

# ESTUDIO DE LAS **HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN** APLICADAS EN LAS EMPRESAS PARA LA PROMOCIÓN DE LA **SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR EN EL TRABAJO**

2024



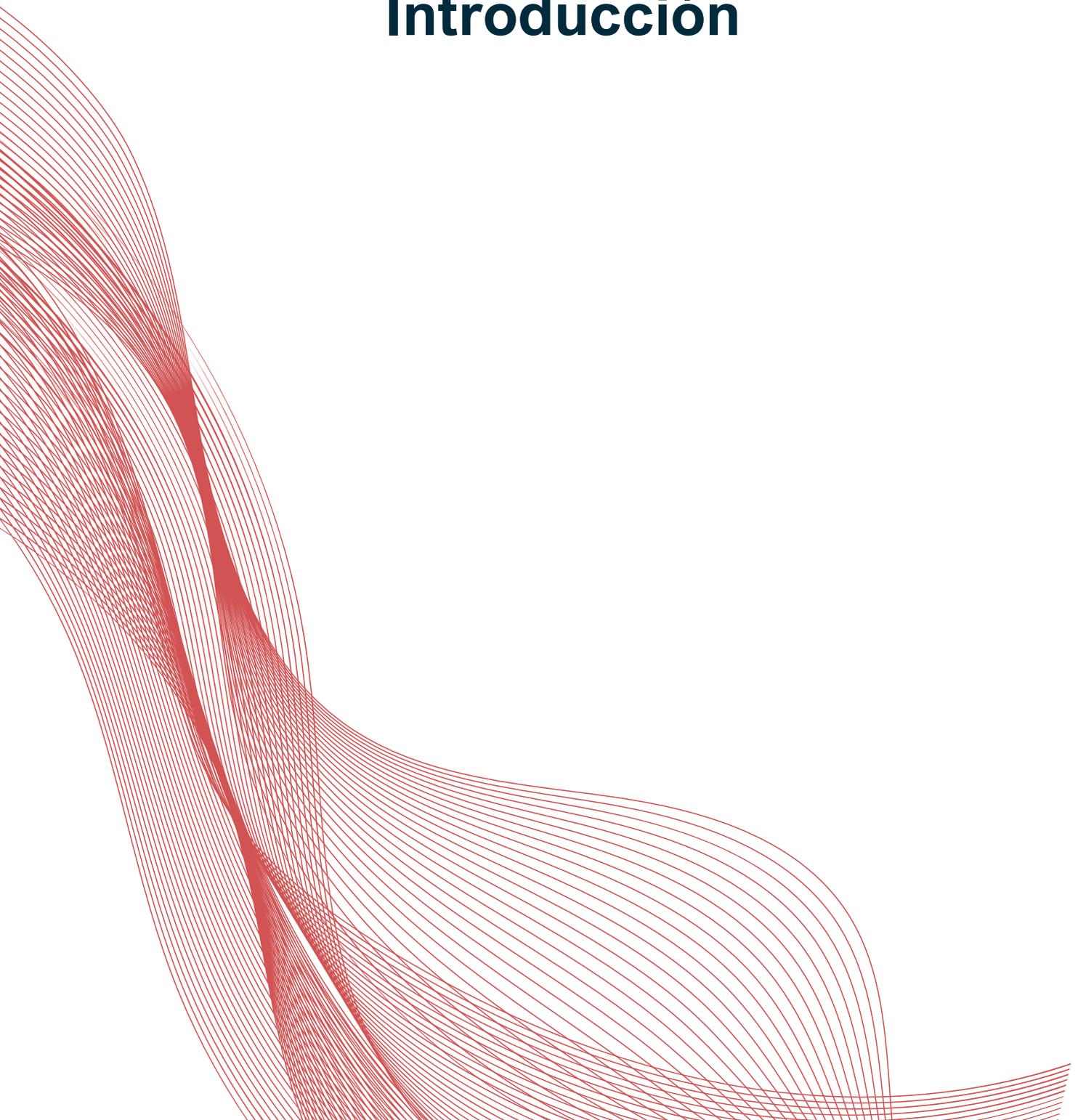
# ÍNDICE

<b>1</b>	Introducción	1
<b>2</b>	Metodología	5
<b>3</b>	Una aproximación a la materia	7
<b>4</b>	Análisis de los procesos de comunicación en BSSP	14
<b>5</b>	Tendencias	31
<b>6</b>	Conclusiones	34
<b>7</b>	Recomendaciones	40
<b>8</b>	Anexos	42



# **CAPÍTULO 1:**

## **Introducción**



# INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando. Los efectos de la pandemia y la disrupción de la IA en todos los procesos han provocado dos cambios fundamentales que inciden, directamente, en el desarrollo de este estudio.

Por un lado, la percepción que tienen las empresas del valor de las personas que la conforman. La plantilla ha pasado a ser, de verdad, el centro de la estrategia de las compañías. Los efectos de la gran renuncia, la escasez de talento en perfiles estratégicos, el coste del absentismo, el impacto en el mercado laboral global del teletrabajo y el envejecimiento de la población, están definiendo el punto de partida de muchas políticas enfocadas a la atracción y retención del talento.

Por otro, los empleados han cambiado sus preferencias a la hora de desarrollar su carrera. Anteponen la calidad de la propuesta de valor de las compañías, la flexibilidad laboral y su bienestar a otras cuestiones como el salario a la hora de elegir un puesto de trabajo o como palancas para decidir cambiar el que ya tienen.

En este entorno, la comunicación y el bienestar se configuran como dos herramientas clave para mantener la competitividad y la productividad en las empresas. Las políticas de Prevención de Riesgos Laborales han pasado a ser una parte clave de una estrategia más amplia de salud y bienestar. Y, con esta nueva visión, se incorpora a la propuesta de valor al empleado.

La comunicación es sin duda el vehículo imprescindible para trasladar con eficiencia la propuesta de valor a las plantillas y al mismo tiempo, recoger feedback que ayude a redefinir y ajustar dicha propuesta. Una estrategia de comunicación que diseñe los mensajes, elija los canales y module la frecuencia en función de sus públicos objetivos y alineada con la estrategia corporativa se configura como la mejor alternativa para crear una cultura de prevención.

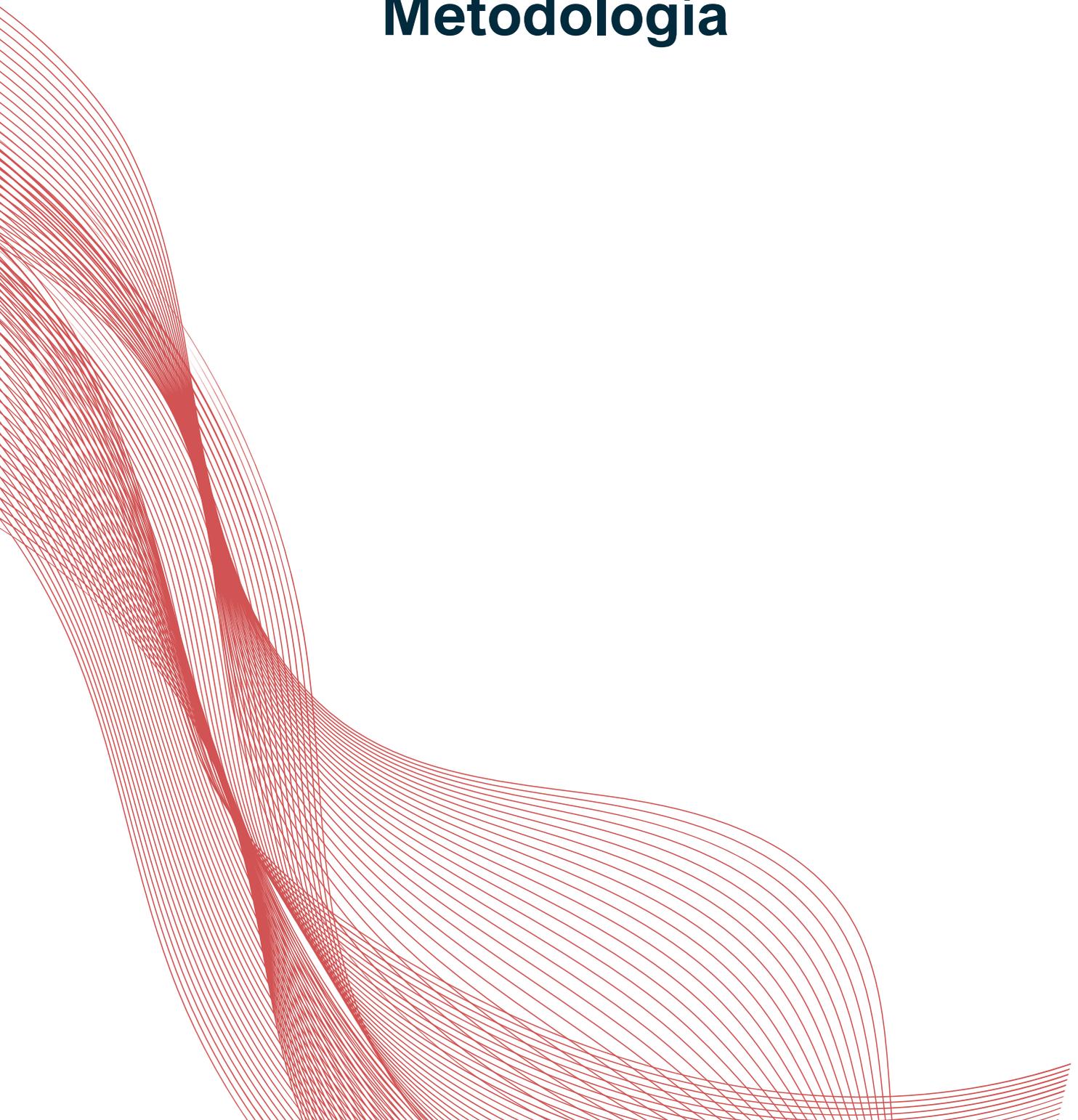
Conocer cómo están llevando a cabo las empresas la transición de una cultura de prevención a una cultura del bienestar; analizar qué canales están utilizando y qué cambios están produciendo las nuevas tecnologías; profundizar en cómo se integra la comunicación en los departamentos de prevención; quién se encarga de la estrategia y su implementación o qué peso tiene el planteamiento de los mensajes, son cuestiones que abren un abanico de opciones de trabajo en materia de comunicación y sensibilización en prevención para la Administración.

Con este estudio, ponemos el foco en ese proceso de cambio y cómo las empresas están trabajando la comunicación en prevención, salud y bienestar, más allá de la obligada por la normativa correspondiente. Con todo ello, además de relatar el estado del arte, se han desvelado algunos de los frenos y barreras que encuentran las empresas; y cuáles son los hitos que están llevando a cabo para superarlos. Un documento de trabajo con información de alto valor añadido en un tema tan importante como es la prevención de riesgos laborales y de la salud en el ámbito laboral.



# **CAPÍTULO 2:**

## **Metodología**



# METODOLOGÍA

La elaboración de este estudio se ha llevado a cabo en tres fases. La primera ha sido de conceptualización y análisis del desarrollo de una estrategia de comunicación y su aproximación al mercado de trabajo. El objetivo ha sido definir, a partir de este conocimiento, un cuestionario que sirviera de base para la realización de las entrevistas con las empresas.

La segunda fase ha sido la selección de las empresas que participarían en el estudio. Para ello, el criterio ha sido incluir empresas de sectores variados y diferentes tamaños con el objeto de acceder a información de una gama de casuísticas lo más amplia posible. Una vez elaborado el listado y tras entrar en contacto con una muestra amplia de empresas, han decidido participar las siguientes (por orden alfabético):

- Aegon
- Air Europa
- Arup
- Esri
- Fujitsu
- GSK
- Hero España
- Intelcia
- John Deere
- Laboratorios Quinton
- Mercamadrid
- Santa Lucía
- Sareb
- Speex
- Telpark
- Total Energies
- Zityhub

La información ha sido recogida a través de una entrevista online (15) y/o enviando el cuestionario cumplimentado. De esta forma, hemos aumentado la muestra inicialmente prevista.

Las entrevistas han sido realizadas con el responsable de PRL y en algunas, además, se ha incorporado comunicación interna, RRHH o personal del servicio médico.

