

EL RETO DEL BIENESTAR EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Fomentando la salud mental
en empresas asturianas

EL RETO DEL BIENESTAR EMOCIONAL EN EL TRABAJO

Fomentando la salud mental
en empresas asturianas



Edita:



Realización técnica:

Dirección y coordinación general: **Leticia Bilbao**

Trabajo de campo: **Lidia Señarís y Carlos Villalba**

Redacción: **Lidia Señarís**

Fotografías: **Carlos Villalba** (fotos de entrevistas) y cortesía de las empresas incluidas en el libro.

Diseño y maquetación: **Monchi Álvarez**

Primera edición. Junio 2025.

Formato digital.

Financiado por:



**Principado de
Asturias**

Consejería de
Ciencia, Industria
y Empleo



Índice

Presentación	7
Salud mental en el trabajo: La poderosa invisible	9
Planta Bayer La Felguera: Una historia circular con cabeza y corazón	15
Caja Rural de Asturias: El arte de la cercanía	31
DuPont Asturias: Reinventando paradigmas en un mundo cambiante	47
Grupo Central Lechera Asturiana: Alimentando el bienestar	63
Supermercados masymas: Construyendo la segunda familia	79
TK Escalator Norte: Caminos de metal al mundo desde el río Caudal	95

Presentación

En un mundo laboral en constante transformación, la salud mental ha dejado de ser un tema marginal para ocupar un lugar cada vez más relevante en las estrategias de bienestar y sostenibilidad de las organizaciones.

En esta guía hemos recogido las experiencias concretas de seis empresas que, desde distintas realidades y sectores, han decidido asumir un compromiso activo con el cuidado psicosocial de sus equipos.

A través de estas buenas prácticas se evidencia que promover la salud mental no sólo es una cuestión ética, sino también una decisión estratégica que impacta positivamente en la productividad, el clima laboral y la retención del talento. Cada caso aquí presentado ofrece una mirada única sobre cómo construir entornos de trabajo más humanos, resilientes y empáticos.

Más allá de procedimientos, talleres o campañas, estas experiencias nos recuerdan que el bienestar se cultiva día a día en la escucha activa, en la flexibilidad, en el liderazgo consciente y en políticas que valoran a las personas en su integridad.

En la Federación Asturiana de Empresarios entendemos que apoyar la salud mental en el trabajo no es sólo una responsabilidad, sino también una oportunidad para construir organizaciones más fuertes, adaptables y centradas en las personas. Con esta iniciativa, queremos dar visibilidad a prácticas inspiradoras de empresas asturianas y facilitar el intercambio de conocimiento entre empresas que comparten una visión común de futuro.

Este recorrido no pretende ofrecer recetas universales, sino inspirar a otras organizaciones a dar el paso: a mirar hacia dentro, a preguntar, a transformar. Porque trabajar por la salud mental en el ámbito laboral no es una tarea aislada, es una construcción colectiva que nos involucra a todos.

Federación Asturiana de Empresarios

Salud mental en el trabajo

La poderosa invisible



«La primera riqueza es la salud. La enfermedad es pusilánime y no le sirve a nadie: debemos unir nuestros recursos a la vida».

Ralph Waldo Emerson

Durante gran parte de la historia humana fue un estigma silencioso e invisible. Pero en el mundo pospandémico con que despedimos el primer cuarto del siglo XXI ha irrumpido con fuerza en las noticias, los informes e investigaciones, consultorios médicos, puestos de trabajo, familias y, en definitiva, en el debate social cotidiano. Tiene nombre y apellido: Salud Mental.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud mental se define como un estado de bienestar en el cual la persona es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. Al igual que en el concepto global de salud, aquí no se trata de la ausencia absoluta de problemas, sino —ante todo— de la promoción del bienestar, el equilibrio global, la prevención de los trastornos mentales y el tratamiento integral y la recuperación de las personas.

Y como era de esperar, la salud mental no se ha quedado constreñida y oculta en nuestras casas. Sus efectos se han hecho sentir, cada vez con más fuerza, en el ámbito laboral.

Si empezamos por los datos oficiales recientes en España, las [estadísticas del Instituto Nacional de la Seguridad Social](#) indican que al cierre de 2024, la prevalencia media de incapacidades temporales por contingencias comunes (no asociadas a accidentes ni enfermedades laborales) fue de 55,04 por cada mil trabajadores protegidos, la más alta desde el año 2007. Dicho en otras palabras: en 2024, de media, 55 personas de cada mil estuvieron de baja laboral (sin contar bajas por

accidentes). En el caso de Asturias, esa tasa se eleva a 64,34 por cada mil.

Ante el baile de cifras y estudios de los últimos tiempos, en enero de este año 2025 la plataforma de *fat-checking* [Verificat](#) solicitó una ampliación de datos al Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones a través del portal de transparencia de la Administración. Según las cifras oficiales reveladas, los trastornos mentales, del comportamiento y el desarrollo neurológico ocupan un sexto lugar entre las causas de las bajas laborales en España y constituyen el 10% del total, aunque suelen originar las bajas de mayor duración.

Ya el estudio [Salud mental y trabajo. Diagnóstico de situación](#), del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), al analizar los resultados de la encuesta de población activa (EPA) 2020, destacaba que el 32% de la población encuestada se consideraba expuesta a presión de tiempo o sobrecarga de trabajo, factor especialmente nocivo para la salud mental; en tanto el 16% se manifestaba expuesta al trato difícil con clientes, pacientes y alumnos, con un impacto perjudicial en su estado psicológico.

Pero justo a partir de 2020 las estadísticas sufrirían un vuelco —a peor— no sólo en España sino en todo el mundo, tal como subraya la OMS en su [Informe Mundial sobre Salud Mental](#), publicado en 2022: «Entre sus numerosas repercusiones, la pandemia de COVID-19 ha generado una crisis mundial de salud mental, alimentando el estrés a corto y largo plazo, y socavando la salud mental de millones de personas. (...) El aumento de los trastornos de ansiedad y depresión ha sido de más del 25% durante el primer año de la

pandemia. Al mismo tiempo, los servicios de salud mental se han visto gravemente perturbados y la brecha terapéutica de los trastornos mentales se ha ampliado».

Regresando a España, la [Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud 2022-2026](#), recuerda que, en una fecha tan relativamente temprana como 2018, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comisión Europea calculaban en 45.058 millones de euros (un 4,2% del PIB total) los costes por problemas de salud mental en España y en 18.325 millones de euros los costes indirectos relacionados con la reducción de la productividad laboral (1,7% del PIB).

A nivel global, el lenguaje de los números y las monedas parece bastante claro. De acuerdo con la [OMS](#), cada año se pierden unos 12.000 millones de días de trabajo a nivel mundial debido a la depresión y la ansiedad, con un coste estimado de alrededor de un billón de dólares. En tanto, su ya citado [Informe Mundial sobre Salud Mental](#) de 2022 revelaba un dato rotundo: aproximadamente una de cada ocho personas en el mundo sufre algún trastorno mental, con una prevalencia mayor de la ansiedad y de la depresión en toda su gama.

Si volvemos nuevamente el zoom de esta cámara de elocuentes datos hacia España, nos topamos de lleno con el [Barómetro sanitario del Centro de Investigaciones Sociológicas](#), según el cual el 18,2% de las personas encuestadas necesitaron consultar por un problema de salud mental. De ellas, solamente el 14% consiguió cita con un psicólogo en menos de 30 días; un 21% tuvo que esperar entre uno y tres meses; y

un 24% esperó más de tres meses o simplemente desistió. En general, la mitad de quienes lo necesitaron obtuvieron atención en el sistema sanitario público, pero no necesariamente con especialistas, sino con su médico de atención primaria.

Las cifras del [Informe Anual del Sistema Nacional de Salud 2023](#) (publicado en 2024 por el Ministerio de Sanidad) resultan aún más preocupantes. Según este estudio, el 34,3% de la población española padece algún trastorno mental o del comportamiento (hombres: 31,1%; mujeres: 37,4%) y en la franja demográfica mayor de 50 años tal proporción asciende a un 40%. Los problemas predominantes son los trastornos de ansiedad, los del sueño y los depresivos.

Esos datos globales explican perfectamente la presencia y el impacto de los trastornos de salud mental en el trabajo, al que dedicamos, al menos, ocho horas diarias de nuestras vidas. Los problemas de salud mental pueden afectar a cualquier persona de cualquier nivel. No entienden de sectores, tamaños ni profesiones. En el ámbito laboral, no sólo repercuten en el bienestar y la seguridad individual y de los compañeros cercanos, sino que —cual espiral lógica y creciente— corroen la salud de las organizaciones y de las economías nacionales.

Así las cosas, la [Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2023-2027](#) incluye la salud mental entre sus prioridades, la sitúa al mismo nivel de la salud física e insta, literalmente, a emprender «una acción especial en salud mental». Como parte de este objetivo, estipula: «Se identificará y reconocerá a aquellas empresas que acrediten **buenas prácticas** en el manejo de la

salud emocional y prevención de enfermedades mentales».

En esa misma línea se encamina el útil y completo informe *Salud mental y trabajo: Evolución 1981-2023 y propuestas preventivas en el entorno laboral*, publicado por el Ministerio de Sanidad en 2024, el cual propone «recabar y difundir los ejemplos de mejores prácticas en las empresas de diferentes sectores y tamaños en la prevención de los riesgos psicosociales y la mejora del estado emocional de los trabajadores, promoviendo, a su vez, la extensión y adopción de estas prácticas». Justamente eso intentamos hacer con esta guía.

