a todos. |
| 2 | **Arma el equipo**<br>La OMS pide que al menos la mitad del equipo sean personas sin puesto de dirección. | Lista del equipo, responsable y calendario de reuniones. |
| 3 | **Haz el diagnóstico**<br>Antes de elegir actividades, averigua qué pasa y qué quiere la gente. | Resumen de una página: qué encontramos y qué pidió la gente. |
| 4 | **Elige prioridades**<br>Dos o tres frentes para el año. Lo que daña la salud va primero. | Tres prioridades del año, cada una con su porqué. |
| 5 | **Escribe el plan**<br>Metas, responsables, fechas, presupuesto y cómo se va a medir. | Plan anual con calendario, presupuesto e indicadores. |
| 6 | **Ponlo en marcha**<br>Lanza con la dirección al frente y haz fácil participar. | Lanzamiento y comunicación mensual. |
| 7 | **Mide**<br>Qué se hizo, cuántos participaron y qué cambió. | Tablero de una página, cada trimestre. |
| 8 | **Ajusta y repite**<br>El último paso es el primero del siguiente ciclo. | Informe anual y plan del año siguiente. |

**Qué esperar.** Los ensayos más grandes de programas de bienestar encontraron más actividad física y más chequeos, pero no menos ausentismo ni menos gasto médico. Lo mejor respaldado es capacitar a los jefes y cambiar las condiciones de trabajo. Empieza por ahí y mide en tu propia empresa.

Un programa de bienestar es voluntario y no sustituye lo que pide la ley: la NOM-035 en México, el sistema de seguridad y salud en el trabajo y la evaluación de riesgo psicosocial en Colombia, el protocolo psicosocial en Chile, el plan de salud y seguridad ocupacional en Guatemala.

PASOS 1 Y 2

# Compromiso de la dirección y equipo

Sin la dirección, el programa se queda en actividades sueltas de Recursos Humanos.

- Presenta el problema con datos de la empresa: ausentismo, rotación, resultados de la última encuesta.
- Pide tres cosas: un presupuesto, tiempo dentro del horario y que los directores participen.
- Deja el compromiso por escrito en una política corta, firmada por la máxima autoridad.

## Política de bienestar (modelo)

Política de bienestar de [empresa]

En [empresa] cuidamos la salud, la seguridad y el bienestar de todas las personas que trabajan aquí.

Nos comprometemos a:
1. Prevenir los riesgos del trabajo, físicos y psicosociales, y cumplir las normas que nos aplican.
2. Preguntar a nuestra gente cómo vive su trabajo al menos una vez al año, y actuar sobre lo que nos diga.
3. Dar tiempo dentro del horario para las actividades del programa.
4. Capacitar a quienes tienen personas a su cargo para apoyar a sus equipos.
5. Que participar sea voluntario, y que nadie sea señalado por participar o por no hacerlo.
6. Medir el programa cada año y contar los resultados a todos.

[Nombre y firma de la máxima autoridad]
[Fecha]

## El equipo del programa

La OMS pide que al menos la mitad del equipo sean personas sin puesto de dirección. De distintas áreas, turnos y sedes.

| NOMBRE | ÁREA Y TURNO | PAPEL |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Responsable del programa _____ Reuniones (día y hora) _____

PASO 3

# Diagnóstico

Antes de elegir actividades, averigua qué pasa y qué quiere la gente.

- Junta los datos que ya tienes: ausentismo, rotación, accidentes, horas extra.
- Aplica una encuesta anónima de clima y la evaluación de riesgo psicosocial que pida tu país.
- Pregunta a cada equipo qué cambiaría. En una empresa pequeña basta una conversación con una lista.

| DATO DE BASE | VALOR HOY | FUENTE Y FECHA |
|---|---|---|
| **Personas en la empresa** | | |
| **Ausentismo (% de días perdidos)** | | |
| **Rotación anual (%)** | | |
| **Accidentes y enfermedades de trabajo** | | |
| **Horas extra al mes** | | |
| **Clima: tema más alto** | | |
| **Clima: tema más bajo** | | |
| **Riesgo psicosocial (instrumento oficial)** | | |
| **Participación en actividades anteriores** | | |

## Qué pidió la gente

## Qué ya existe (políticas, beneficios, actividades)

PASOS 4 Y 5

# Prioridades, metas y plan

Dos o tres frentes para el año. Lo que daña la salud va primero.

- Ordena por riesgo para las personas, facilidad de la solución y costo de no actuar.
- Incluye una solución rápida que se note en el primer mes.
- Pon primero lo que depende de la empresa (cargas, horarios, trato) y después las actividades.

### Prioridad 1

Qué problema atiende _____

Meta del año (con número) _____

Acciones _____

Responsable _____ Indicador _____

### Prioridad 2

Qué problema atiende _____

Meta del año (con número) _____

Acciones _____

Responsable _____ Indicador _____

### Prioridad 3

Qué problema atiende _____

Meta del año (con número) _____

Acciones _____

Responsable _____ Indicador _____

Combina cuatro tipos de acción: políticas (desconexión, reuniones), cambios del entorno (agua, puestos de trabajo), beneficios (permisos, apoyo psicológico) y actividades (pausas activas, retos de equipo).