Además, se ha recogido información de otras empresas con las que se ha mantenido contacto y que, aunque no participan de manera directa en el estudio, han aportado información a través de los cuestionarios para participar en los premios SFS organizados por CVA, en los que se recoge información relacionada con la comunicación que realizan las candidatas en materia de salud y bienestar, así como los KPI,s que utilizan para medir el resultado de dicha comunicación.





# **CAPÍTULO 3:**

## **Una aproximación a la materia**

# UNA APROXIMACIÓN A LA MATERIA

La comunicación es una herramienta imprescindible para la mejora de la seguridad, el bienestar y la salud. El reto al que se enfrentan las organizaciones es conseguir generar, a través de la comunicación, una cultura de prevención que impregne la forma de actuar de todos los que forman parte de ella. ¿Cómo debe hacerse esta comunicación? ¿Quién debe liderar la cultura de prevención en la organización? ¿Es posible llegar a todos los empleados con una comunicación eficaz? ¿Cómo hacer que el mensaje llegue entre el “ruido” informativo al que estamos todos sometidos? ¿Cómo se consigue que los empleados pasen de ser sujetos pasivos a sujetos activos en materia de prevención?

Diversos estudios sobre las causas de los accidentes laborales demuestran la importancia de incrementar la percepción del riesgo de los trabajadores. El **96%** de los accidentes se producen por falta o uso incorrecto de los equipos de protección individual; no seguir las instrucciones; el uso incorrecto o inadecuado de las herramientas o el desorden y la falta de limpieza. Sólo un **4%** se deben a condiciones o instalaciones inseguras.

Puesto que las principales causas de los accidentes están motivadas por factores personales, la comunicación debe tener tres objetivos claros:

- Informar de las normas de bienestar, salud y prevención en el marco de su actividad.
- Formar a todos los empleados para que tengan el conocimiento necesario para desempeñar su trabajo de forma segura.
- Influir en el concepto intrínseco de que la salud, el bienestar y la prevención parten de uno mismo.

Estos objetivos están recogidos en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, que establece la obligatoriedad de informar y formar a todos los empleados en materia preventiva, independientemente de la modalidad o duración del contrato. Esto incluye:

- Los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores en el trabajo, tanto aquellos que afecten a la empresa en su conjunto como a cada tipo de puesto de trabajo o función.
- Las medidas y actividades de prevención y protección aplicables a dichos riesgos.
- Las medidas adoptadas en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación.

Más en concreto, se informará de los riesgos generales que afectan a la empresa y de las medidas de emergencia; los riesgos específicos de cada puesto de trabajo referentes al uso de máquinas, exposición a agentes químicos, físicos y biológicos; y las normas y medidas de prevención y protección aplicadas en cada caso. También deben ser informados de cualquier cambio o modificación que se produzca en su puesto de trabajo.

La información tiene como finalidad dar a conocer las circunstancias que rodean a la actividad concretando los posibles riesgos, su gravedad y las medidas de protección y prevención adoptadas.



La información debe ser bidireccional. Los empleados tienen que informar sobre cualquier situación que entrañe un riesgo para la seguridad y salud de las personas de la organización a su superior, a los compañeros designados para realizar actividades preventivas, o en su caso, al servicio de prevención cuando exista.

En cuanto a la formación, la empresa está obligada a garantizar una formación en horario laboral, suficiente en materia preventiva para todo el personal, y una específica para cada puesto de trabajo o tareas de cada empleado.

Estas líneas de comunicación y formación que establece la normativa son en la actualidad el punto de partida para muchas organizaciones que han avanzado hacia una cultura de salud y bienestar más amplia. Damos por supuesto que las empresas seleccionadas para este estudio cumplen con la normativa. Y una vez asumida esta realidad, el objetivo es profundizar en cómo han construido una estrategia de comunicación para difundir una cultura que hemos denominado de BSSP (Bienestar, Salud, Seguridad y Prevención).

Una cultura BSSP es aquella que, partiendo del cumplimiento normativo de la Prevención, ha evolucionado hacia un concepto de la Salud que trasciende a la organización e incluye al entorno familiar y social de sus empleados promoviendo actividades saludables dentro y fuera del horario laboral; y que promueve una cultura del Bienestar físico y emocional que incluye una visión holística del individuo. Todo ello, con el objetivo de generar una cultura corporativa que sitúa a la persona en el centro de la estrategia como clave de eficiencia, productividad y competitividad.

## 1.- La visión general

Para el análisis cualitativo de la información recogida, seguiremos el esquema planteado para las entrevistas. De esta forma, hemos organizado la información de la siguiente manera.

Partimos de la información general, entendiendo el perfil de la persona/personas con las que realizamos la entrevista; y establecemos el marco de actividad de la compañía, la dimensión de su cultura BSSP y la estructura que dedica a su comunicación.

El segundo paso es definir cómo plantean la estrategia de comunicación las diferentes compañías, desde cuándo, qué departamentos están implicados y cuáles son sus objetivos.

El tercer paso es entrar en el detalle del diseño del plan: contenidos, mensajes, perfiles, canales...

Una vez conocida en detalle esta información, pasamos a los datos de evaluación y mejora, las barreras y desafíos a los que se enfrentan en materia de comunicación y por último sus valoraciones sobre la eficiencia de estos planes.

Para concluir, y cómo valor añadido, recogemos información sobre el conocimiento que tienen del IRSST y sus actividades.

Este mismo esquema es el que replicamos a continuación para el análisis cualitativo de la información. Incidimos en la diferencia por tamaño de empresa por entender que es determinante en la estructura y alcance de la comunicación.



Las empresas grandes cuentan generalmente con un servicio de prevención propio que asume las especialidades Seguridad en el Trabajo, Ergonomía y Psicología Aplicada, así como un servicio de prevención ajeno en las especialidades de Vigilancia de la Salud e Higiene, con colaboración para algunas actividades de prevención en el área de Seguridad en el trabajo y Ergonomía. En algunos casos, cuentan también con servicio médico interno que coordina la Vigilancia de la Salud e Higiene.

Las pymes tienen el servicio subcontratado y la coordinación depende de RRHH.

## 2.- Planteamiento de la estrategia de comunicación del bienestar, salud y PRL - BSSP

En base a la información recogida, podemos definir que existe un proceso evolutivo común en la comunicación de la prevención, la salud y el bienestar en todas las organizaciones.

Aunque con algunos matices diferenciales entre unas empresas y otras, que dependen sobre todo del tamaño y el sector de actividad, la evolución que han seguido todas las organizaciones pasa por los siguientes hitos:

1. **Punto de partida (Obligatoria).** Estrategia de comunicación de la PRL basada en las indicaciones de la normativa vigente (Carteles, comunicación en cascada, comunicados...). Parte del departamento de prevención y es principalmente informativa.
2. **Replanteamiento (Consciente).** En un momento dado la organización toma conciencia de que, aunque hace comunicación, esta no es efectiva y redefine la forma en que se está comunicando.
  - a. Crean nuevos canales
  - b. Cambian los mensajes
  - c. Amplían el enfoque a temas de bienestar y salud
  - d. Inician acciones de comunicación bidireccional
3. **Visión estratégica (Alineada).** Llega el punto de madurez que requiere indicadores que revelen los resultados de la comunicación. Es entonces cuando se toma conciencia de que no hay una estrategia que de forma al plan de actuación de la compañía. Surgen entonces los planes BSSP alienados con la estrategia de la Compañía y con indicadores asociados a su desarrollo.
4. **Evolución de la estrategia (Trascendente).** Las actividades desarrolladas para promover la cultura saludable se van ampliando con nueva formación, talleres o reuniones periódicas. La sensibilización trasciende a la organización y se llega a las familias con políticas de apoyo o acciones diversas como las relacionadas con la protección vial.
5. **Cultura de Bienestar, Salud y Prevención (Cultural).** Se ha convertido en un tema estratégico y transversal en la organización. Todos los departamentos están involucrados en su desarrollo. La comunicación es bidireccional y se escucha a los empleados como fuente de información primordial para la implementación de las políticas de prevención, seguridad y salud.

En base a este proceso evolutivo de la cultura BSSP y su comunicación, hemos establecido en el marco de este estudio, una RUTA EVOLUTIVA DE LA COMUNICACIÓN que permite analizar el índice de madurez de una empresa en su recorrido hacia una cultura corporativa de bienestar, salud y prevención. Esta ruta tiene cinco fases: Obligatoria, consciente, alineada, trascendente, cultural.



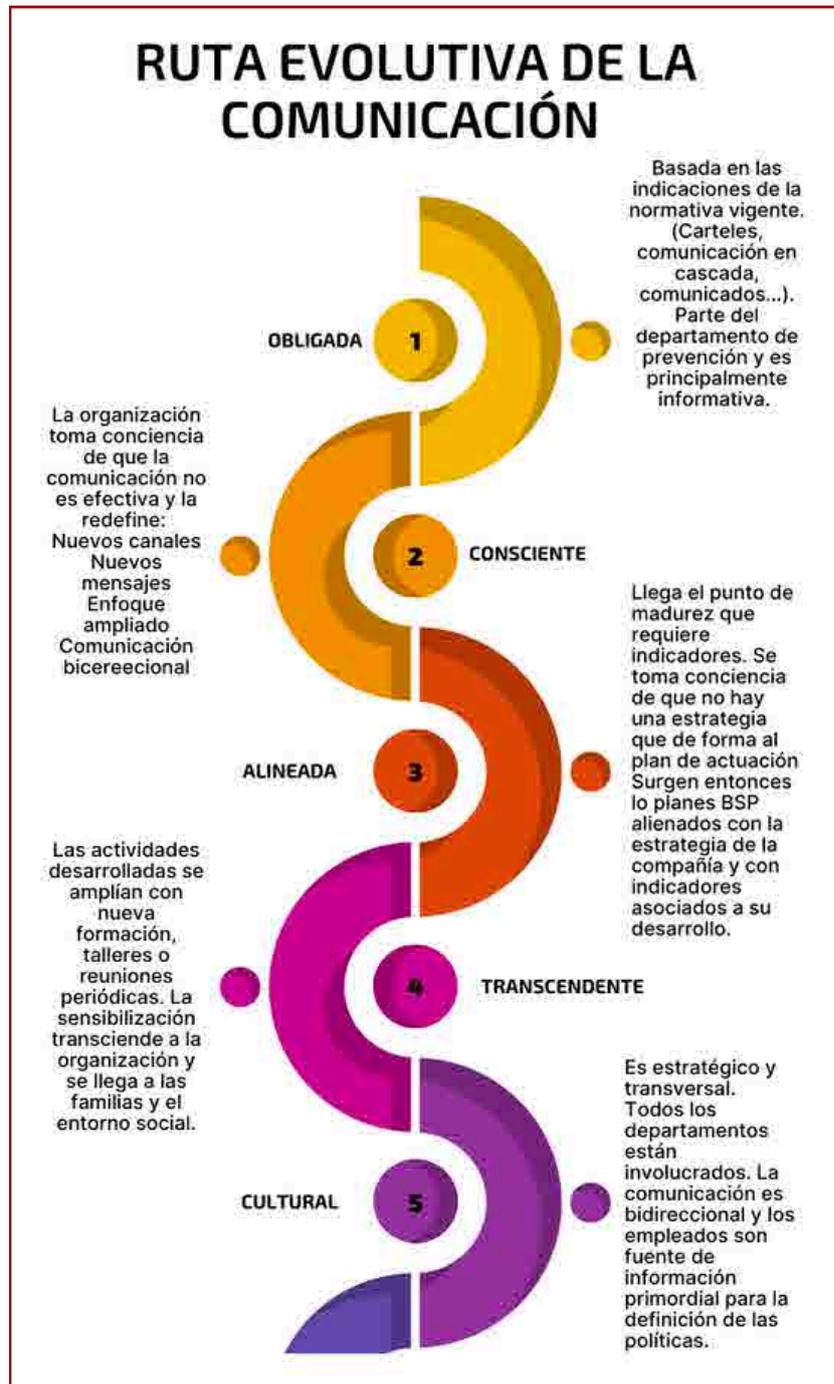
## 2.a) Ámbito temporal

Puesto que la comunicación en prevención está definida por la normativa, todas las empresas reconocen haberla trabajado desde el inicio de su actividad.