Por los confines de la mente en seis empresas asturianas

En esa búsqueda de buenas prácticas en salud mental realizamos un trabajo de campo minucioso en seis empresas asturianas, de muy diversos sectores, historias y dimensiones: la planta Bayer de la Felguera, Caja Rural de Asturias, DuPont, el Grupo Central Lechera Asturiana, supermercados masymas y TK Escalator Norte. Todas comparten un denominador común: una intensa preocupación —y acción— por integrar la salud mental en la cultura preventiva de la empresa y convertirla en una herramienta más de bienestar, cohesión y productividad.

Cada una de ellas ocupa un capítulo de esta guía, con similar estructura: tras la introducción necesaria para conocer (al menos

elementalmente) la empresa y sus circunstancias, se consignan, en el acápite «El reino de la mente en...» aquellas prácticas más directamente relacionadas con el fomento de la salud mental. Por ejemplo, la mayoría de las compañías han puesto en marcha algún tipo de programa de detección/consulta anónima/seguimiento y/o formación en el área psicológica; además de reforzar la vigilancia de riesgos psicosociales con herramientas que van un paso más allá de lo marcado por las exigencias legales.

En un segundo epígrafe, titulado «Pero también...» se narran brevemente otras iniciativas y actividades que de un modo indirecto (aunque palpable) contribuyen al bienestar mental de la plantilla, porque la salud de nuestras mentes no es una pieza suelta de un rompecabezas, sino una parte indisoluble de un todo.

Y de ahí, ya llegamos a lo que más importa: las personas, con un resumen de la experiencia de los profesionales de la PRL («Palabra de prevencionista») y las «Voces y rostros de...» cada empresa (testimonios de participantes en algunas de las prácticas antes esbozadas). Para concluir con el aporte de la máxima dirección («La visión directiva»).

De esta manera, se conforma un caleidoscopio del **qué, el porqué y el cómo** de las buenas prácticas en salud mental de cada empresa.

Antes de adentrarnos en las historias y realidades de estas seis empresas punteras, es importante delinear, casi como un camino



de miguitas para no perdernos en el bosque, algunas ideas esenciales.

La salud mental jamás florece en el vacío

Usted puede desarrollar programas específicos de altísima calidad, pero difícilmente tendrá éxito si los edifica «en el vacío». Siempre necesitará de modo previo, o al menos simultáneo, unas premisas mínimas: desde una decorosa remuneración, beneficios sociales y condiciones y entornos laborales positivos hasta medidas de bienestar general y de sana e intensa comunicación interna.

La salud mental, una cara más de la gran moneda de la P.R.L.

El fomento de la salud mental no va de inventar iniciativas esperpénticas, ni de ponernos todos a hacer yoga y meditación («Ommm») o disponer de apoyo psicológico especializado, al tiempo que se descuidan los procedimientos de trabajo, los EPI y, en fin, la seguridad y la higiene industrial. Todo lo contrario: van de la mano. De hecho, sentirse seguro y cuidado genera, por sí mismo, una fértil base para el bienestar mental. No es moda, sino necesidad, y debe integrarse en la prevención y las estrategias corporativas globales.

De arriba abajo y de abajo a arriba

Como el resto del trabajo preventivo, el fomento de la salud mental precisa contar con el compromiso de la más alta dirección de la empresa. Por ejemplo, resultó significativo el hecho de que los directivos de las seis empresas se animaran enseguida a participar y dedicar su tiempo para aportar sus opiniones

y experiencias sobre el tema. Lógicamente, hay responsables concretos, pero el impulso, el convencimiento y parte del entusiasmo debe provenir de lo más alto de la geografía empresarial. A la vez, se necesita consultar, enrolar y conquistar la mayor participación posible de cada ser que respire en cualquier rincón de la empresa. Implicación y participación son los dos sustantivos claves de un proceso paulatino, que no se construye de la noche a la mañana.

Habría que añadir una dirección más al «Google maps» de la salud mental laboral: además de **abajo-arriba** y viceversa, también **dentro y fuera**, pues el ser humano es holístico, un todo indivisible y arduo de abarcar y comprender. No nos cambian el *chip* al entrar al trabajo, llegamos bien cargados de nuestras circunstancias íntimas, familiares y sociales, todas ellas esenciales en nuestro estado psicológico. Entenderlo resulta crucial y explica el hecho de que la búsqueda de propósito vital (tan utópica y grandilocuente como «suenas») sea parte inalienable de nuestro bienestar mental.

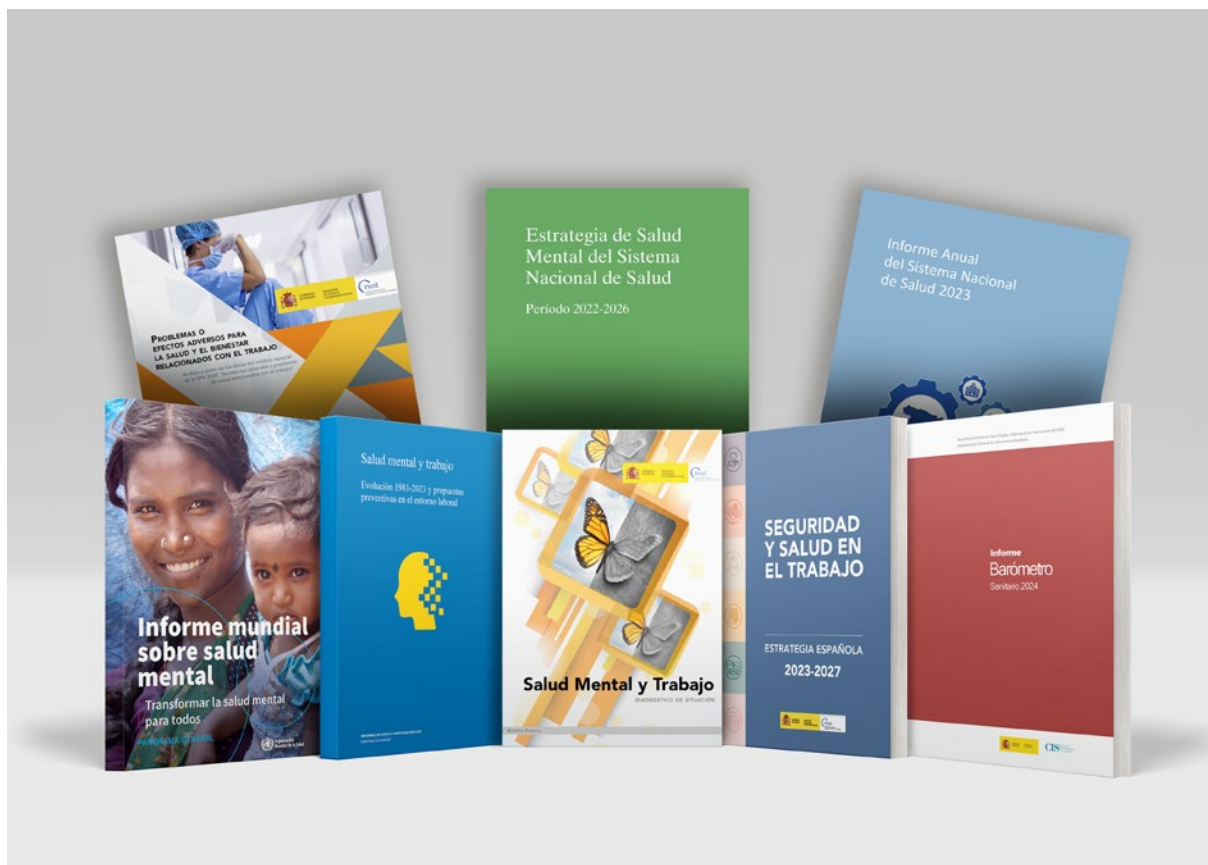
Fomentar salud mental es un buen negocio

Más allá de su enfoque humano y ético, cuidar la salud mental es rentable para la empresa. Las experiencias de estas firmas asturianas coinciden en tal sentido con las investigaciones de prestigiosas instituciones económicas. Fomentar la salud mental tiene un retorno en la cuenta de resultados de la compañía. Incluso, hay quienes hablan de un ROE (retorno emocional). Ciertamente, los indicadores son más indirectos, sutiles y difíciles de medir. Y su expresión no resulta tan inmediata y palpable. Pero la inversión en salud mental

regresa de algún modo en índices como el de absentismo, el de rotación, la retención del mejor talento y el sentido de pertenencia y compromiso (que no se demuestra con palabras ni grandes declaraciones, pero sí cuando

la empresa necesita un extra o atraviesa una coyuntura difícil).

No es magia, buenismo, ni ciencia ficción. Es la vida. O al menos, la vida en estas seis empresas asturianas. ¿Te asomas a comprobarlo?