PASOS 5 Y 6

# Cronograma del año

Un ejemplo para una empresa de 150 personas, y el espacio para escribir el tuyo.

| MES | EJEMPLO | TU PLAN |
|---|---|---|
| **Mes 1** | Política firmada por la dirección. Equipo del programa. Encuesta de clima y datos de base. | |
| **Mes 2** | Resultados compartidos con todos. Tres prioridades. Plan, presupuesto e indicadores. | |
| **Mes 3** | Lanzamiento con la dirección. Empiezan las pausas activas de 5 minutos a media mañana y media tarde. | |
| **Mes 4** | Capacitación de jefes en salud mental, grupo 1. Revisión de cargas en las dos áreas más altas. | |
| **Mes 5** | Primer reto de movimiento en equipo (4 semanas, meta común, sin tabla de posiciones). | |
| **Mes 6** | Capacitación de jefes, grupo 2. Política de desconexión. Tablero del primer semestre. | |
| **Mes 7** | Semana de la salud: movimiento, alimentación, mente, prevención y equipo. | |
| **Mes 8** | Ajustes según el tablero. Reconocimientos entre compañeros como práctica semanal. | |
| **Mes 9** | Segundo reto de equipo, con las familias invitadas. | |
| **Mes 10** | Mes de la salud mental: charla, líneas de ayuda visibles, repaso con los jefes. | |
| **Mes 11** | Segunda encuesta de clima, con las mismas frases. | |
| **Mes 12** | Informe anual a toda la empresa. Reconocimiento al equipo. Plan del año siguiente. | |

- Da tiempo dentro del horario. Lo que solo se puede hacer fuera del trabajo lo usan quienes ya se cuidan.
- Piensa en los turnos, las sedes y quienes trabajan desde casa.
- Que participar sea voluntario y que nadie quede señalado por no hacerlo.

PASO 5

# Presupuesto

| RUBRO | QUÉ CONSIDERAR | MONTO ANUAL |
|---|---|---|
| **Tiempo dentro del horario** | El costo más grande y el que más pesa en que la gente participe. Ejemplo: 10 minutos al día por persona. | |
| **Persona responsable** | Horas asignadas a quien coordina. Sin dueño no hay programa. | |
| **Capacitación de jefes** | Un proveedor con experiencia en salud mental, en horario pagado. | |
| **Diagnóstico** | La encuesta de clima puede ser gratis. La evaluación de riesgo psicosocial puede requerir a un profesional, según el país. | |
| **Actividades y herramientas** | App o plataforma, talleres, semana de la salud. En Colombia, la ARL y la caja de compensación ofrecen parte sin costo; en México, el IMSS. | |
| **Cambios del entorno** | Agua, fruta, un espacio para comer y descansar, sillas y pantallas bien ajustadas. | |
| **Comunicación y reconocimiento** | Carteles, mensajes, el cierre del año. | |
| **Total** | | |

Costo por persona al año _____ Aprobado por _____

PASOS 7 Y 8

# Tablero de indicadores

| INDICADOR | CÓMO SE CALCULA | INICIO | T1 | T2 | T3 | T4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Participación**<br>Cada mes | Personas que hicieron al menos una actividad en el mes ÷ personas invitadas × 100 | | | | | |
| **Continuidad**<br>Cada mes | Personas activas este mes que también lo estuvieron el mes pasado ÷ activas el mes pasado × 100 | | | | | |
| **Clima por tema**<br>Cada año | Porcentaje favorable de cada tema de la encuesta | | | | | |
| **Recomendación (eNPS)**<br>Cada año o semestre | % que marcó 9 o 10 menos % que marcó de 0 a 6 | | | | | |
| **Ausentismo**<br>Cada trimestre | Días perdidos ÷ días programados × 100 | | | | | |
| **Rotación**<br>Cada trimestre | Salidas del periodo ÷ promedio de personas × 100 | | | | | |
| **Riesgo psicosocial**<br>Según la norma | El instrumento oficial de tu país (NOM-035, batería de Colombia, CEAL-SM) | | | | | |

Mide la participación por grupo, nunca por persona: el programa no es para vigilar. La OMS advierte que es improbable demostrar que un cambio en la productividad se debe al programa; aun así conviene seguir el ausentismo y la rotación.

## Al cerrar el año

Qué funcionó y se queda _____

Qué no se usó y se quita _____

Qué pide la gente para el año siguiente _____

Fuentes: OMS (2010), Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción; OMS (2022), Directrices sobre salud mental en el trabajo; Song y Baicker (2019 y 2021); Jones, Molitor y Reif (2019). Lista completa en unpasomas.app/bienestar-laboral. Este material es informativo y no es asesoría legal.


## Un Paso Más

Un Paso Más pone la parte diaria del programa: ejercicio, pausas activas, respiración y expediciones de equipo. Más guías y herramientas gratis para Recursos Humanos en **unpasomas.app/bienestar-laboral**. El programa para empresas, con Andrea Cardona: **unpasomas.app/empresas**