La comunicación en PRL se centra, según los testimonios recogidos, en:

- La realización de los reconocimientos médicos
- Gestión y uso de EPIs
- Planes de evacuación
- Primeros auxilios, etc

El punto de inflexión para todas ellas comienza con la tendencia hacia una cultura de bienestar a principios de los 2000. Aun así, ha sido con la pandemia cuando la mayor parte de las organizaciones han dado un nuevo impulso a la comunicación en bienestar y salud, ampliando, por ejemplo, los recursos destinados a la prevención de la salud mental/emocional. Lo que comenzó como un plan de comunicación de contingencia Covid-19, se ha transformado en nuevos modelos de comunicación soportados en la orientación al empleado, la innovación y la mejora continua.



Infografía: Ruta evolutiva de la comunicación.

Los riesgos psicosociales que trabajaban las organizaciones en el marco de la PRL se han complementado con otros de carácter extrínseco a la actividad de la empresa. Tratan por ejemplo los efectos del duelo, del divorcio o el impacto emocional que tiene el cuidado de mayores dependientes o personas con discapacidad en el estrés de las personas que trabajan en la organización.

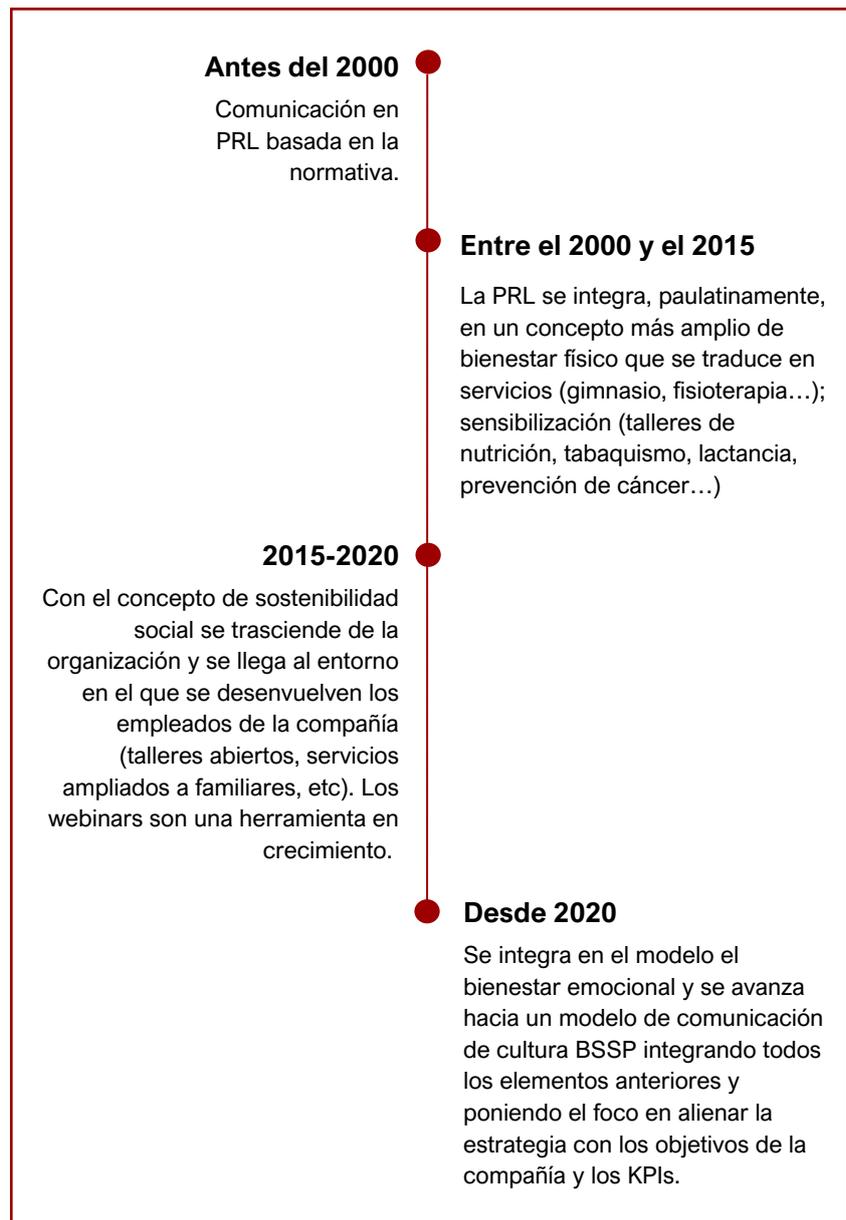
Esto es porque, con la llegada de la CULTURA DEL BIENESTAR, la preocupación por la salud transcende fuera de la organización. Las empresas siguen trabajando temas de salud relacionados directamente con la actividad que desarrollan e incorporan otras que no están causadas por el desempeño diario pero sí inciden en indicadores propios de recursos humanos (absentismo, productividad, engagement, etc.).

Esto quiere decir que, además de seguir trabajando la comunicación de cuestiones relacionadas con



ergonomía, la gestión del estrés o el uso y manipulación de materiales peligrosos, herramientas o maquinaria, las empresas desarrollan una nueva dimensión de la comunicación dirigida a promover hábitos saludables, mejorar la nutrición, prevenir el tabaquismo, etc. Es decir, cuestiones que afectan a la salud de las personas, pero que trascienden a la actividad de la organización.

Es en este crítico momento cuando la comunicación en PRL pasa a ser un capítulo de obligado cumplimiento, dentro de un ámbito más amplio de la cultura de bienestar. Sin embargo, esta nueva visión no incide en el cambio de la estructura que se mantiene pilotada por RRHH tal y como hemos explicado en el capítulo anterior. Lo que sí cambia es que esta comunicación en bienestar trasciende de la plantilla y se extiende a familiares y, en algunos casos, a la comunidad donde está ubicada la organización.



Infografía: Hitos temporales de la comunicación en BSSP

De esta forma, la cultura de prevención empieza a definirse como una actitud vital. Es una materia que debe partir del cuidado consciente de la salud por parte de cada persona. Es poco probable que una persona con hábitos perjudiciales para su salud en su vida diaria (mala alimentación, falta de ejercicio, consumo excesivo de tabaco o alcohol...) sea capaz de interiorizar hábitos de seguridad laboral que le protejan de accidentes en el puesto de trabajo.

Concienciar y sensibilizar sobre hábitos saludables contribuye a generar una percepción de los riesgos más amplia y facilita el seguimiento de las normas establecidas para la seguridad y la salud en el puesto de trabajo.

## 2.b) Ámbito espacial

Tal y como hemos venido analizando hasta ahora, el ámbito de cobertura de la comunicación se ha ido ampliando al mismo tiempo que el concepto de PREVENCIÓN ha ido evolucionando hacia el concepto de BIENESTAR.



La normativa de prevención establece un marco de trabajo circunscrito a la actividad profesional. Está dirigido a prevenir accidentes en el lugar de trabajo y, por tanto, su ámbito es el centro o los centros de trabajo donde la empresa desarrolla su actividad. A primeros de los 2000, las empresas empezaron a trabajar la seguridad vial dentro de su estrategia de prevención. El objeto del “mensaje” era trasladar a los empleados la idea de que los trayectos del domicilio al centro de trabajo también debían ser “seguros”. La cultura de prevención deja de ser una materia “extrínseca” a la persona.

De esta forma, la PRL sale del lugar de trabajo y se extiende al espacio “itinere”. El siguiente paso es extender ese mensaje de seguridad vial también al entorno familiar. Muchas empresas inician actividades con la policía local en donde se trabaja el concepto de PRL combinado con la seguridad en la carretera. Los niños son los protagonistas en este tipo de eventos.



# **CAPÍTULO 4:**

## **Un análisis de los procesos de comunicación en BSSP**



# ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN BSSP

## 1.- Ley de Laswell +1

Puesto que estamos desarrollando un análisis de estrategias de comunicación, recurrimos a dos herramientas utilizadas habitualmente en comunicación y marketing para exponer, de forma clara, sencilla y eficiente, la información recopilada en la fase de investigación.

La primera herramienta son las 5W, un concepto básico tanto en comunicación como en periodismo que ayuda a estructurar la información de manera clara y comprensible. Planteado por Aristóteles en su obra *Ética nicomáquea*, fue recogida en 1948 por el sociólogo Harold Laswell para el ámbito de la comunicación. Laswell incluyó dos cuestiones: canal y efectos.

A estas 5W le sumaremos una sexta: WHOM (A QUIÉN). Esta última W es la que conecta las acciones realizadas por los departamentos de RRHH y de prevención con la plantilla a la que se dirigen. Analizaremos cómo se segmenta la información, y si se focaliza en la plantilla o trasciende a familiares y sociedad. Laswell no tuvo en cuenta esta W tan importante en comunicación, porque su Ley se centraba en qué preguntas debía responder la información contenida en una noticia para que tuviera valor periodístico.

Aplicar la Ley de Laswell + 1 a nuestro análisis de la comunicación en BSSP nos ayuda a conocer cómo está estructurada y para ello, daremos respuesta a:



Quién comunica (Who)



Qué comunica (What)



Cuando comunica (When)



Por qué canal (Where)



Por qué comunica (Why)



A quien lo comunica (Whom)



## 1.1.- Quién comunica (WHO)

En esta W inciden varios factores que se deben tener en cuenta. En primer lugar, vamos a trabajar sobre el perfil profesional de aquella o aquellas personas que definen lo que se va a comunicar y llevan a cabo la acción de comunicación. Esto depende del tamaño de la organización, porque los recursos que dedican las empresas a la comunicación en este ámbito vienen definidos por su tamaño.

### 1.1.a) Por tipo de organización

En las empresas grandes, nos encontramos dos grupos:

- Aquellas en las que la comunicación se hace desde el área de prevención o desde el área de recursos humanos, en concreto desde el área/departamento de comunicación interna. La información parte del servicio médico, o del área de prevención y se canaliza internamente. En estos casos la participación de Marketing o Comunicación es mínima y, cuando se produce, se centra en el desarrollo de creatividades o de nuevos canales.
- Aquellas en las que existe un departamento de comunicación corporativo que se encarga de la comunicación interna y externa. En este caso, trabajan en la difusión de los mensajes en BSSP profesionales con perfiles de periodismo y marketing que no tienen conocimiento en prevención.

En las pymes, en las que el servicio de prevención está generalmente subcontratado, la comunicación en PRL se hace siguiendo las indicaciones de esas compañías. La comunicación relacionada con salud y bienestar se gestiona desde RRHH.

- Puede colaborar la gerencia o dirección general.
- Si tienen departamento de marketing, suelen pedir recomendaciones sobre uso de nuevas herramientas (APP, etc).

Cómo funcionan las empresas externas de prevención en materia de comunicación:

- Cuentan con un flujo de información generalmente a través de una plataforma a la que los empleados de sus empresas cliente pueden acceder para consultar información sobre prevención, reconocimientos médicos y otros temas relacionados con el servicio.
- Ofrecen una clasificación, accesible solo para el departamento de RRHH y/o la dirección general de sus principales clientes, que permite identificar los riesgos asociados a cada puesto de trabajo. Así se gestiona la comunicación o formación específica a cada puesto que establece la normativa.
- La comunicación se revisa mensualmente para llevar a cabo las acciones y actualizaciones necesarias, en función, por ejemplo, de la antigüedad del empleado.
- También facilitan materiales informativos, como folletos o infografías, que son distribuidos por RRHH.

### 1.1.b) Por perfil profesional

En la mayor parte de las empresas grandes, la comunicación está en manos de técnicos de prevención o del área de RRHH que han podido o no recibir formación específica de comunicación. Los estudios más habituales en el área de RRHH suelen ser Derecho, Psicología y empresariales. En PRL, máster o grado específico en Riesgos Laborales, Salud Laboral o Prevención de Riesgos Laborales.

- Cuando participan de la comunicación interna los departamentos de comunicación externa o



marketing, se cuenta con periodistas, graduados en comunicación, relaciones públicas o publicidad. Algunas empresas más avanzadas en materia ESG (Criterios medioambientales, sociales y de gobernanza) tienen a su departamento de Comunicación dentro de esta área estratégica.