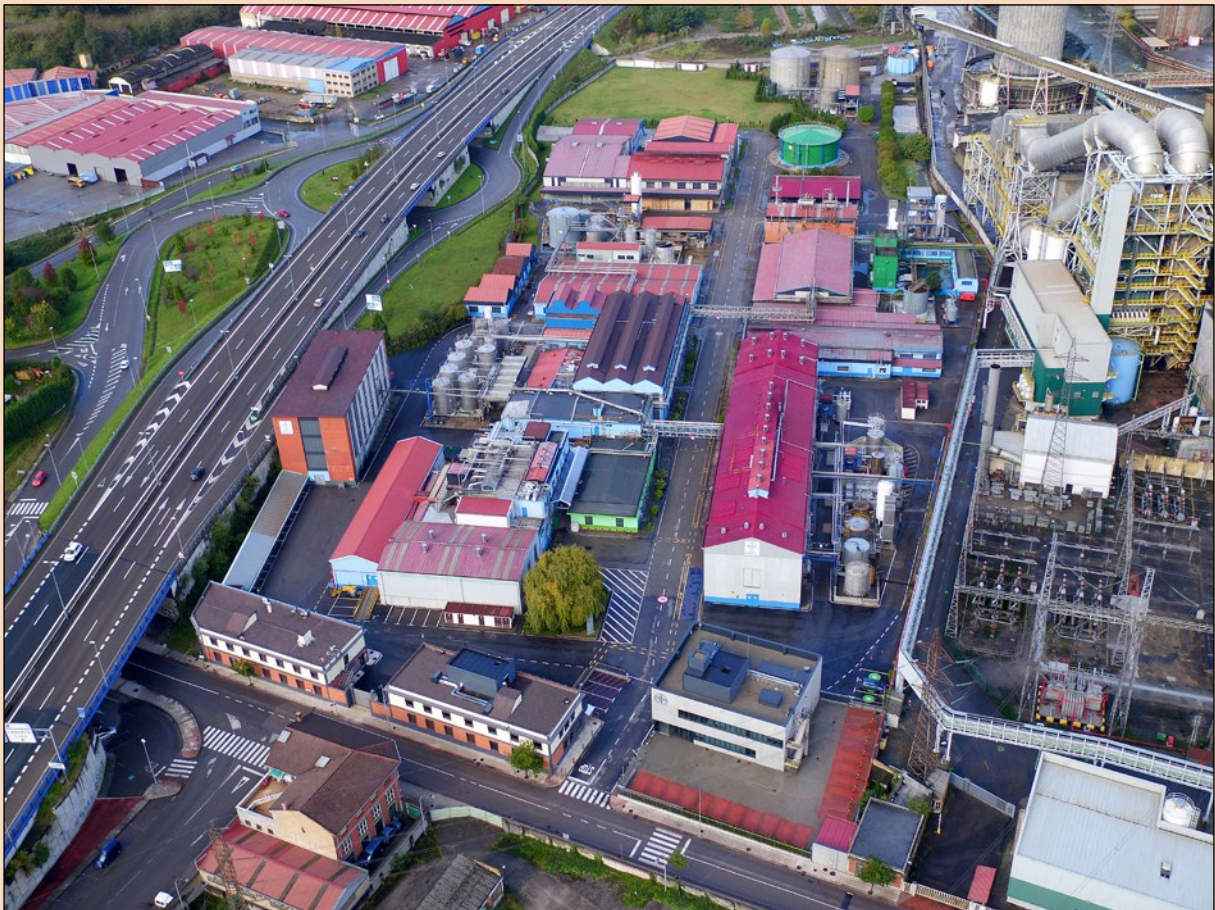


- ▲ Tanto el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), como el Ministerio de Sanidad de España e instituciones internacionales han publicado numerosos estudios y guías generales útiles para comprender y fomentar la salud mental en el trabajo



Planta Bayer La Felguera

**Una historia circular
con cabeza y corazón**



«Cree que con tus sentimientos y con tu trabajo eres parte de lo más inmenso; mientras más fuertemente cultives esa creencia, más la realidad y el mundo partirán de ella».

Rainer María Rilke

En Kingston, Tokio, Montreal o Tombuctú, si usted compra una aspirina o cardioaspirina Bayer, el alivio a su dolor o la protección de su corazón le habrán llegado desde un verde pedacito de Asturias bañado por el río Nalón, en el municipio de Langreo. Concretamente, desde una planta de producción de principios farmacéuticos activos, con más de 82 años de historia, conocida como «La Felguera».

Sin embargo, el ácido acetilsalicílico —para la aspirina y la cardioaspirina— no es el único API¹ producido por esta factoría. De sus modernas instalaciones y el casi centenar de personas que allí trabajan, el mundo obtiene también los componentes esenciales de otros dos medicamentos, el antihipertensivo Nifedipino y el antifúngico Clotrimazol; además de los principios activos de productos veterinarios como el Butafosfán y el Imidacloprid.

La famosa Cruz de Bayer preside, bajo un alegórico sauce llorón, la entrada de esta fábrica, adscrita a Bayer Hispania. Sin embargo, tal vez su mejor metáfora sea el círculo de una aspirina. Estamos ante una historia de lo que hoy llamaríamos «economía circular», pero en los años cuarenta del pasado siglo fue simplemente un curioso episodio de sentido común. Ese enigmático vínculo entre el carbón y la siderurgia de una antigua cuenca minera y los sofisticados fármacos de hoy ya lo contará un auténtico conocedor unos cuantos párrafos más adelante.

Por el momento, la interrogante más urgente de este capítulo se centra en indagar

cómo Bayer La Felguera cuida hoy, de puertas adentro, la cabeza y el corazón de su gente, con similar esmero al dedicado durante ocho décadas a seres de todo el planeta.

El reino de la mente en Bayer La Felguera

Tome nota y corte y pegue para todos los ejemplos de esta guía: la salud mental jamás se construye en el vacío, ya sea en el ámbito íntimo o en el laboral. Los seres humanos no somos piezas inconexas de un rompecabezas imposible. Somos un «todo». Una construcción, a veces milagrosa, otras predecible, pero siempre interconectada, tanto en nuestro mundo interior como con el entorno. Aun así, existen prácticas directas relacionadas con el fomento de la salud mental en el trabajo. Y la planta de La Felguera aplica algunas que bien vale la pena destacar.

Servicio de apoyo psicológico 24/7

Servicio gratuito, anónimo y confidencial, disponible las 24 horas y los siete días de la semana, mediante contacto telefónico, para atención y orientación psicológica, abierto tanto a los trabajadores como a sus familias, atendido por psicólogos, médicos y trabajadores sociales. Se coordina desde Bayer Hispania y se realiza en colaboración con la Fundación Salud y Persona.

¹ Siglas en inglés de Active Pharmaceutical Ingredient (ingrediente farmacéutico activo).



▲ Dos generaciones sembrando vida en el entorno de la planta.

Jornadas de Seguridad y Salud centradas en salud mental

Aplicación de un test específico de salud mental, totalmente voluntario y anónimo, que con un 70% de participación, se ha sumado a la información procedente de la última evaluación y encuesta psicosocial (80% de participación). Conocer la realidad y las opiniones de la plantilla resulta imprescindible para programar acciones y medidas exitosas.

La formación en salud mental se ha incorporado al catálogo habitual de temas de

seguridad laboral. Uno de los talleres más aceptados ha sido, precisamente, el de gestión de la energía emocional, impartido por una especialista de la mutua de accidentes de la empresa.

Inclusión y diversidad: encajar en la empresa

En Bayer, inclusión, equidad y diversidad no son términos bonitos ni posturo de moda, sino herramientas para promover una mejor salud mental y un encaje productivo en la empresa. A tal punto, que cuentan con una embajadora de inclusión y diversidad, encargada de formar a la plantilla en

el porqué y el cómo de estos sustantivos a través de diversas acciones: promoción de los BRG² entre los empleados y líderes; encuentros intergeneracionales, incluso con gente jubilada; reuniones con los líderes para analizar las necesidades de los distintos integrantes de sus equipos, y hasta iniciativas originales para entrenar la empatía y la comprensión de realidades ajenas. Por ejemplo, el año pasado se invitó a una fundación de tiro con arco de personas con

-
- 2 Business Resource Groups (BRG): Grupos de trabajadores representantes de franjas demográficas específicas (mujeres, distintas generaciones, LGTBI, etc., con sus propios intereses y necesidades).



- ▲ Tiro con arco de un modo diferente, original iniciativa para apreciar el mundo desde otras perspectivas.



▲ Durante la celebración del Día de la Tierra, un recuerdo bajo el sauce llorón y la conocida cruz de Bayer.

discapacidad (visual, motora, etc.) y los participantes se pusieron exactamente en sus circunstancias (usaron el arco con los ojos vendados o desde una silla) para comprender la situación.

Protocolos claros frente a acoso, gestión de conflictos y canal ético

Bayer cuenta con un procedimiento claro y público, divulgado en la Evaluación de Riesgos, que establece distintas vías para denunciar casos de acoso y conflictos, ya sea por correo postal, electrónico, a través del manager, o por una *hotline* con un enlace rápido.

Pero también...

Quienes han incorporado la salud mental a la estrategia global de salud laboral y a la cultura de su empresa saben que ello no se realiza en el aire, siempre hay una base imprescindible, un edificio entero de prácticas y condiciones que conforman un gran «también». Contar el de Bayer constituye un arduo ejercicio de síntesis (no tanto química como gramatical).

Programa corporativo Be Well

Es imposible acercarse al programa Be Well sin exclamar: «¡me gustaría trabajar en Bayer!». Se trata de un programa corporativo basado

en cuatro pilares: vida saludable, flexibilidad y conciliación, bienestar financiero y facilitar el día a día. Los beneficios son numerosos. En esencia, incluyen desde la cobertura del 100% del salario en caso de baja médica, un seguro colectivo de salud a precio especial para la plantilla, el pago de inscripciones en un gimnasio, horarios flexibles, salarios competitivos, entornos de trabajo adecuados y catálogos de ofertas y descuentos en supermercados y otros servicios, hasta una útil área de la intranet denominada *House of Health* (con recursos de apoyo a la salud física, mental, emocional y espiritual) que merecería un capítulo entero por su plenitud y diversidad de recursos; además de los llamados «Grupos Be Well», integrados por trabajadores con intereses afines (deportes, fotografía, lectura, etc.), financiados por la empresa. En la planta de La Felguera actualmente están activos un grupo de atletismo y otro de pádel.

Otras actividades por el Día de la seguridad y salud

Además de los talleres de salud mental, se han realizado otras actividades: taller sobre nutrición y hábitos saludables, charla online «Vivir sin miedo», Plan «Libérate del tabaco» (junto a la Asociación Española Contra el Cáncer - AECC), un programa anual sobre el tabaquismo; campaña «Cuidado de la piel», con regalo de una crema hidratante, taller de primeros auxilios y entrenamiento de buenos hábitos de conducción, entre otros.

Palabra de prevencionista



▲ **Virginia Chomón García, coordinadora de Seguridad, Salud y Medio ambiente de la planta de Bayer La Felguera**

La ingeniera química burgalesa Virginia Chomón García es, desde hace cuatro años, la técnica de Salud, Seguridad y Medioambiente de la planta asturiana de Bayer, a donde llegó cargada de experiencias, tras su paso por la fábrica de Renault en Valladolid. He aquí un resumen de sus opiniones sobre el fomento de la salud mental en el ámbito laboral, respaldadas por su práctica prevencionista cotidiana.

Inclusión, diversidad y salud mental

«Si alguien entra aquí y por lo que sea, se siente distinto, siente que no encaja, que la empresa no hace ningún esfuerzo de adaptación a su forma de ser o a sus necesidades, pues esa persona no se sentirá integrada y a la larga eso puede acabar afectando su salud mental. Al final, en una empresa pasas una gran parte de tu tiempo diario, necesitas sentirte lo más cómodo posible, arropado por tus compañeros. Entonces, es importante concienciar sobre esto y hacerle entender a todo el mundo la gran

diversidad que hay en las personas y esa necesidad de sentirnos incluidos.

Por ejemplo, el tema intergeneracional. Es importante entender lo que mueve a las distintas generaciones. Y por eso son muy interesantes los encuentros entre trabajadores jóvenes y jubilados. En el Departamento de Ingeniería y Seguridad, todos los años hacemos —en la parada de verano y también en Navidad—, una comida o una cena a la que asistimos quienes trabajamos actualmente allí y los jubilados que antes formaban parte del departamento. La persona que ya no está se siente válida, pero a los que estamos activos también nos da una perspectiva mejor de la empresa. En muy enriquecedor».

La salud mental y la seguridad física, «la de toda la vida»

«En mi opinión, hay una relación evidente. Si no te encuentras bien, ni integrado ni comprendido, si te sientes agobiado, estresado, lógicamente vas a trabajar de una manera menos efectiva, con más desgana, quizás incluso con menos disposición a cumplir determinados procedimientos de seguridad, con más despistes. Y eso podría desembocar en un incidente o en un accidente. Por tanto, tu salud mental no sólo afecta tu desempeño laboral, sino que puede afectar también a la seguridad».

El valor del programa Be Well (Estar bien)

«Las cuatro esferas incluidas en Be Well (vida saludable, flexibilidad y conciliación, bienestar financiero y facilitar el día a día) afectan a tu bienestar completo. Por ejemplo, ¿el bienestar financiero puede catalogarse directamente como fomento de la salud mental? No, pero es muy importante. Imagina que te quedas de baja y no te cubrimos el 100 % de tu salario en ese tiempo. Eso te genera

agobio, ansiedad, porque quizás no podrás pagar tus facturas. Y cubrir ese 100% del salario durante las bajas médicas no desencadena un aumento de estas ausencias, sino que impacta en la tranquilidad de la persona. Eso lo puedo responder no con una opinión, sino con la experiencia. Nuestras cifras de absentismo son bastante bajas, por debajo del 4%».

La salud mental como parte de un todo

«La salud total es un conjunto. Esto no se trata solamente de tener acceso al psicólogo, u otras prácticas más obvias. Por eso planificamos acciones directas y también indirectas. Porque ves el curso de nutrición y me dirás: ¿qué tiene que ver con la salud mental? Pues la salud es un todo. Si tú te encuentras mejor físicamente, con mejores hábitos, también lo estarás mentalmente. Ese es el conjunto que queremos transmitir».

Las acciones, claras, pero los procedimientos también

«Es importante hacer campañas y actividades prácticas en las empresas, pero se necesitan también procedimientos claros que, en caso de necesidad, se puedan seguir de una forma directa y sencilla, sin burocracia. Para que, si en un momento determinado lo necesitas, puedas acudir a él. Esto es algo que deberían tener todas las empresas. Es muy importante dejar claro el camino, los canales, la vía de acción frente a hechos como el acoso, por ejemplo. Hay una diferencia entre cumplir simplemente las exigencias legales y hacer que esas cosas que te exige la ley sean realmente útiles. Puedes tener un procedimiento que nadie entienda y sea burocracia pura o uno que resulte útil para las personas. Ese es el que tratamos de tener aquí».

Fomentar la salud mental, una inversión

«Para mí es, sin duda, una inversión. Un ejemplo, el tema del absentismo. Si la gente no está a gusto, si no se encuentra bien físicamente, emocionalmente, esto podría desembocar en un mayor número de bajas laborales. Y eso tiene un impacto directo en la empresa. También, como ya comentamos, puede generar un mayor índice de accidentabilidad. Incluso si tienes una pequeña caída y te haces un esguince, ocasionarás baja y (si vamos directamente a los números) eso tiene una repercusión directa en la producción.

Durante varios años hemos recibido el premio de FEIQUE (Federación Empresarial de la Industria Química Española) por no haber tenido accidentes con baja. Este año sí hemos tenido algún accidente con baja, todos leves. Porque trabajas lo mejor posible para mejorar la seguridad y minimizar el riesgo, pero los accidentes siempre pueden ocurrir. Sin embargo, en los últimos años hemos tenido muy buenos ratios de accidentabilidad.

Al final, los accidentes, el medio ambiente, la calidad..., todo redunda en la License to Operate. Es como el resto de la salud laboral. Lo que inviertes en seguridad no te está dando dinero, pero está manteniendo la licencia para que puedas seguir fabricando. El tener un sitio saludable, medioambientalmente sostenible, etc., eso permite que la planta siga fabricando y siga generando esos principios activos para todas las personas que los necesitan en su vida diaria».

Medir, actuar y medir...

«La encuesta de riesgos psicosociales también puede ser un indicador del trabajo en salud mental. Las respuestas se comparan con las anteriores para ver cómo ha sido la evolución. En cuanto al ambiente de trabajo se hacen preguntas muy específicas, por ejemplo, si este ha mejorado o no con respecto al año anterior. La encuesta de

riesgos psicosociales te da una foto de lo que está ocurriendo y te sirve para definir qué acciones aplicarás. Ahí puedes incluir ciertas preguntas para tomar el pulso a cómo está la gente. Incluso sobre la calidad de los cursos y sobre cuáles les gustaría recibir. Si yo detecto que de repente la gente dice «duermo fatal», tal vez deba programar un taller para mejorar la salud del sueño. Y la gente es más proactiva porque ve que cuando dicen algo, después hay una acción detrás».

Las empresas pequeñas y el fomento de la salud mental

«Lo pueden hacer también y de manera bastante sencilla. Ahora hay muchísimas herramientas y formación, incluso se puede utilizar la inteligencia artificial. Nosotros aprovechamos bien los cursos que nos ofrece nuestra mutua, muchas empresas

tienen una mutua y no conocen qué cursos se incluyen en su contrato. Los test, los puedes hacer tú directamente con Google Forms, por ejemplo, que luego te genera estadísticas.

No hace falta ser una multinacional ni tener grandes recursos para ir mejorando las cosas. Hay un abanico de recursos muy asequibles, incluso algunos hasta gratis. Lo primero es identificar las necesidades de la empresa e ir dando pasos. Al final gota a gota se hace el río: si tú todos los años aplicas pequeñas acciones, vas a ir avanzando y concienciando. Es mejor que ponerte un objetivo enorme e incumplible: da pequeños pasos y en tres años verás el camino que has recorrido. La salud mental está cobrando mucha importancia, y con razón, pues es una pata más de la prevención y de la salud laboral».



Voces y rostros de Bayer La Felguera



◀ **Gonzalo Abascal Ruiz**, ingeniero informático, miembro del grupo Be Well de pádel. Cinco años en la empresa:

«Acabas la jornada y te ayuda a desconectar hacer un poco de deporte con los compañeros. Hablas de otras cosas con ellos mientras juegas o cuando terminas, y compartes un rato de otra forma, es como otra perspectiva de la gente. Incluso, en algunas ocasiones se reservaban tres pistas, según la agenda de cada uno. Entre marzo y junio hemos ido regularmente casi todas las semanas; ya sabíamos el nivel de cada uno y se intentaba mezclar a quienes sabían más con quienes sabían menos. Y ya luego algunos hasta se apuntaron a clases. Hay gente más competitiva que otra. Mi propósito es relajar. Te muestra otras facetas de la gente con la que trabajas y también van de varios departamentos, desde producción hasta calidad».