Destacamos:

En grandes empresas hemos encontrados dos excepciones:

- **Departamento ad hoc.** Una empresa de consumo que tenía departamento de marketing pero no de comunicación (la tenía subcontratada). La comunicación de PRL se hacía tradicionalmente desde RRHH, pero al evolucionar hacia una cultura de empresa saludable, la organización creó un área de comunicación desde donde se gestiona la comunicación en BSSP. La persona que dirige el departamento no tiene estudios relacionados con el marketing o la comunicación.
- **Proceso inverso.** Una compañía de movilidad y transporte realiza la comunicación en BSSP desde su departamento de comunicación externa formado por periodistas o graduados en comunicación. La compañía ha completado la formación de cada uno de ellos con un máster o grado específico en riesgos laborales, salud laboral o PRL.

En empresas pequeñas la comunicación depende de perfiles típicos del área de RRHH, ya que se coordina desde ese departamento. Cuanto más pequeña es la empresa, más se diluye la comunicación. En estos casos sólo se lleva a cabo la comunicación ajustada a normativa y en coordinación con la empresa externa que coordina el servicio de prevención.

En algunos casos, se trabaja una cultura de bienestar pero enfocada a la atracción y retención de talento más que a una estrategia asociada a los resultados de la compañía. En esas ocasiones, buscan el apoyo de marketing para la elaboración de los materiales. Estos departamentos suelen estar formados por personas con perfiles profesionales con conocimientos de marketing o periodismo.

### 1.1.c) En función de los recursos

Los departamentos de RRHH y prevención son conscientes de la importancia de la comunicación en el ámbito del BSSP para conseguir sus objetivos, así como de su falta de conocimiento en comunicación y la necesidad que tienen de dotar a sus profesionales de dicho conocimiento para optimizar los resultados de las acciones que llevan a cabo.

Cuando las empresas grandes tienen presupuesto:

- Recurren desde el área a los servicios de alguna empresa experta en comunicación. El objetivo es que les ayude en la definición de canales, contenidos, etc.
  - Forman a sus técnicos en habilidades de comunicación para dotarlos de herramientas que les ayuden a construir una estrategia de comunicación más eficiente.
- Las empresas medianas también recurren a la formación cuando tienen presupuesto y en menor medida a la subcontratación.

\*Como no ha sido objeto de este estudio, desconocemos cuáles son los perfiles que desarrollan la comunicación de PRL para sus clientes, las empresas subcontratadas en esta materia\*.



### **1.1.d) Según el nivel de implantación en la cultura corporativa**

Cuanto mayor es la cultura de prevención, seguridad y bienestar, mayor es el número de personas implicadas en la comunicación. Debemos tener en cuenta que la comunicación en cascada se recoge en la normativa de prevención de riesgos y seguridad en el trabajo, por lo que es habitual que ejerzan de portavoces los diferentes responsables de prevención de los equipos de la empresa, e incluso la dirección general.

Lo habitual es que estas personas transmitan la información recibida del departamento de prevención, de recursos humanos o de la empresa subcontratada. Aun así, queremos destacar la importancia que tienen estos perfiles a la hora de transmitir mensajes y del papel que juegan en la cultura de bienestar de una organización.

El mensaje es importante, pero el cómo se transmite, también. Si se lanza desde el reproche o el enfrentamiento, por ejemplo, no tendrá el mismo efecto que si se hace desde la preocupación. Las habilidades de comunicación innatas son diferentes en cada persona y es importante tener en cuenta quién es el responsable de transmitir la información para garantizar su eficiencia.

Estos portavoces de la cultura BSSP varían en cada empresa, dependen de la estructura organizativa y el tipo de actividad. Suelen seleccionarse a los “líderes naturales” por su capacidad para influir en las personas de la organización.

### **1.1.e) Diseño de perfil actual vs perfil deseable**

La comunicación en Bienestar, Salud y Prevención está en manos de técnicos de prevención y profesionales del ámbito de los recursos humanos. Se trata de personas con alto conocimiento técnico en materia de salud, bienestar y prevención, pero no tienen conocimientos en comunicación. Esta fotografía del perfil actual revela una falta de profesionalización que puede provocar:

- Indefinición en los KPIs.
- Falta de eficiencia en los mensajes.
- Menor impacto en la cultura preventiva en la organización.

El perfil deseado sería el de un profesional con estudios en marketing, comunicación o periodismo y con conocimientos de PRL y recursos humanos. La alternativa sería contar con un equipo multidisciplinar e incorporar profesionales de la comunicación en los grupos de trabajo sobre bienestar, salud y prevención para que aporten su visión sobre cómo transmitir la cultura BSSP al resto de la organización.

### **1.1.f) El papel de las mutuas y los servicios de prevención**

Cuando las empresas subcontratan los servicios de BSSP a través de mutuas o servicios de prevención reciben información que, en la mayoría de las ocasiones, tiene como único objetivo que se cumpla con la normativa. Este planteamiento “de mínimos” definido por algunas de las empresas participantes no contribuye a la labor de comunicación interna de las empresas que, en la mayor parte de las ocasiones, la consideran inútil más allá del cumplimiento normativo. Esto supone una notable diferencia respecto a cómo funcionan aquellas empresas que cuentan con servicio médico interno y cómo valoran la información que reciben de ellos.



No ha sido objeto de este estudio analizar cómo se difunde la información de las mutuas y empresas de servicios a sus clientes, pero quizá sería un planteamiento de interés para un estudio posterior.

## 1.2.- Qué comunica (WHAT)

La comunicación en PRL se ajusta a la normativa de prevención y sigue las especificaciones de ésta. Varía según el tipo de actividad que desarrolla la compañía y del tipo de riesgos en que se incurren. La propia normativa establece qué se debe comunicar y cómo, por lo que no entramos en el análisis de esta comunicación en este estudio.

Para comunicar las medidas de BSSP, las compañías agrupan en función de los colectivos a los que afecta. Las grandes empresas, por ejemplo, suelen tener dos líneas de comunicación:

1. Materias transversales: son cuestiones que afectan de una u otra forma a toda la organización. Por ejemplo, pautas sobre ergonomía o riesgos psicosociales (estrés, por ejemplo).
2. Materias específicas: aquellas que se dirigen a un perfil concreto de empleados. Por ejemplo, manipulación de materiales biológicos.

Una de las cuestiones de interés que se desvelan al profundizar en la actividad de comunicación de las empresas es que esta división se utiliza tanto para actuaciones de prevención propias de la actividad –en una empresa de seguros la ergonomía, por ejemplo, estaría relacionada con la actividad; o la manipulación de materiales biológicos lo sería en el caso del personal de un laboratorio en una farmacéutica- como para temas de bienestar que no están directamente relacionadas con la actividad de la empresa. Un ejemplo: Como materia transversal se tratan temas relacionados con buenos hábitos alimenticios, aunque estos no tengan nada que ver con la empresa. O se comunican hábitos de seguridad vial específicamente a la red comercial, aunque la actividad profesional sea la venta.

### 1.2.a) El QUÉ en función de los objetivos

El QUÉ se comunica también se pueden clasificar en función del objetivo que se tiene con dicha comunicación. En ese caso encontramos tres líneas de comunicación:

1. Cumplimiento normativo: Es aquella que se hace con el único objetivo de cumplir la normativa vigente, evitar sanciones y estar preparados en el caso de que se produzca alguna inspección.
2. Promover el bienestar físico: Las empresas llevan muchos años trabajando cuestiones de salud física que incluyen:
  - Nutrición
  - Lucha contra el tabaquismo y otras dependencias
  - Seguridad vial
  - Espalda sana
  - Enfermedades de corazón
  - Prevención de cáncer (principalmente de mama y próstata)
  - Alergias e intolerancias alimenticias
  - Prevención de la obesidad y patologías asociadas
  - Promoción del ejercicio físico
  - Apoyo a la maternidad/paternidad
  - Campañas de vacunación
  - Campañas de donación de sangre
  - Vending de frutas y productos saludables
  - Servicio de fisioterapia
  - Ayudas para gimnasios



3. Promover el bienestar emocional. Aunque desde principios de los 2000 las empresas habían implantado políticas dirigidas al bienestar emocional, centrándose principalmente en el estrés y asociado al control de los riesgos psicosociales que establece la normativa, la pandemia impulsó esta tendencia y se amplió el tipo de actividades. Así, la comunicación del bienestar emocional se ha centrado en temas como:

- Gestión del estrés
- Desconexión digital
- Mindfulness
- Yoga
- Asesoramiento psicológico
- Asesoramiento financiero
- Gestión del sueño

### 1.2.b) Fuentes de información

Analizar cuáles son las fuentes de información que utilizan las empresas para construir su estrategia de comunicación en BSSP nos puede servir para establecer líneas de actuación del IRSST. El objetivo sería detectar buenas prácticas y darlas a conocer para facilitar que otras empresas avancen por la misma línea.

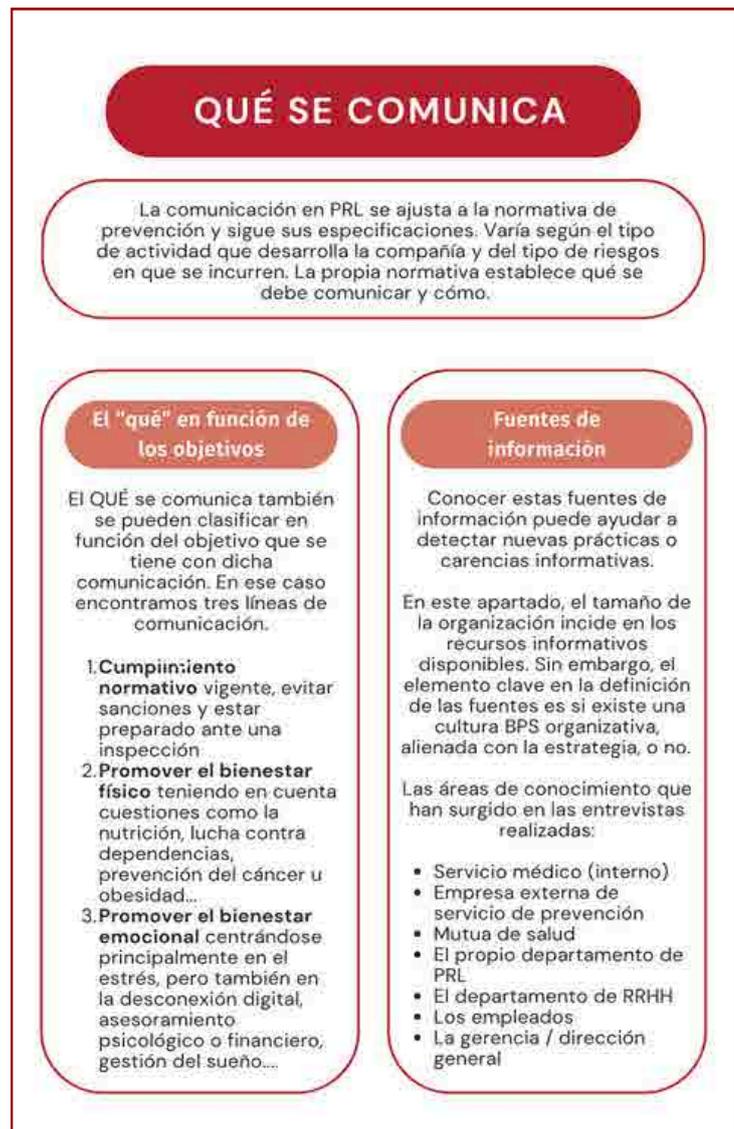
También puede ayudar a detectar carencias informativas que frenen el desarrollo de un mensaje compacto, bien estructurado y alineado con la estrategia corporativa.

En este apartado, el tamaño de la organización incide de nuevo en los recursos informativos disponibles. Sin embargo, el elemento clave en la definición de las fuentes es si existe una cultura BSSP organizativa, alienada con la estrategia, o no.

Recogemos aquí las áreas de conocimiento que han surgido en las entrevistas realizadas:

- Servicio médico (interno)
- Empresa externa de servicio de prevención
- Mutua de salud
- El propio departamento de PRL
- El departamento de RRHH
- Los empleados
- La gerencia / dirección general

El conjunto de las entrevistas realizadas revela que la comunicación en BSSP es más eficiente cuando la compañía trabaja de forma interdepartamental. Es decir, cuando desde PRL o recursos humanos se facilita la información de interés; desde comunicación se diseñan mensajes y se da forma a lo que se va a comunicar y desde la gerencia, no sólo se supervisa, sino que se participa de forma activa en la difusión la cultura preventiva.