◀ **Alfonso Rodríguez Seoane**, Operario de Servicios Auxiliares en la Instalación de Ácido Acetilsalicílico. Once años en la empresa. También hizo en la planta las prácticas de sus estudios (ciclo superior de Química Ambiental) antes de entrar a trabajar en Bayer.

«Mi padre también trabajó aquí, pero ya se jubiló. Y después todavía ha venido a alguna comida, a alguna reunión. Cuando yo entré, me tocó ser el más joven y la plantilla en general era un poco mayor. Ahora hay más gente de mi edad o cercana porque hace cinco o seis años se jubiló un grupo y entró gente más joven.

¿Los grupos Be Well? Hace mucho estuve en uno de pesca, que ahora ya no está activo. También he estado en las jornadas de sostenibilidad. Esas son en horario laboral. Por ejemplo, construimos unas casetas de madera para pájaros, para toda el área de la empresa, las colgamos en los árboles. También hemos plantado árboles en los terrenos del fondo. Y en Navidad empaquetamos tazas para enviar al hospital de San Juan de Dios.

¿Cómo le describiría yo la empresa a alguien que nunca haya estado aquí? Pues, básicamente, como una instalación con muchas tuberías... pero con muy buen ambiente. Puedes hablar tranquilamente con todo el mundo, con los jefes, con los trabajadores. Y tengo estabilidad; eso es algo muy importante».



◀ **Marina Alonso Conde**, ingeniera de planta y coordinadora de los grupos Be Well:

«Estoy en contacto con coordinadores de grupos del resto de Bayer Hispania. Nos reunimos, asignamos el presupuesto y damos de alta a los trabajadores que quieran formar parte de los grupos. A partir de cuatro personas puedes crear el grupo que quieras, proponerlo y se le da de alta. Principalmente, hay pádel, atletismo, juegos de mesa, karting, fútbol, golf, vela, diversos deportes, también grupos de voluntariado, de fotografía. Es como una comunidad. Y una parte importante de las actividades son financiadas por la empresa.

Aquí en la planta ahora tenemos pádel y atletismo. La empresa paga el alquiler de las pistas y los dorsales e inscripciones de las carreras. Hay gente que corre carreras de asfalto y también se financian, pero ahora mismo casi todos los del grupo hacemos carrera de montaña.

Soy ingeniera industrial. Vivo en Mieres y no me quería ir de allí. Entré como becaria y hace cinco años que trabajo en Bayer. Trabajar en Asturias, a 15 kilómetros de tu casa, es cosa de privilegiados. Las condiciones económicas también son buenas, pero el dinero no lo es todo. Yo sigo muy contenta con lo que hago. Todos los días es algo diferente, todos los días aprendes, y el ambiente laboral es muy bueno. Levantarte todos los días con ganas de ir a trabajar y a gusto, eso es un privilegio».



◀ **Vanessa García Pinto**, Departamento de Administración y suministro de materia prima. Licenciada en Administración, con un máster de Administración y Dirección de empresas en la Universidad de Oviedo. Cinco años en la planta. Entró como becaria:

«Me resultó muy interesante el taller de energía emocional. Obtuve herramientas útiles y me quedé mucho con los vídeos porque nos enseñaron situaciones laborales en las que se veía cómo el estado de ánimo de una persona afecta al trabajo y qué pasaría si respondemos de una forma o de otra, vimos las diferentes situaciones y cómo gestionarlas.

Mi trabajo en Bayer me encanta porque hago prácticamente de todo dentro de mi especialidad. Siento que aquí me estoy formando y expandiendo mi conocimiento en muchas áreas. Y eso me gusta mucho. Además de todos los beneficios. Los reconocimientos médicos incluyen más pruebas que las que se indican por ley, y se ofrecen todos los años revisiones ginecológicas completas, con exploración mamaria. Todos los años me vacuno aquí contra la gripe y paso el reconocimiento. También me interesa mucho el seguro médico, pues una parte la aporta la empresa. Y yo tengo un niño que va a cumplir tres años».



◀ **David Peña Palacios**, Operario de Síntesis en la instalación de Ácido Acetilsalicílico. Secretario del Comité de Seguridad y Salud. Treinta años en la empresa. Su abuelo Ángel y su padre, Francisco, también trabajaron en Bayer.

«Se hizo hace poco la última encuesta de riesgos psicosociales, se llevó al Comité de Seguridad y Salud y se están sacando todos los datos para programar acciones. Es una encuesta muy importante para saber cómo está la gente. Por ejemplo, se preguntaba sobre la relación con los managers, los compañeros, todo, desde la actualidad de la empresa hasta el sentimiento de la gente con respecto a las cosas. Concretamente en salud mental estuve en el Taller de Energía Emocional y fue interesante.

Aquí en la planta hasta la relación con los managers ha cambiado en los últimos años. Ahora puedes conversar las cosas. Y en cuanto a condiciones de trabajo e instalaciones, la carga de trabajo se redujo, ¡yo qué sé!, en casi un 70%, por las mejoras que se hicieron. No se echó a gente; se mejoró para que hiciéramos lo mismo, pero de manera más eficiente. El Comité de Seguridad y Salud se reúne cada tres meses. Nosotros siempre decimos lo que necesitamos, lo que opinamos, y rara vez nos dicen que no a algo. Se escucha a la gente. Y las cosas se hacen».



▲ Empaquetando obsequios en Navidad para personas hospitalizadas, en una actividad solidaria frente a la soledad. El trabajo comunitario es esencial para ampliar los propósitos vitales y el equilibrio interior.

La visión directiva



▲ Jorge Álvarez Rodríguez, Director General de la Planta Bayer La Felguera

Ovetense y amante de las ciencias, cuando acabó la especialidad universitaria de Química Industrial en 1992 se topó con un mercado de trabajo difícil y comenzó el doctorado. Como tantos otros trabajadores de Bayer, llegó a la fábrica en calidad de becario, en 1995. Y en 1996 obtuvo una plaza laboral. Conoce prácticamente cada rincón de la planta, pues ha trabajado en producción, medioambiente, excelencia operacional y calidad, hasta convertirse —hace ocho años— en director general.

—La de la planta La Felguera de Bayer parece ser una historia de sostenibilidad en una época en que esa palabra ni siquiera existía...

—La historia arranca en el año 1942, cuando aquí en la Felguera está instalada la industria siderúrgica y del carbón, porque hay muchas minas, carbón y sus derivados. Y entonces, dos empresas de la zona, Duro Felguera y Explosivos Río Tinto, deciden crear esta fábrica, que en principio se llamó Proquisa, para aprovechar los subproductos de esas industrias, para fabricar las materias

primas que luego permitían obtener ácido acetilsalicílico. Es puramente una historia de economía circular. Obviamente, en aquella época, todavía no habíamos inventado esa expresión.

En 1949, tras la Segunda Guerra Mundial y siete años después de crearse la fábrica, a Bayer le incautan los bienes y los sacan a subasta pública. Y entonces esta empresa asturiana decide comprar esos bienes y empieza a vender ácido acetilsalicílico en España con la marca Bayer. Veinte años más tarde, en 1969, Bayer compra el 51% de las acciones y recupera la planta. .

Damos un salto hasta los años 80, cuando Bayer decide concentrar la producción en un solo sitio. Y tras visitar las dos plantas más grandes (la otra en Alemania) decide invertir aquí en Asturias por la mayor eficiencia de esta fábrica. Y ahí ya empieza la historia de inversiones. Primero duplican la capacidad, luego más... Hasta que en el año 2014 ya fabricamos aquí todo el ácido acetilsalicílico que Bayer utiliza para sus productos, bien sea aspirina o cardioaspirina.

—Yendo desde ese enfoque general sobre la planta a uno muy particular: el fomento de la salud mental en el trabajo, empresarialmente hablando, ¿cómo lo ves tú, como un gasto o como una inversión?

—Mi primera reacción es que obviamente es una inversión. Si me dices que te dé el *business case* detallado con números, pues no lo tengo. Quienes crecimos con la enseñanza de que una empresa no es más que un balance, una cuenta de resultados y una de tesorería, seguimos pensando que eso es importantísimo; pero una empresa es más que eso. Hay otros indicadores tan relevantes como los financieros, que deben de acompañarlos. Uno de ellos es el bienestar de los empleados y una parte muy importante de ese indicador es el bienestar psicológico.

Es importante tener unos empleados con un alto nivel de bienestar psicológico y emocional. Al final eso se va a notar en el balance, pero también en el día a día de las personas. Cuando voy todos los días por la planta, cuando tengo las reuniones, pues veo empleados contentos, que disfrutan de estos programas que hacemos y se construye una relación personal, porque, además, tenemos muy baja rotación.

—Muy baja rotación: las personas quieren seguir trabajando en Bayer. Curiosamente, vuestra tasa de absentismo también es baja... ¿Podría considerarse un indicador más del fomento de la salud mental, o no?

—Yo no soy muy partidario de correlacionar dos cosas que suceden a la vez y concluir que una es consecuencia de la otra. Soy más escéptico. Pero, lógicamente, en el plano cualitativo uno puede pensar que influye. Si tú estás contento y tienes menos problemas psicológicos, pues obviamente te quedarás menos de baja. Luego, si te da una gripe, te da una gripe. ¡Qué se va a hacer! Y si te rompes una pierna, te rompes una pierna. Pero sí, entiendo que se puede correlacionar.

—¿Su avanzada edad de 82 años le ha permitido a esta planta avanzar en el fomento de la salud mental, o cualquier empresa, incluso joven y pequeña, podría hacer algo en ese ámbito?

—Siempre se puede hacer algo. Es el típico «se hace camino al andar», pero hay que empezar a caminar, por supuesto. La encuesta de riesgos psicosociales, por ejemplo, es una buena manera de empezar para saber qué hacer. Dicho eso, ante la pregunta de que si los años influyen, aquí tenemos una ventaja. A nivel local, una fábrica con muchos años y un camino recorrido, con una rotación próxima a cero. Con lo cual, claro, nos conocemos muy bien. Entonces, aparte de la encuesta, pues en el día a día nosotros sabemos qué

es lo que quiere el personal y qué podemos avanzar en este ámbito.

Si a eso unes que tanto a nivel de país como de la multinacional hay programas globales como el Be Well (ya el nombre en inglés indica su carácter global, aunque aquí elegimos lo que le viene bien a nuestra planta), entonces, eso facilita mucho las cosas. Pero claro que cualquier empresa, incluso una nueva y pequeña, puede empezar. Y cada uno tiene que diseñarse su plan, de acuerdo con sus posibilidades.

—Al parecer, le otorga mucho valor a la encuesta de riesgos psicosociales. ¿Por qué?

—Toda la labor de prevención de riesgos laborales es muy valiosa, y dentro de ella, la especialidad de Ergonomía y Psicosociología. Yo soy un convencido de que cuando uno quiere diseñar algo, debe preguntar primero. Eso no quiere decir que todo lo que uno reciba pueda aplicarse, pero preguntar primero siempre está bien. Cuando quieres hacer algo para beneficio de los empleados, qué mejor que empezar preguntándoles: «Oye, sobre este tema, ¿qué opináis? ¿Dónde veis que hay más déficit?». Y eso se logra con una encuesta bien hecha, hay muchos profesionales que las diseñan y a partir de unas preguntas más o menos estándares, puedes adaptarlas a tu situación. Y así obtienes rápidamente una información y unos datos aprovechables. Pero lo importante no es sólo tener los datos, sino hacer acciones concretas que traten de mejorarlos y luego hacer un seguimiento para ver si de verdad eso mejora o no.

Y otro elemento muy importante ahí es involucrar a los trabajadores y a los representantes de los trabajadores. Al ser una empresa de mucho tiempo, nuestro comité de empresa funciona razonablemente bien. Siempre nos ponemos de acuerdo con la representación legal de los trabajadores y hacemos un seguimiento en el comité de seguridad y

salud. Involucrar a las dos partes en ese trabajo con un objetivo común es fundamental.

—Llama la atención el trabajo de Bayer en inclusión y diversidad. ¿Cómo se relaciona con la salud mental y por qué le dedican tanta atención a este programa?

—Efectivamente, es un programa denominado DEI, en inglés *Diversity, Equity, Inclusion*, o sea, inclusión, diversidad y equidad. La equidad se añadió hace poco. Es el concepto menos conocido y consiste en dar a cada uno lo que necesita. No dar a todos lo mismo. Si yo soy más alto que tú, igual si queremos mirar por encima de un muro, tú necesitas una banqueta más alta que la mía. Y eso implica que nos traten diferente, precisamente para mantener la equidad. Es un programa a nivel global. ¿Por qué es importante? Porque impacta totalmente en la gestión emocional. Si la persona se siente tratada igual de bien, independientemente de su origen, raza, sexo, lógicamente va a estar mejor y más contenta.

Yo participo, como coach, en un programa de liderazgo para mujeres. Hemos estado trabajando sobre el llamado síndrome del impostor, hay bloqueos mentales tremendos. Y si la persona sale más segura de sí misma, capaz de reflexionar y poner en valor todo aquello que tiene y que pueda aportar a la compañía, es un trabajo muy útil. En general, estos programas hablan mucho sobre el sesgo inconsciente, para que trates de hacerlo consciente. Si tienes que entrevistar a alguien y hay personas con una vestimenta menos

estándar, por ese sesgo inconsciente a lo mejor dices: «pero mira qué vestimenta». Pero si tú quieres a alguien que sepa de cristalización de aspirina, ¿qué más da como vista?

—Maneja usted muchos detalles, tantos, que algunos no nos cabrán en la entrevista final. ¿Suele involucrarse directamente en la planificación de estas iniciativas en salud mental y laboral?

—Tenemos una reunión a la que asisto y a la que también va gente de producción. Cuando diseñas algo, cuanta más gente participe en el diseño, mejor. Aunque luego la responsable primera y coordinadora es Virginia, nuestra experta en Salud, Seguridad y Medioambiente, quien propone más ideas y luego las lleva a la realidad. Pero sí tiene apoyo, y no solo mío, sino de otra gente. Este trabajo tiene que estar apoyado a todos los niveles.

Es muy importante el apoyo de la dirección de la empresa y también el de la representación legal de los trabajadores. Eso para mí es fundamental. Porque no hay peor cosa que intentar hacer algo en beneficio de los trabajadores, no involucrarles y que luego salga mal. Pregúntales, involúcralos en el diseño. Si la gente es consciente de que ha participado, después se involucra más. Sabiendo, y en eso hay que ser claro, que no todo lo que se pide se puede dar. Si dices, «para nuestro bienestar, nos gustaría que nos regalasen un Ferrari», pues no, pero no pasa nada. Al preguntar, obtuviste esa respuesta, pero también otras más lógicas y realistas, que te indican «mira, por ahí sí podemos trabajar».

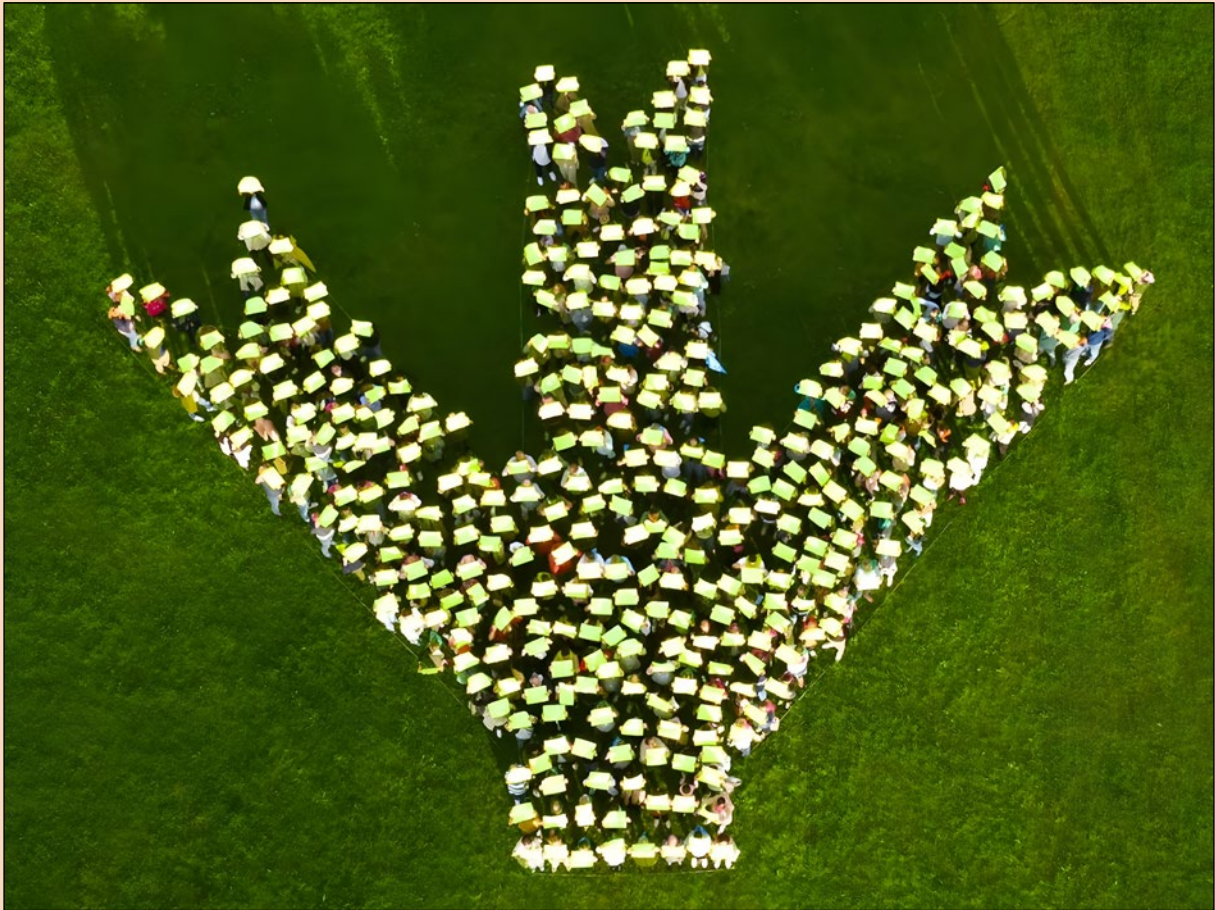


- ▲ Estrechando lazos en una tarea concreta y diferente: construyendo casetas para pájaros con el fin de incrementar la biodiversidad en el entorno de la planta. Salud mental y sostenibilidad, en su concepción más amplia, a menudo van de la mano.