Infografía: Qué se comunica según objetivos y fuentes



## 1.3.- Por qué canal (WHERE)

Lejos de la que pueda parecer dada la revolución tecnológica que estamos viviendo, la comunicación en BSSP mantiene los mismos estándares. En general se ha innovado poco y de momento, hay mucho recelo respecto a incorporar herramientas innovadoras. Todas las herramientas que vamos a describir a continuación conviven en la actualidad. La mayor parte de las empresas utilizan muchas de ellas y otras, incluso todas ellas con el objetivo de ser eficientes en la comunicación de sus medidas preventivas, de seguridad, salud y bienestar.

Podemos clasificar los canales de dos maneras distintas:

En función de su objetivo:

- Informar (Unidireccionales)
- Comunicar (bidireccionales)

En función del soporte: analógicos, digitales o físicos.

- Analógicos incluiríamos los buzones de sugerencias, la cartelería, las nóminas o las pantallas de televisión que se ubican en zonas comunes o de paso.
- Digitales entrarían todos aquellos que están soportados en las tecnologías móviles e internet: APPS, Intranet, correo electrónico, teams Yammer, WSP...
- Físicos, aquellas comunicaciones hechas por personas ya sea en cascada, en reuniones transversales, periódicas, de grupo, por equipos, etc.

Ambas clasificaciones conforman una matriz de canales de comunicación que podemos concretar de la siguiente forma:

### 1.3.a) Canales unidireccionales analógicos/ digitales/ físicos

- La **nómina** ya no se envía en papel y se consulta en la intranet de la compañía. Como es lo que más se consulta, las empresas aprovechan para adjuntar cuestiones relacionadas con prevención principalmente, pero también sobre bienestar y salud.
- **Buzón de sugerencias:** Puede ser físico o digital. Generalmente se prefiere que sea anónimo y tiene el objetivo de recoger alertas, comentarios, quejas, sugerencias de los empleados. Lo cierto es que, aunque muchas empresas cuentan con este canal de comunicación, la mayoría reconoce que apenas se utiliza.
- **Cartelería:** Puede ser en papel situado en las zonas comunes o de paso del lugar de trabajo. Muchas empresas han sustituido los carteles por pantallas de TV que tienen el mismo objetivo, pero permiten una mayor versatilidad de los contenidos y contribuyen a los objetivos medioambientales evitando el uso de papel o cartón.
- **Banners y pop ups:** Son la nueva cartelería del entorno digital. Se utilizan en las intranets, los mails, las herramientas colaborativas como Sharepoint o Teams y también, en los ordenadores puesto que pueden aparecer al iniciar sesión.
- **Videos:** Con mensajes sobre prevención o cultura corporativa. Una vez producidos se difunden por la intranet o las APP. El coste todavía elevado de la producción audiovisual reduce su uso principalmente a las grandes empresas.
- **Podcast:** El hermano pobre del video. Permite realizarse por un coste mucho menor y tiene la versatilidad de poder escucharse en cualquier momento y no tener que prestar atención visual.
- **Convenciones o grandes eventos:** Las empresas que tienen asociada a su estrategia una cultura de bienestar, salud y prevención suelen aprovechar las reuniones anuales con la participación de la alta dirección, para lanzar mensajes que fomente la prevención y generen engagement.



- **Revista digital:** Cada vez menos en papel y más en digital y en formato newsletter.
- **Guías de ayuda** con consejos y pautas de actuación para la prevención de los riesgos asociados a la actividad.
- **Planes de acogida** que incluyen las normas de prevención y seguridad en el trabajo y la propuesta de valor en materia de salud y bienestar para el nuevo empleado.

### 1.3.b) Canales bidireccionales/ analógicos/ digitales/ físicos

Son aquellos que permiten ejercer la comunicación emisor-receptor-emisor. Generan una cultura de trabajo colaborativo en materia de BSSP. Además, los canales digitales permiten a los empleados la posibilidad de informar en tiempo real sobre riesgos, incidencias, etc., y por parte de PRL/RRHH dar respuesta a las incidencias, enviar actualizaciones de la normativa, novedades de seguridad etc.

- **Correo electrónico:** La digitalización ha permitido expandir su uso más allá de los profesionales que trabajan en oficina. Es el canal estrella de comunicación de todos los temas de RRHH y en especial de los relacionados con la prevención y la salud. Todos los empleados cuentan con mail de empresa y lo consultan o bien desde su teléfono, o desde su ordenador o Tablet. También se ponen ordenadores (tótems) en las zonas comunes para aquellos empleados que no tengan o no quieran utilizar sus herramientas tecnológicas personales para la consulta del mail. Esto es muy habitual en empresas del sector industrial o que tienen empleados que hacen trabajo de campo.
- **RRSS** como Jammer, Telegram o WSP que permiten crear grupos internos para comunicar incidentes, riesgos detectados, novedades normativas... Con estas herramientas se gana agilidad en el proceso y se facilita la colaboración de los empleados. Permite enviar fotografías y videos de lo que está ocurriendo.
- Las **APP** son el siguiente paso evolutivo de la intranet. Recogen toda la información y permite la interacción con la plantilla. Se utilizan para la gestión de los hábitos saludables, evaluar patologías de la salud, etc.
- **Chatbots:** De uso incipiente sirven para dar respuesta sobre normativa, recomendaciones sobre salud o prevención, etc.
- **Talleres y webinars** que pueden ser de carácter formativo, divulgativo, de sensibilización o para incrementar el engagement.
- **Encuestas internas:** Normalmente se realizan desde RRHH, pero los departamentos de prevención o bienestar incluyen preguntas relacionadas con la materia para recoger la percepción de los empleados sobre las medidas implantadas.
- **Reuniones internas:** La comunicación personal se mantiene como uno de los canales más eficientes para impulsar la cultura BSSP. Principalmente participa:
  - La dirección: Su involucración en materia de salud y prevención es clave para la cultura corporativa.
  - RRHH/Prevención/servicios de salud: Con un posicionamiento más técnico sobre recomendaciones concretas.
  - Delegados de prevención: Empleados, generalmente voluntarios, que colaboran en la difusión de las medidas y la cultura de bienestar y seguridad de las empresas.
  - Líderes informales: Aquellas personas que tiene prestigio dentro de la organización y que cuando se involucran en los comités de seguridad y salud tienen un alto impacto en la cultura corporativa
  - Los representantes de los trabajadores: Normalmente se involucran en la comunicación cuando forman parte de los comités de seguridad.
- **Agenda del bienestar:** Normalmente asociadas a acciones anuales (Día Internacional de la Salud Mental, contra el cáncer, etc) Sirve para calendarizar acciones recurrentes en torno a ese contenido y se organizan actividades, se participa en eventos benéficos, etc.

Ninguna de las empresas de la muestra, ni tampoco de las que han participado en el estudio de manera informal han nombrado en ningún momento el uso de materiales, formación y otros elementos procedentes del IRSST, el INSTT o cualquier otro Instituto de Seguridad y Salud en el Trabajo.



## 1.4.- Por qué comunica (WHY)

El histórico de por qué se comunica en materia de bienestar, salud y prevención transcurre por los mismos hitos en prácticamente todas las organizaciones.

**Primer hito.** El punto de partida es la normativa de prevención (del año 95). Desde ese momento se inicia la comunicación en aquellas empresas que deben cumplir la normativa. Esta comunicación se centra en los reconocimientos médicos y solicitudes de EPI,s. Es por tanto una comunicación definida por la Legislación, centrada en Prevención y Seguridad pero que no escala al concepto de bienestar.

Objetivo: **Cumplimiento normativo**

**Segundo hito.** Se produce un punto de inflexión en la organización. Cambio de la dirección general, cambio cultural, exigencias por parte del grupo (normalmente multinacional). Por necesidades asociadas a la competitividad, la productividad o la atracción y retención del talento, las organizaciones dan un salto cualitativo hacia la cultura del bienestar. Empiezan a trabajar en una cultura corporativa basada en principios y valores asociados al cuidado del empleado.

Objetivo: **Cultura del bienestar**

**Tercer hito.** La pandemia de Covid en 2020 supuso un nuevo impulso a las políticas de BSSP. Por un lado, el teletrabajo reconfiguró los espacios profesionales y hubo que readaptar las medidas de seguridad y prevención para aquellos que trabajan en remoto. Además, también se empieza a poner el foco en los riesgos psicosociales que, más allá del estrés, suponen nuevos retos como la soledad, el aislamiento, la desconexión digital o el sedentarismo. Todos ellos asociados a patologías físicas de obesidad, hipertensión, diabetes, etc.

Objetivo: **Superar la pandemia**

**Cuarto hito.** Los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030, la necesidad de dotar de contenido a las memorias no financieras y las estrategias relacionadas con los ESG (Criterios medioambientales, sociales y de gobernanza) hacen cada vez más necesaria una estrategia de salud y bienestar con indicadores de resultados.

Objetivo: **Objetivos de Desarrollo Sostenible y ODS**

El único hito que coincide en el marco temporal es el relacionado con la pandemia. Para todas las empresas entrevistadas supuso al menos un replanteamiento de la estrategia de salud y bienestar, una revisión de los riesgos y la prevención asociados a la deslocalización y una readaptación de los espacios de trabajo tanto por temas de control sanitario, como por el trabajo en remoto.

El resto de los hitos se producen según el grado de madurez de la cultura de la organización. En el caso de las empresas que tienen menos de 50 empleados y por tanto no tienen exigencias normativas, la Covid fue el disparador de la cultura BSSP enfocada sobre todo a los riesgos psicosociales o de ergonomía relacionados o no con el trabajo en remoto.



## 1.4.a) La estrategia de comunicación

Todas aquellas empresas que trabajan en el ámbito del bienestar, la salud y la prevención desarrollan estrategias de comunicación siguiendo una línea coherente con la estrategia de la compañía.

Para ello, las compañías elaboran un plan de comunicación que tiene como objetivo llegar a todos los miembros de la organización como primer ámbito de difusión. En algunos casos, se trasciende la organización y el plan de comunicación se difunde entre otros stakeholders.

La estrategia de comunicación tiene unos objetivos alineados con los del área de recursos humanos y del departamento de prevención. Entre estos objetivos, las empresas que ha participado en el estudio destacan:

- Reducción de porcentaje de exposición a factores de riesgo:
  - Cardiovascular
  - Vial
  - Ergonómico
  - Emocional
- Cumplir con las necesidades normativas y reguladoras
- Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados con la cultura del “cuidado” físico y emocional
- Que los empleados tomen conciencia de los riesgos asociados a su actividad laboral
- Impulsar la cultura preventiva y de los empleados
- Promover un entorno de trabajo seguro y saludable
- Conseguir 0 accidentes
- Llegar a todos los actores involucrados en la prevención la salud y el bienestar

## 1.5.- A quién se comunica (WHOM)

Este es un apartado clave para entender el alcance de la cultura BSSP de una organización. Es lógico que la comunicación “pura” de prevención y riesgos laborales, asociada a la actividad se restrinja a los empleados de la organización. Son ellos el objeto de la comunicación puesto que son ellos los que están en riesgo por el tipo de actividad que realiza. Los empleados son por tanto el WHOM de la normativa de prevención.

Sin embargo, tal y como venimos exponiendo a lo largo de este estudio, muchas organizaciones han dado un salto cualitativo y han evolucionado hacia un modelo de cultura de bienestar en el que la prevención de riesgos laborales es sólo una parte de un objetivo mucho más amplio y que puede tener diferentes dimensiones:

- **Interna:** El personal que trabaja para la organización.
- **Profesional:** El personal de las empresas subcontratadas, proveedores y clientes.
- **Prolongada:** Incluye a las familias de los empleados.
- **Universal:** La sociedad de la que la empresa forma parte.

### 1.5.a) Interna

La comunicación de la BSSP dentro de la organización se hace generalmente en función de los riesgos asociados al puesto de trabajo. Se complementa con temas transversales de salud y se actualiza de forma periódica. Generalmente se hace por colectivos profesionales para garantizar que entienden los riesgos de su actividad.

En el caso de empresas con colectivos profesionales que realizan actividades con una alta exposición al riesgo, la tendencia en comunicación interna es volver a la comunicación física, es decir, a la personal.