Caja Rural de Asturias

El arte de la cercanía



«La constancia en los propósitos es una condición casi indispensable para una vida feliz. Y la constancia en los propósitos se encarna principalmente en el trabajo».

Bertrand Russell

Caja Rural es hoy el mayor grupo de banca cooperativa de España, con una potencia financiera que lo ha situado entre los grandes bancos del país. Pero en Asturias es más: una parte indisoluble del paisaje, un elemento de la vida cotidiana que huele a verde y a humanidad.

Sin dejarse encandilar por números y augurios, Caja Rural de Asturias ha mantenido —e incluso abierto— sucursales allí donde la demografía y las condiciones puramente materiales parecían desaconsejarlo (más de la mitad de los concejos asturianos donde está presente poseen menos de cinco mil habitantes).

En un planeta que cada vez rinde mayor culto a lo digital y lo tecnológico, y abandona a su suerte a quienes no logran subirse a ese tren, Caja Rural de Asturias —sin descuidar la renovación y la modernidad— ha construido un tesoro aún más resplandeciente que el antiguo patrón oro: el arte de la cercanía.

Si el concepto «banca de proximidad» se enfoca a los clientes, el [afán declarado](#) de «situar a la persona en el centro de la organización» se proyecta también sobre el personal laboral, e incluso sus familias, y ha colocado durante varios años a la entidad entre las [Top 5 Best Workplaces](#) de Asturias; dicho en buen y cervantino castellano, entre los cinco mejores lugares para trabajar en Asturias.

Cultivar el arte de la cercanía, hacia afuera y hacia adentro, tiene un mérito casi inenarrable cuando se debe lidiar —a la vez— con dos variables cargadas de matices y responsabilidades: el público y el dinero. De hecho, los estudios especializados coinciden en

que, junto a la actividad sanitaria, de transporte terrestre, Administración Pública y el comercio al por menor, el sector bancario constituye en España uno de los entornos de mayor estrés laboral y riesgo psicosocial. Precisamente por ello, las iniciativas de Caja Rural de Asturias para fomentar el bienestar emocional en el trabajo son un activo especialmente interesante para este libro.

El reino de la mente en Caja Rural de Asturias

En un esfuerzo de síntesis, más adelante complementado por el testimonio de sus protagonistas y organizadores, esbozamos aquí algunas de las iniciativas de Caja Rural de Asturias con un saldo directo en esa necesaria cuenta empresarial de fomento de la salud mental en el trabajo.

Programa de salud emocional

Desarrollado en coordinación con su mutua, el programa de salud emocional proporciona acompañamiento integral y apoyo en la gestión de las emociones. Incluye talleres y sesiones de orientación que aportan herramientas para identificar las emociones, su manejo individual, la interacción con los demás, la detección y gestión eficaz de conflictos, la relajación y la comunicación. Se realizan sesiones online en directo —en horario laboral— estructuradas en una parte teórica y otra práctica, con dinámicas concretas y participativas. También existe la opción de acceder a sesiones en diferido, para facilitar el acceso en cualquier momento, si fuera necesario.



Medidas organizativas

En 2022, una rigurosa evaluación psicosocial arrojó, entre otros resultados, varios puntos de mejora sobre los factores psicosociales. A partir de ahí se establecieron una serie de medidas; se creó, por ejemplo, un grupo de soporte, compuesto por profesionales expertos de distintos temas, para dar apoyo y respuesta inmediata a cuestiones del día a día, que agiliza las gestiones, sobre todo entre quienes deben atender al público en las respectivas oficinas.

Renovación de espacios

En Caja Rural de Asturias están convencidos de que un espacio de trabajo no sólo ergonómico, sino bien diseñado desde todos los ángulos (decoración, iluminación, mobiliario, espacios, colores) tiene un impacto directo en la reducción del estrés y la fatiga, la interacción entre equipos, la creatividad y el bienestar mental.

Se han esmerado especialmente en la elección de materiales, la creación de zonas abiertas y de descanso en todas las oficinas donde el espacio lo permite; en la habilitación de salas de reuniones más privadas para atención a clientes y, en general, en la búsqueda de espacios flexibles y agradables.

Procedimientos eficaces frente al acoso, los enfrentamientos y otras circunstancias difíciles

La entidad dispone de procedimientos de actuación ante **atracos, enfrentamientos o situaciones difíciles**, y los trabajadores tienen apoyo efectivo, no solamente desde el punto de vista jurídico, sino también por parte del departamento de Seguridad, del departamento de Personas, del Servicio de Prevención Propio, y de los responsables directos del empleado, en definitiva, de todos los estamentos de la organización implicados de una u otra manera.

En todos los casos se organiza un seguimiento de la situación y se adoptan medidas según las circunstancias, como pueden ser un refuerzo de la seguridad, apoyo de personal, asesoramiento en temas emocionales, entre otras.

Contacto directo con los equipos en sus entornos

Para solucionar de manera más eficaz los problemas de carga de trabajo relacionados

directamente con el bienestar emocional y la «experiencia del empleado», los profesionales del Departamento de Personas y PRL visitan periódicamente las oficinas, junto al director de zona correspondiente, para determinar *in situ* las necesidades de cada centro, mantener una comunicación directa y fluida y optimizar los recursos.



- ▲ Los espacios de trabajo, con paneles de vegetación, áreas cómodas para la atención al público y muy iluminadas, son un asunto de primer orden en Caja Rural de Asturias.



Pero también...

En el fomento del bienestar emocional siempre hay un «Pero también...», pues las acciones indirectas conforman una retaguardia eficaz, e incluso una base piramidal, de los programas a primera vista más directos. Y Caja Rural de Asturias no resulta una excepción.

Espacio Nuestra Espiga: ser, permanecer, participar

Fomentar la salud mental implica siempre un trabajo de verbos, de acciones. En Caja Rural de Asturias han elegido tres verbos para su espiga corporativa: **ser, permanecer** y **participar**, y los hacen realidad mediante acciones de voluntariado con elevada

implicación de los empleados, eventos deportivos y de ocio diversos para estrechar lazos fuera del trabajo, así como eventos y campañas informativas continuas. El espacio Nuestra Espiga ha sido creado para desarrollar actividades que conectan a través de la cultura del bienestar. Este espacio es un punto de encuentro de programas y actividades que giran alrededor del equipo, la solidaridad, la actividad deportiva, el estilo de vida saludable y un lugar en el que se comparten eventos de interés.

Un punto destacado (y muy esperado) del año es la verbena que se celebra en el mes de septiembre, un hito anual para reforzar el sentido de pertenencia a la compañía.

Programa «Emplea familias»

Desde Caja Rural de Asturias se quiere contribuir a fomentar un ambiente de trabajo positivo, empatizando con las necesidades de los empleados y extendiendo la cultura inclusiva a los familiares a través del Programa Emplea Familia, dirigido a los hijos e hijas de empleados de CRA con certificado de discapacidad y con edad para incorporarse al mundo laboral.

El desarrollo del programa está tutorizado por una entidad social especializada en el colectivo de la discapacidad y el objetivo es promover la integración sociolaboral y ayudarles a prepararse para la búsqueda o mejora de empleo.

A través de un **programa de becas otorgadas por Caja Rural**, se establece durante 12 meses un itinerario personalizado de orientación laboral para cada participante, con el propósito de potenciar la mejor versión y mejorar la empleabilidad de la persona con discapacidad.

Grupos transversales

En el contexto social actual surge el desafío de una transformación cultural profunda de la entidad, que le permita adaptarse con agilidad a nuevas formas de trabajar y relacionarse. Con este objetivo, se ha impulsado la creación de grupos de trabajo transversales, formados por personas de distintas áreas, perfiles y niveles de la organización. Esta iniciativa busca generar un espacio abierto de colaboración, donde poner ideas en común y compartir experiencias y soluciones que contribuyan a construir una cultura más participativa, innovadora y alineada con los retos del futuro.

Embajadores de marca

Se potencia que los propios empleados sean los protagonistas y transmisores de la cultura de la empresa y recomienden a candidatos para trabajar en la casa. Así, estos «embajadores de marca» cuentan las ventajas de trabajar en la compañía y atraen a quienes saben que pueden encajar en ella. Durante el proceso de selección, reciben retroalimentación constante sobre la fase en que se encuentran sus candidatos. Y si al final tienen éxito, hay una pequeña gratificación.

Escuela de talento y liderazgo «Polaris»

Bajo el poético auspicio de la estrella Polar, este programa no se queda en las constelaciones; todo lo contrario, pone los pies en la tierra como escuela para futuros líderes, enfocada no sólo en los conocimientos técnicos y habilidades comerciales y de gestión de riesgo, sino también en las llamadas «habilidades blandas», la empatía, la escucha activa, la comunicación. Incluye sesiones de *mentoring* individual y de coaching. La cantera sale siempre de gente de la casa, de la propia plantilla.

Una completa cartera de beneficios sociales

En CRA cuentan con una sólida base de beneficios y mejoras que respaldan el bienestar integral de sus empleados.

Parten de una remuneración competitiva, sujeta a un análisis constante, porque entienden que el salario es mucho más que una cifra: es una forma tangible de reconocer el esfuerzo y la dedicación de quienes forman parte de la organización.