Los departamentos de prevención afirman que la digitalización ha disminuido el efecto de la comunicación porque los empleados están sobreexpuestos a la comunicación dentro de la organización y el mensaje se diluye.

En materia de prevención, una comunicación imprescindible, las empresas están recuperando las reuniones personales, con pequeños grupos y donde se hable de seguridad y prevención de forma directa y recogiendo el feedback de los empleados.

### **1.5.b) Profesional**

Aquellas empresas que cuentan con una cultura BSSP asociada a la estrategia de la compañía difunde sus buenas prácticas entre sus clientes y proveedores. Más allá de las medidas recogidas en la normativa de prevención sobre la Coordinación de Actividades Empresariales, se preocupan por ofrecer al personal externo que trabaja en sus instalaciones las medidas de bienestar y salud que ofrecen a su plantilla.

### **1.5.c) Prolongada**

La primera actividad que se hizo extensiva a las familias en este ámbito fue el seguro de salud. Con la llegada de la digitalización, los cursos, talleres e incluso servicios de psicólogo, nutricionista, bienestar emocional etc. se pueden hacer extensibles fácilmente a la unidad familiar. Muchas empresas han iniciado este camino de extensión de su cultura saludable con gran éxito de resultados.

### **1.5.d) Universal**

Compartir experiencias de buenas prácticas, colaborar con ONGs o administraciones locales, promover acciones de voluntariado y participar en campañas de salud organizadas por asociaciones o fundaciones son algunas de las actividades que contribuyen a fomentar una cultura social de bienestar y salud.

Algunas de las empresas que han colaborado en este estudio destacan que la cultura de bienestar que están implantando en sus organizaciones es el reflejo de la cultura del bienestar que hay en la sociedad española. Sobre todo desde la pandemia. En general, las personas se preocupan más por su salud física y mental fuera del trabajo y por tanto también lo hacen dentro. Encontrar en la empresa un entorno de bienestar contribuye al engagement de estos profesionales

## **2.- DAFO de la comunicación en BSSP**

Iniciamos ahora el análisis DAFO de las herramientas de comunicación aplicadas en las empresas para la promoción de la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo. El objetivo es definir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que las empresas identifican en su empeño diario para avanzar en una cultura de bienestar y seguridad para sus empleados.

Como punto de partida para este análisis DAFO, definimos el cuadro de mando de la situación con aquellos ítems relevantes para entender el estado de la cuestión y los indicadores que las empresas afirman utilizar para evaluar los resultados de su estrategia.

### **2.1.- Cuadro de mando de la comunicación en BSSP**

Un cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.



El cuadro de mando de la comunicación en BSSP define cuáles son los indicadores de gestión que inciden en la estrategia de difusión de la cultura del bienestar en una organización.

El primer indicador es el nivel de implicación de la dirección.

La cultura corporativa depende en gran parte del grado de implicación de la dirección. Debe ser la dirección de la empresa la que, con el objetivo de dar respuesta a las demandas del mercado y ser competitivo, tome la decisión estratégica de avanzar en la cultura de bienestar.

Las empresas que han participado en este estudio destacan lo importante que es la participación de la alta dirección desde dos puntos de vista:

- Poner a disposición de los departamentos los recursos económicos y personales necesarios para implantar un modelo de gestión basado en el bienestar, la seguridad, la salud y la prevención.
- Su participación en la comunicación, asumiendo el compromiso de difundir el mensaje estratégico de la cultura BSSP.

El segundo indicador es la estructura de la organización entendida desde tres puntos de vista:

- **Dispersión.** La comunicación varía en función de cómo se distribuye la plantilla:
  - En un único centro de trabajo
  - En varios centros de trabajo
  - En varios centros de trabajo y personal en remoto (por ejemplo, red comercial)
- **Organización del lugar de trabajo:**
  - Presencial
  - Híbrido (presencial y en remoto)
  - En remoto
- **Por colectivos profesionales.** La casuística varía mucho en función del sector de actividad, pero, en materia de comunicación, podemos dividirlos en tres grandes grupos:
  - Oficina/trabajo digitalizado
  - Producción (en instalaciones de la empresa)
  - De campo (todos aquellos empleos cuya actividad se desarrolla en la calle como comerciales, controladores SER, servicios públicos de limpieza, jardinería, suministros eléctricos, cuidadores de ganado, recolectores agrícolas etc)

Todos estos criterios inciden en el tercer indicador: la trascendencia del modelo BSSP, que se inicia por el empleado como objeto de la comunicación pero que trasciende paulatinamente al entorno familiar y a la sociedad.

El cuarto indicador es la cultura en BSSP que sigue un proceso de innovación y mejora continua en paralelo a la estrategia corporativa.



Infografía: Cuadro de mando de la comunicación en BSSP



En general, la comunicación estratégica en BSSP se define en base a objetivos estratégicos en un plazo temporal de entre 3 y 5 años, aunque los planes de acción se establecen anualmente. Estos planes de acción se basan en:

- Indicadores revelados por el servicio médico
- Propuestas del comité de bienestar, seguridad y salud, personas y cultura, o del departamento de RRHH o PRL
- Temas de actualidad
- Seguridad Vial
- Objetivos de seguridad y salud en el trabajo (como accidentes 0, por ejemplo)
- Indicadores de RRHH (como participación en actividades, formaciones, talleres, absentismo, compromiso, etc...)

## 2.2.- DAFO

Una vez definido este CUADRO DE MANDO de la comunicación en BSSP podemos llevar a cabo el análisis DAFO. Para ello, tomamos como marco de referencia la información recogida de la experiencia desarrollada por todas las empresas que, de manera formal o informal, han colaborado en este estudio.

Debemos recordar que DEBILIDADES se refiere a aquellas cuestiones “internas” que suponen un riesgo o un freno para la organización.

Las AMENAZAS, se refieren por el contrario a factores externos a la organización que también suponen un riesgo o un freno.

Las FORTALEZAS son todo aquello que nace dentro de la organización y que son la base del éxito, desarrollo o avance de su estrategia.

Y las OPORTUNIDADES hacen referencia a cómo el mercado o el entorno suponen una ventaja competitiva para la organización en la materia de análisis.

### 2.2.a) DEBILIDADES

En líneas generales, las debilidades en materia de comunicación suelen estar relacionadas con:

- La falta de coherencia entre la estrategia de comunicación y la realidad que se vive en la organización.
- La resistencia al cambio: cuando la estrategia supone una transformación de los procedimientos y hábitos de trabajo.
- La saturación de información que dificulta la llegada de los mensajes de forma clara.
- Estrategia poco flexible, sin capacidad de adaptarse a los cambios en la organización, los perfiles de empleados, la digitalización, etc.
- Predominio de la información sobre la comunicación: si no existe feedback se pierde eficacia.

En cuanto a la muestra de nuestro estudio, y centran el análisis en los datos recabados, las empresas revelan DEBILIDADES que no coinciden al 100% con las referenciadas como “generales”.

- **Falta de tiempo:** Los equipos tienen un día a día muy exigente marcado por la productividad y la eficiencia. Esto hace que muchas veces, releguen a un segundo plano la comunicación que llega en materia de BSSP.
- **Exceso de complejidad:** La cultura BSSP significa provocar un cambio en los hábitos de prevención, seguridad y salud de las personas de la organización. Y para cambiar un mal hábito, hay que tomar conciencia del mal que nos provoca y querer cambiarlo.



Llegar a los disparadores internos de cada persona para provocar ese cambio es muy complejo.

- **Barrera del idioma:** las multinacionales reciben comunicaciones para difundir en España en otros idiomas con la exigencia de mantener el lenguaje original. Esto supone una barrera para muchos profesionales.
- **Desapego digital:** Cuando hay empleados de campo o producción suelen ser reacios a consultar la información que les llega vía mail, Apps etc.
- **Infotoxicación:** Los empleados sufren saturación de información puesto que, gracias a los medios digitales, todos los departamentos pueden hacer su comunicación.
- **Falta de personal especializado:** La información de BSSP recae en la mayor parte de las ocasiones en perfiles de prevención o RRHH que no tienen conocimientos en comunicación.
- **En segundo plano:** La comunicación en PRL pasa a un segundo plano cuando la empresa inicia su camino hacia una cultura del bienestar más amplia.
- **Es una materia que no interesa a todos por igual:** Aquellos empleos que tienen un alto riesgo por el tipo de actividad suelen tener más interés en esta comunicación.

## 2.2.b) AMENAZAS

Las amenazas generales en una estrategia de comunicación vienen producidas por:

- Los cambios en el entorno
- La competencia
- La falta de credibilidad
- Ataques cibernéticos

En materia de BSSP, las empresas que ha participado en el estudio señalan las siguientes amenazas en comunicación:

- **La normativa:** Que no se ha adaptado a los nuevos tiempos, es muy rígida y quita mucho tiempo con cuestiones administrativas que realmente no aportan valor.
- **La ley de protección de datos y el RIA:** Pueden limitar el uso de las nuevas tecnologías en el ámbito de la salud y la prevención de riesgos laborales.
- **Posibles crisis sanitarias:** Como la del Covid, que trajo asociado una transformación de la organización de los tiempos y espacios de trabajo y una mayor preocupación por la salud.
- **La digitalización:** Que está transformando la forma en que nos relacionamos y los hábitos en comunicación, formación, etc, y obliga a redefinir canales, mensajes, estrategias...

## 2.2.c) FORTALEZAS

Las fortalezas de la comunicación estratégica están asociadas con:

- La claridad y la consistencia de los mensajes, porque están alineados con la misión y los objetivos de la organización.
- Enfocada a resultados porque se dirige a su público o públicos objetivos.
- KPI,s bien definidos que ayudan a analizar el éxito de la estrategia, su revisión y reenfoque.
- Impacto reputacional. Refuerza la imagen de la compañía y construye una reputación sólida.
- Efecto paliativo ante las posibles crisis. Una buena imagen corporativa favorece la gestión de hipotéticas crisis.

Las fortalezas que escriben las empresas entrevistadas se centran en:

- **Resultados en salud:** La implementación de una cultura del bienestar contribuye a mejorar los hábitos de los empleados tanto en salud, como en seguridad y prevención.
- **Alienación estratégica:** Con la evolución del concepto “salud y seguridad” al de “bienestar”, las empresas han dejado de ver la prevención como una exigencia de cumplimiento normativo competencia del departamento correspondiente, y se entiende



como una estrategia que contribuye a alcanzar los objetivos, además de cumplir la normativa. Se convierte en una materia interdepartamental y se dota de recursos económicos y humanos. El bienestar se introduce en la estrategia corporativa.

- **Memorias no financieras:** Esta herramienta que recoge todas las actividades que realiza la organización en el cumplimiento de los ODS y dentro de un entorno ESG incluye todas aquellas medidas que se toman, dentro de la organización, para mejorar la salud, el bienestar y la prevención entre los empleados. Es por tanto un valor añadido de las organizaciones, que se convierte en decisivo a la hora de, por ejemplo, optar a concursos públicos o presentarse a proyectos internacionales.
- **Dotación de recursos:** Al formar parte de la estrategia, los departamentos de RRHH cuentan con más recursos para planificar y desarrollar actividades.

## 2.2.d) OPORTUNIDADES

En comunicación, las oportunidades proceden básicamente de las ventajas de la transformación tecnológica y coinciden con las expuestas por las empresas en materia de comunicación de la cultura BSSP. Destacamos las siguientes:

- **Big Data:** Permite utilizar más datos y segmentar mejor los públicos objetivos.
- **Inteligencia Artificial:** Sin duda empezará a aplicarse al ámbito de la prevención y la seguridad, pero de momento es muy incipiente su uso. Una de las líneas de trabajo es el desarrollo de IA que ayude a predecir riesgos de accidentes.
- **Globalización:** Las nuevas tecnologías permiten llegar a todos los empleados aunque estén dispersos o su trabajo se realice fuera del centro de trabajo.
- **Transparencia y autenticidad:** Los ODS y las normas ESG exigen una transparencia que trasciende a la comunicación. Un entorno de autenticidad genera un mejor impacto de la comunicación.
- **Entorno social:** Durante los 2000 pero sobre todo desde la pandemia, la sociedad ha cambiado su percepción sobre la salud. Ahora se le da más importancia a cómo nos sentimos, y nos cuidamos más. Puesto que la sociedad ha tomado esa deriva, las empresas que trabajan una cultura BSSP generan más motivación, atraen y retienen talento y obtienen mejores ratios de productividad, clima laboral y reducción del absentismo.



Infografía: DAFO de la comunicación en BSSP



### 3.- Comparativa empresas grandes y Pymes

Puesto que se ha recogido información sobre empresas grandes y pymes podemos realizar una comparativa para definir cuáles son las principales diferencias entre unas y otras en el desarrollo de la comunicación que todas realizan en materia de BSSP.

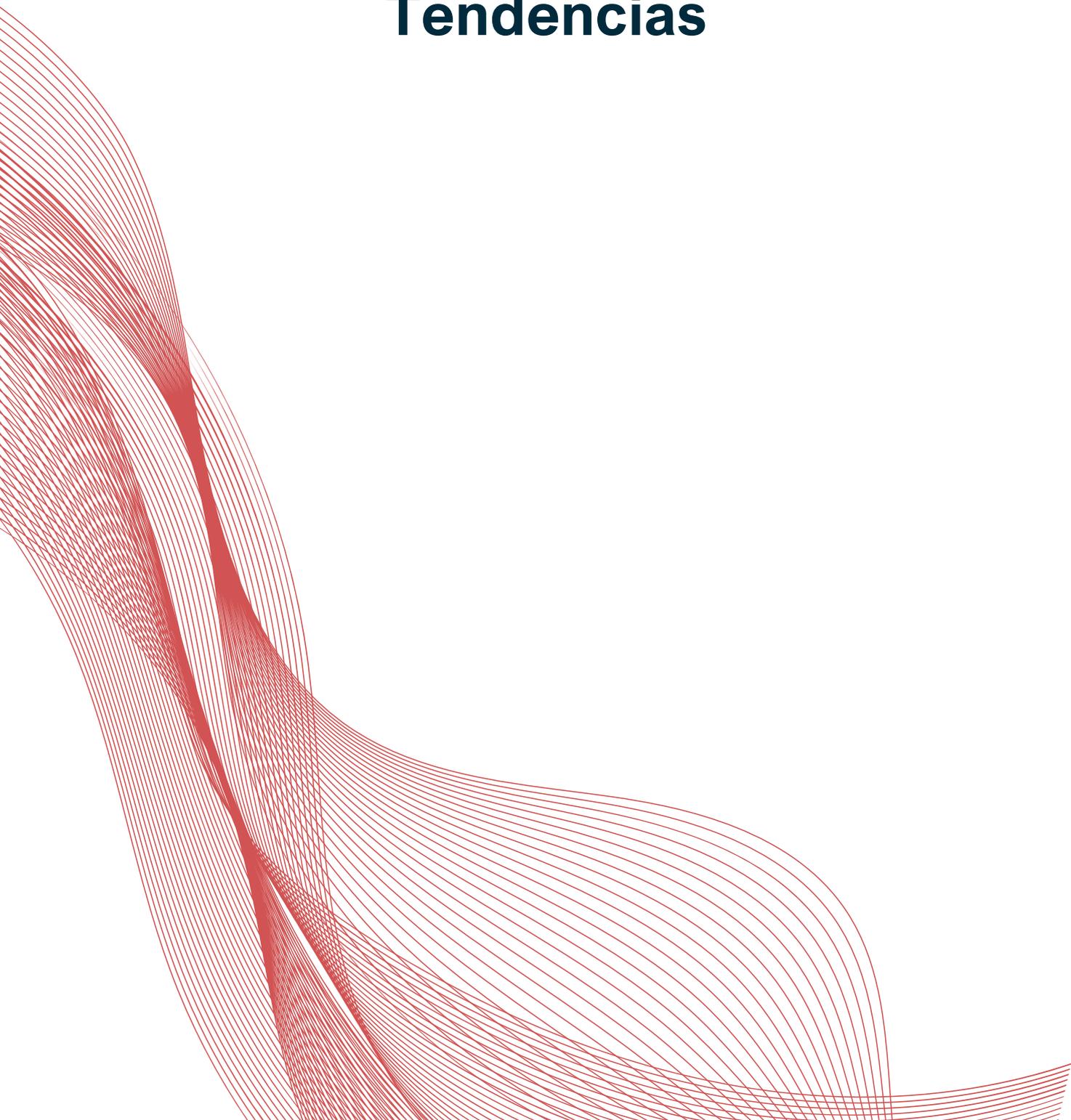
Principales diferencias:

- **Mínimo obligatorio:** Mientras que las grandes empresas asumen todo el proceso por normativa, las pymes subcontratan siempre los servicios relacionados con salud y seguridad en el trabajo.
- **Recursos:** Evidentemente las empresas grandes cuentan con más recursos humanos y económicos para el desarrollo de la estrategia BSSP.
- **Impacto:** Obviamente, cuanto más grande es la organización, mayor impacto tiene su cultura preventiva. Un ejemplo: algunas grandes empresas forman a sus empleados en primeros auxilios y los convierten así en figuras preventivas que pueden salvar una vida en un restaurante si se produce un atragantamiento. Cuánto mayor es la empresa y, por tanto, forma a un mayor número de empleados, mayor será su impacto en la sociedad que la rodea.



# **CAPÍTULO 5:**

## **Tendencias**



# TENDENCIAS

Recogemos en este punto las tendencias detectadas en el desarrollo de la investigación y que irán conformando el futuro de la comunicación en prevención.

- La posibilidad de **acceder a la accidentalidad en otros países** es una fuente de información para las empresas que analizan cómo se ha producido y pueden tomar medidas preventivas.
- El **exceso de información y la digitalización** está provocando una pérdida de eficiencia en los canales de comunicación online. Las empresas afirman que el análisis de los KPIs que recogen arroja un saldo positivo para aquellas acciones basadas en la comunicación interpersonal. Esto significa que cuando son temas relevantes para la seguridad y la prevención, las reuniones o encuentros de carácter informativo tienen mucho mayor impacto.
- **Trabajo en remoto:** La dispersión de los empleados y la posibilidad de trabajar en remoto provoca un desapego emocional con la organización. Aquellas empresas que apuestan por mantener un modelo híbrido de la organización de los espacios de trabajo recurren a eventos presenciales para difundir su cultura del bienestar.
- Existe la tendencia de **convertir el centro de trabajo en un lugar “seguro”** no sólo desde el punto de vista laboral, sino de la transparencia y la creatividad. Esto genera la necesidad de trabajar con un nuevo estilo de liderazgo que pasa por la formación en habilidades y competencias que generen esa emoción.
- Las **pequeñas empresas** que no tienen obligaciones de cumplimiento normativo **sí se preocupan por el bienestar** de sus empleados. Cada vez más organizaciones ven en este modelo de cultura organizativa una herramienta de competitividad para atraer y retener talento frente a las grandes corporaciones.
- **Escucha activa:** La tendencia es trabajar el modelo de bienestar recogiendo información de las necesidades y expectativas de los empleados. Las nuevas tecnologías permiten contrastar el tiempo real las propuestas que se quieren llevar a cabo para tomar decisiones de alto impacto.
- **Nuevos canales:** Se está explorando el uso de chatbots y herramientas de IA aplicadas principalmente al análisis de datos.
- **El lenguaje audiovisual** está sustituyendo al escrito en muchos ámbitos. Cada vez se utilizan más los micro videos o los podcasts.



# RESUMEN VISUAL

## Perfil-canal-mensaje

### PERFIL

- Las grandes empresas tienen su comunicación gestionada por RRHH, Prevención o Comunicación Corporativa, con mínima intervención de Marketing. Las Pymes cuentan con empresas externas de prevención y coordinadas desde RRHH.
- En cuanto a los perfiles, predominan técnicos en PRL y RRHH sin formación en comunicación idealmente, serían profesionales con estudios en comunicación y conocimientos en PRL.
- Las mutuas y servicio de prevención externos generalmente cumplen con normativas básicas.



### CANAL DE COMUNICACIÓN



#### Canales Unidireccionales (para informar):

- Analógicos: Buzones de sugerencias o cartelería.
- Digitales: Intranet, banners y pop-ups, emails...
- Físicos: Eventos, convenciones, reuniones...

#### Canales Bidireccionales (para comunicación colaborativa):

- Analógicos: Reuniones de equipo y talleres en persona.
- Digitales: Emails, RRSS internas, APPs, chatbots...
- Físicos: Talleres, webinars, reuniones y sesiones con RRHH, líderes informales y delegados de prevención.

### MENSAJES

#### Enfoques de los Mensajes:

- Materias Transversales: Temas que afectan a toda la organización, como ergonomía y riesgos psicosociales.
- Materias Específicas: Dirigidas a roles concretos.

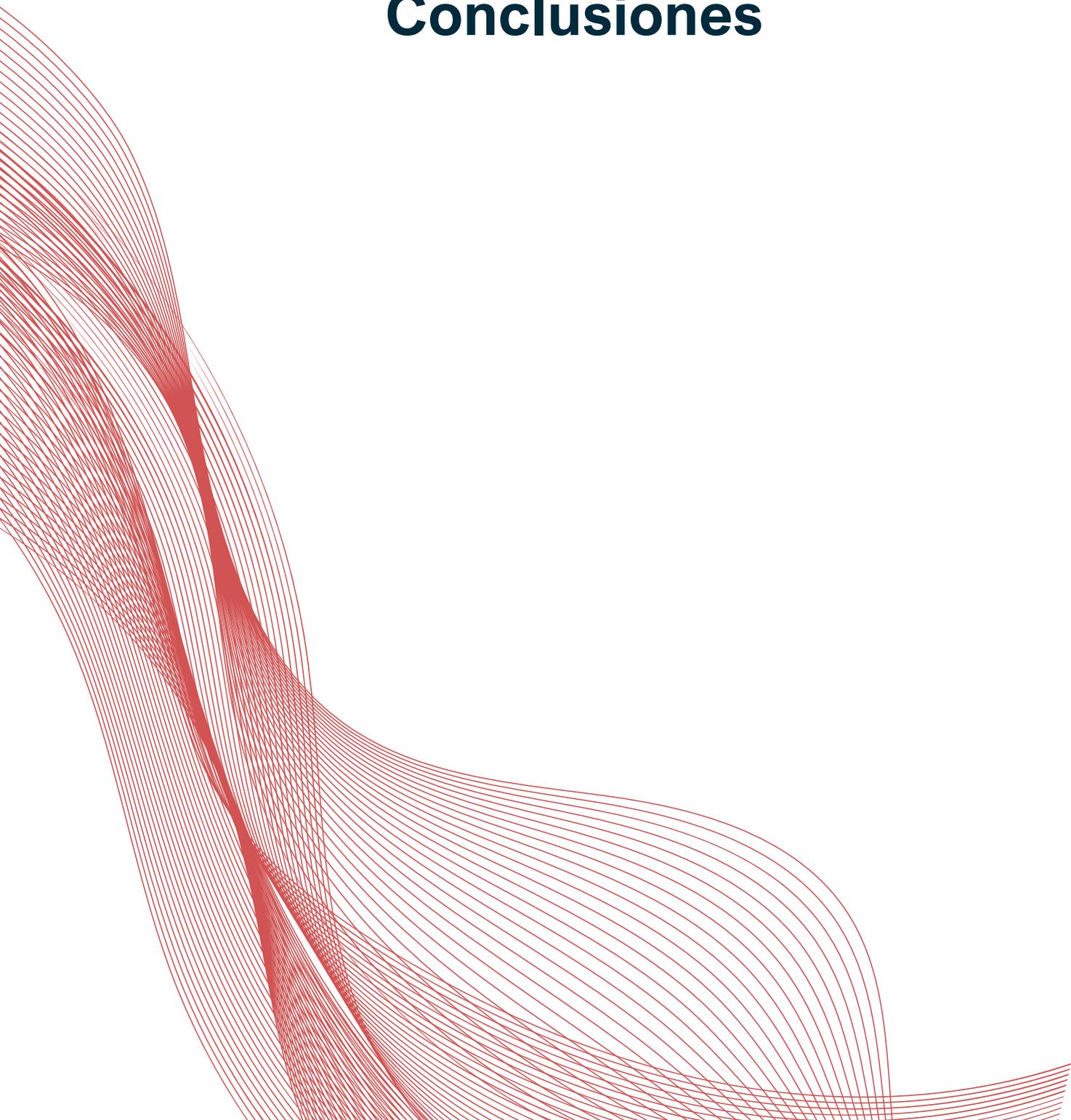
#### Objetivos de los Mensajes:

- Cumplimiento Normativo: Asegurar la conformidad con las normativas y evitar sanciones.
- Promover Bienestar Físico: Incluye nutrición, ejercicio, prevención de enfermedades, tabaquismo, campañas de salud...
- Promover Bienestar Emocional: Enfocado en gestión de estrés, desconexión digital, asesoría psicológica...



# **CAPÍTULO 6:**

## **Conclusiones**



# CONCLUSIONES

Analizar y profundizar en cómo las organizaciones están comunicando sobre bienestar, salud, seguridad y prevención constituye un conocimiento fundamental para la labor estratégica que desempeña el IRSST en la Comunidad de Madrid.

El primer paso es entender que las empresas, una vez establecido un sistema interno que permite el cumplimiento de la normativa y su seguimiento, avanzan en el desarrollo de otro más amplio con el concepto de bienestar como epicentro. En este camino, y a través del desarrollo de este estudio, se han revelado dos tendencias. Empresas que mantienen un nexo de unión PRL-Bienestar y aquellas que desvinculan estas áreas.

## 1.- Relación de conclusiones

Exponemos a continuación una serie de conclusiones que pueden servir como punto de partida para próximas acciones que desarrolle el IRSST:

- Las compañías que mantienen estratégicamente el vínculo entre PRL y la nueva cultura de bienestar desarrollan unas estrategias más compactas. Esto significa que, en estos casos, el área de salud y prevención suministra información que sirve para sustentar políticas de bienestar directamente enfocadas a los empleados.
- Las empresas pequeñas que no tienen estructura suficiente y externalizan los servicios reconocen la falta de información cualitativa para poder llevar a cabo políticas de alto impacto.
- Los datos: El acceso a la información de los servicios de salud es un elemento fundamental para el desarrollo de estrategias eficientes de BSSP. Las empresas que cuentan con recursos en este sentido reconocen que la identificación de patologías les permite tomar decisiones. Por ejemplo, con el teletrabajo, casi todas las empresas de la muestra afirman que se han disparado ciertas patologías asociadas al sedentarismo, hipertensión o riesgos cardiovasculares. También están asociadas al envejecimiento de la población.
- Efecto péndulo de la tecnología: La saturación de información provoca un desapego de los empleados. Las empresas pequeñas afirman que la cercanía a la plantilla -debido a su tamaño- facilita la comunicación interpersonal y les hace ganar en eficiencia. Las empresas grandes, al mismo tiempo, están volviendo a recuperar canales tradicionales de comunicación en cascada, feedback, reuniones periódicas y participación de la alta dirección en la transmisión de la cultura BSSP.
- Presupuesto: Ninguna de las empresas que ha participado en este estudio ha facilitado la partida presupuestaria que dedican a comunicación en prevención. La explicación es que está diluida en las partidas de otros departamentos o que no existe como tal. Existe por tanto un ámbito de mejora puesto que en una organización lo que no se presupuesta, no existe.
- Puesto que no tienen presupuesto asignado, la mayor parte de las empresas del estudio afirman que es el factor menos importante para el desarrollo de una cultura BSSP. Afirman que el factor fundamental es la definición de la estrategia. Es un contrasentido que luego, dicha estrategia, dependa de la recogida y análisis de datos o de la difusión a través de APP, intranets o televisiones que representan una inversión. Además, deben combatir la toxiinformación con elementos creativos y atractivos visualmente, lo que, en muchos casos, requiere de la intervención de otros departamentos o la externalización por falta de conocimientos en el departamento.



## 2.- Radiografía de la comunicación en BSSP de las empresas de la muestra

EMPRESA	FUENTES DE INFORMACIÓN	PERFIL	CANALES	MENSAJE	PROTOCOLO	PÚBLICO OBJETIVO	ESTILO	MADUREZ
<b>AEGON</b>	Prevención Apoyo del departamento de comunicación Encuesta de clima	Prevención	Correo electrónico Pantallas en la oficina Intranet RRS Talleres y Webinars Encuestas de clima Influencers internos	Adaptado a las diferentes generaciones que conviven en la empresa Acciones calendarizadas (días mundiales e internacionales) Slogan: Aegon te cuida		Empleados Entorno familiar	Bidireccional	CONSCIENTE
<b>AIR EUROPA</b>	Prevención Comunicación interna (RRHH) Comunicación externa Médico de Empresa Quirón Prevención (Vigilancia de la salud)	Prevención Comunicación	Intranet Correo electrónico Fichas informativas de riesgos y prevención Talleres y Webinars Memorandums asociados a la actividad Cartelería Delegados de prevención	Adaptado a los diferentes colectivos: personal de tierra, de vuelo y de mantenimiento Campañas anuales calendarizadas (días internacionales) Slogan: Cuida de ti y de los tuyos	Estrategia alineada con los objetivos	Empleados Entorno familiar	Bidireccional	TRANSCENDENTE
<b>ARUP</b>	Sistema de gestión RRHH Comunicación Dirección de la empresa	RRHH Comunicación	Storytelling Camapañas creativas Reuniones con el líder Encuestas Eventos Intranet News letter Safety Moments Talleres y Webinars	Vinculado al a estrategia de la compañía a nivel global	Revisión anual	Empleados	Bidireccional	CULTURAL
<b>ESRI</b>	RRHH Vitaly Servicios generales Dirección	RRHH	Plataforma de Vitaly Formación Onboarding Correo electrónico Reuniones semanales (Presenciales u online)	Profesionales en función del rol Mensajes estandarizados (generales) Mensajes personalizados	Revisión mensual	Empleados	Unidireccional	OBLIGADA
<b>FUJITSU</b>	Servicio de prevención propio Servicio de prevención ajeno (Quirón) Alta dirección Responsables internacionales de self and Healthy Delegados de prevención Representantes de los sindicatos	Prevención	Yammer Intranet Sesiones presenciales en el centro de trabajo Correo electrónico Talleres y Webinars Pildoras informativas	Personal de oficina y personal de mantenimiento Campañas anuales calendarizadas (días internacionales)	Revisión cada seis meses	Empleados Entorno familiar	Bidireccional En todos los niveles	CULTURAL



<b>GSK</b>	Alta dirección Medioambiente, seguridad salud, bienestar y sostenibilidad Departamento de comunicación (supervisa) Comité corporativo Encuesta de clima Reuniones Médico de empresa	Prevención  Comunicación	WorkPlace (RRSS interna)  Talleres y Webinars  Correo electrónico  Eventos internos (presenciales o streaming)  News Letter  Cartelería Pantallas en zonas comunes	Adaptado a los diferentes colectivos: oficina, fuerza de ventas e investigadores  Comunicaciones generales y transversales  Comunicaciones específicas por puesto  Bilingüe	Revisión anual	Empleados	Bidireccional	CULTURAL
<b>HERO ESPAÑA</b>	Prevención  Recursos Humanos	Prevención	Pantallas  Cartelería Intranet Correo electrónico Talleres y Webinars APP	Adaptado a los diferentes colectivos: Oficina, red de ventas y producción	Revisión anual	Empleados  Familias Sociedad	Bidireccional	CULTURAL
<b>INTELICIA</b>	RRHH Prevención Comunicación	Prevención	Intranet Encuestas Wellness Week Challenges Guías de ayuda Webinars y Talleres Teléfono del empleado Asistente virtual (AVI)	Informativos Preventivos De alerta	Revisión anual	Empleados	Bidireccional	ALINEADA
<b>JOHN DEERE</b>	Prevención  RRHH Todos los empleados (Grupo de trabajo interdepartamental) Comité de dirección	Prevención  Apoyo de agencias externas	Correo electrónico  Intranet  Reuniones personales  Rutinas de comunicación por áreas Comentario de seguridad (en todas las reuniones) Formadores internos (Parejas interdepartamentales) Analizador de eficacia (producción propia) Talleres y Webinars	Adaptado a los diferentes colectivos: Oficina, red de ventas y producción  Slogan: "Siembra tu salud"  Todo el mundo puede ser líder en seguridad	Revisión anual	Empleados  Entorno familiar  Entorno social	Bidireccional	TRASCENDENTE
<b>LAB. QUINTON</b>	RRHH Comité de dirección Fisioterapeuta	Prevención	APP  Intranet  Manual de onboarding Encuestas de clima Escucha activa Talleres y webinars	Adaptado a personal de oficina y de laboratorio	Revisión anual	Empleados  Entorno familiar	Bidireccional	ALINEADA



<b>MERCAMADRID</b>	Prevención Inspección de Trabajo Dirección	Prevención	Carteles Pantallas Comunicaciones en control de acceso Megafonía Talleres y formación Folletos Recursos preventivos presencial Dos reuniones anuales Intranet	A los empleados propios A las empresas registradas (más de 800) A las personas que acuden (más de 25.000 a diario) Centrado en seguridad vial (patinetes, camiones, toros, furgonetas, peatones...)	Revisión anual	Empleados Empresas Personal	Unidireccional	CONSCIENTE
<b>MIMACOM</b>	People Experience Servicio de prevención externo	Recursos humanos	News letter Talleres	Empleados sin segmentar	No hay estrategia	Empleados	Unidireccional	OBLIGADA
<b>SANTA LUCIA</b>	Bienestar y salud Prevención RRHH Vigilancia de la salud Servicio médico	Prevención Comunicación	Intranet Correo electrónico Agenda bienestar Programa A tu lado Videos Flyers Talleres y Webinars Merchandising News Letter Boletines APPs Cartelería	A todos los empleados Reducción de la exposición a factores de riesgo cardiovascular Seguridad vial	Revisión Anual	Empleados Entorno familiar	Bidireccional	TRASCENDENTE
<b>SAREB</b>	Personas y cultura Servicio prevención externo Servicios generales	Prevención	Intranet Correo electrónico Comités de bienestar Reuniones mensuales Equipos de emergencia Teams	A todos los empleados	Revisión anual	Empleados	Bidireccional	ALINEADA
<b>SPEEXX</b>	RRHH Marketing Encuesta de satisfacción	RRHH Comunicación	Teams Chat interno Reuniones presenciales u online Correo electrónico	A todos los empleados	Revisión anual	Empleados	Unidireccional	CONSCIENTE
<b>TELPARK</b>	PRL Recursos humanos Quirón Prevención (Vigilancia de la salud) Comité de dirección	Prevención Comunicación	APP Pulsera inteligente PDA Correo electrónico Cartelería Salvapantillas Encuestas Ángeles de la guarda (Seniors asesorando) Reuniones personales	Empleados de oficina Personal de campo En funcion de la edad	Revisión anual	Empleados	Bidireccional	CULTURAL



<b>TOTAL ENERGIES</b>	Prevencción Vigilancia de la salud (externalizado) People and culture	Prevencción RRHH	Jornada de prevencción anual Talleres y webinars Intranet	Oficinas y comerciales Producción	No tienen plan de comunicacón	Empleados		OBLIGADA
<b>ZITYHUB</b>	RRHH	RRHH	Reuniones de equipo	Todos los empleados	No tienen plan de comunicacón	Empleados	Uidireccional	CONSCIENTE



# **CAPÍTULO 7:**

## **Recomendaciones**



# RECOMENDACIONES

- Promover actividades con las empresas externas de vigilancia de la salud para fomentar la transmisión de información de interés para sus clientes. Es una demanda que hacen todas las empresas. Tienen acceso a información, pero normalmente facilitan sólo la que ayuda a cumplir la normativa.
- Ofrecer cursos en habilidades de comunicación para los técnicos de PRL y profesionales de RRHH, sobre todo de pequeñas y medianas empresas.
- Realizar acciones dirigidas a que las empresas conozcan la importancia de que su cultura preventiva y de bienestar trascienda de la organización a las familias de los empleados y la sociedad.
- Ofrecer cursos sobre primeros auxilios (atragantamientos, paros cardíacos, etc) con el objeto de convertir a las personas en “recursos preventivos” de la sociedad. En línea con lo que hacen algunas de las empresas que ha participado en el estudio.
- Desarrollar una línea de actuación dirigida a ofrecer información en seguridad y prevención en distintos idiomas. Hay empresas que trabajan con empleados procedentes de la migración a los que no pueden hacer llegar información sobre PRL o bienestar.



# **CAPÍTULO 8:**

## **Anexos**