Dentro del paquete retributivo se encuentran aportaciones trimestrales a un plan de pensiones que hace la empresa, desde el primer día como empleado, acceso a préstamos en condiciones ventajosas, y la opción de personalizar una parte de su salario, eligiendo cómo quieren recibirlo en función de sus necesidades personales o familiares a través de la retribución flexible. Además, ofrecen ayudas para la formación de los empleados y para la educación de sus hijos e hijas. Todo ello porque creen firmemente que atender el entorno personal y familiar de cada empleado es clave para su bienestar. Cuidar de la economía personal y familiar permite afrontar imprevistos con mayor

tranquilidad y alcanzar metas importantes en la vida.

Disponen también de una completa política de incentivos, alineada con objetivos colectivos y el trabajo en equipo, para promover así el desarrollo conjunto.

Las vacaciones también ocupan un lugar esencial. Consideran que los periodos de descanso son necesarios para desconectar, relajarse y recargar energías, por ello, la entidad mejora el número de días que marca su Convenio, además de dar la disponibilidad de «comprar días libres». Un descanso adecuado no sólo mejora la salud mental y reduce el estrés, sino que también potencia el rendimiento laboral.



▲ El sentido de pertenencia es, por sí mismo, una fuente de bienestar y energía emocional.

Palabra de prevencionista



▲ **Mónica López del Vado, especialista en Seguridad y Salud.**

Licenciada en Ciencias Químicas y prevencionista de probada trayectoria, durante años, desde un servicio de prevención ajeno, asesoró a Caja Rural de Asturias, hasta que la entidad creó su propio servicio de prevención y la convocó para aprovechar sus conocimientos, talento y experiencia, que también compartió generosamente para estas páginas.

El programa de salud emocional: eliminar estigmas

«Este programa no aborda patologías de ningún tipo, sino que nos enseña, por ejemplo, a identificar emociones y a gestionarlas. Su objetivo fundamental es promocionar el bienestar emocional de las personas, sensibilizar y concienciar sobre el bienestar y la salud mental y aportar herramientas prácticas para un adecuado manejo de las emociones en nuestro día a día.

Existe un calendario con distintas sesiones y talleres y los trabajadores pueden escoger las sesiones que más les encajen por horario o temática. Cada

una se programa en fechas diferentes y distintos horarios con el fin de facilitar la participación.

El programa pretende trabajar las emociones con un enfoque integral. Las primeras sesiones se centran en el conocimiento de las emociones propias y la eliminación de prejuicios (eliminación del estigma de la salud mental).

Posteriormente, se avanza hacia el manejo individual de las emociones, desarrollando habilidades y estrategias de regulación emocional.

Por último, se trabaja en la interacción con otras personas, incidiendo en el desarrollo de habilidades y herramientas prácticas.

En las primeras sesiones la participación fue más bien tímida, pero se fue ganando confianza poco a poco.

Al final, se consigue que la gente participe y se acostumbre a hablar de emociones, de salud mental, con total normalidad. Está abierto a todo el personal, tanto de oficinas como de Servicios Centrales».

Facilitar el trabajo, más que eliminarlo

«A partir de la evaluación psicosocial, establecimos muchas medidas organizativas en respuesta a los riesgos detectados. No se trata de tener menos trabajo sino de trabajar mejor; lo que se precisa es hacerlo más fácil.

Derivado de este estudio se desarrollaron algunas acciones que ya están implementadas y se destinaron recursos donde se detectó que pueden tener un impacto real. Por ejemplo, mejora de herramientas informáticas, creación del grupo de soporte, automatización de algunas tareas y se trabajó y todavía seguimos trabajando, en otras, como es el rol de desempeño, para revisar y definir las funciones de cada puesto. Esto es muy importante,

definir las funciones de cada puesto y dotar al trabajo de un sentido supone dar valor a las personas y son medidas que impactan de forma directa en el bienestar emocional de los equipos».

Espacios de trabajo: una de las claves del bienestar cotidiano

«Para nuestro sector, un espacio de trabajo adecuado es una medida con un impacto directo en el bienestar. Si careces de las herramientas para desarrollar con comodidad, el trabajo diario, la atención al público y las tareas que requieren concentración, pueden generar una carga añadida que queremos evitar. Por ejemplo, puede resultar complicado atender a un cliente determinado o mantener una reunión con un compañero, junto a la cola de caja... Contar con un sitio más retirado o zonas donde se permitan encuentros más distendidos es un apoyo importante.

No en todas las oficinas se puede lograr al 100%, porque algunas son pequeñas o tienen características propias, pero en todos los locales se opta por proporcionar zonas de descanso o de reunión, espacios abiertos, iluminación, colores claros, espacios, en definitiva, más distendidos y acogedores, un poco diferentes a ese estilo tan tradicional propio del sector bancario».

Nuestra verbena, un momento estelar del año

«La idea de la verbena surgió con el fin de crear un momento y un espacio de encuentro para los trabajadores fuera del ámbito habitual de trabajo, que, por definición para nosotros, tiene un tono más institucional, y serio. Es una verbena que se organiza con todos sus “ingredientes”: en un área recreativa, con espicha, con una carpa, con música... Nos quitamos el traje y la corbata y allí están los “jefes”, los “no jefes”, los empleados de oficinas, los de Servicios Centrales, de zonas rurales, de zonas urbanas... todos.

Se organizan actividades de grupo, y se deja espacio para las relaciones y los encuentros entre compañeros en un ambiente lúdico y distendido y que se aleja por completo del ámbito formal donde nos movemos a diario.

En esencia, se trata de nutrir el sentido de pertenencia. Se celebra un viernes en horario no laboral y este año asistió más del 80% de la plantilla».

El apoyo de la alta dirección

«Los tiempos cambian y las compañías crecen y cambian con ellos. Hoy se precisa un liderazgo capaz de acoger a una gran diversidad de personas. Y en el fomento del bienestar emocional, el apoyo de la dirección es fundamental, porque tanto las medidas organizativas (muchas veces complejas), como los programas de autocuidado, si no cuentan con el apoyo de la dirección, no tienen cabida. Si los trabajadores no perciben que estas prácticas son apoyadas o parten de la dirección, dedicándoles tiempo, apoyo y recursos, no tienen repercusión o esta es muy escasa».

Fomentar salud mental, un beneficio total para las empresas

«Aunque es un trabajo a largo plazo, pienso que un beneficio palpable para cualquier empresa es la reducción del absentismo y la mejora en la productividad.

Porque si te sientes más valorado, en un entorno más saludable, con un contenido bien definido de trabajo, y sientes que tiene sentido lo que haces, al final vas a ser más productivo.

Y algo quizás más difícil de medir, pero igualmente importante es que fomentar el bienestar emocional también aumenta la ilusión, la capacidad de afrontar proyectos nuevos. Y eso para Caja Rural de Asturias resulta esencial porque debemos mantener la esencia del trabajo, la cultura y

la atención al cliente, que ya teníamos, pero a la vez tenemos que ser capaces de adaptarnos a los nuevos escenarios.

Cuando te sientes más valorado y percibes un valor y sentido en lo que haces, eres más productivo, estás más ilusionado, más abierto a nuevas ideas, a ver cosas desde nuevos puntos de vista, a escuchar lo que tienen que decir quienes llegan nuevos. En definitiva, el beneficio es total».

Los mandos intermedios, simplemente indispensables

«Los mandos intermedios tienen muy claras sus responsabilidades de gestión, pero hay que

implicarlos cada vez más en esta dimensión de la salud emocional. Si esta se percibe como una preocupación sólo de la dirección, o del departamento de personas, o de prevención, igualmente será muy difícil avanzar. Resulta clave la sensibilización de todos los mandos: en Caja Rural de Asturias, al igual que un responsable gestiona las necesidades de su equipo en cuanto a horarios, tareas y funciones, también son conscientes de que gestionan personas, y de la importancia de las relaciones y la salud emocional».



- ▲ El compromiso e identificación con el territorio también proporciona un sentido de propósito y utilidad social muy importantes para la salud emocional.

Voces y rostros de Caja Rural de Asturias



◀ **Tamara Campa Beovidez**, Directora de Personas y Mejora Continua.

«Nuestra rotación es cero. La gente no se nos va. Es un dato significativo, pero vivimos en un entorno global muy cambiante. Por ello, en todas las compañías es importante el trabajo de la Dirección de Personas, como arquitectos de la cultura, como impulsores del talento, para construir empresas más humanas, más sostenibles, donde prime la innovación, el bienestar y el liderazgo. En nuestros programas intentamos fomentar la comunicación entre distintas generaciones, que buscan cosas diferentes, pero complementarias, y la empresa debe propiciar ese encuentro».

«Los programas de bienestar llegan al corazón de la gente. Eso se traduce en motivación, en participación, y sentido de pertenencia. En enero tuvimos la [reunión de líneas estratégicas](#), donde cada director de área presentó los proyectos futuros. Fuera del horario laboral, de 5 a 9 de la noche, totalmente voluntario, y participaron 490 personas. También lo hemos visto en el sello [Great Place to Work](#), que es externo, con índices muy estrictos, y aplica una encuesta de clima muy amplia, donde analizan desde la carga de trabajo, a la relación con tu responsable, la transparencia, la confianza en el Comité de Dirección, entre otros aspectos. La participación fue del 90% de la plantilla, con unos resultados muy positivos».

«El mayor reto es conseguir que en las 122 oficinas (en Asturias, Cantabria y Madrid) y entre los 570 empleados la cultura sea la misma, basada en la cercanía y en el bienestar. No vale sólo visitar las oficinas, realizar estudios y tener un gran vehículo de información, sino trabajar en función de lo que la plantilla nos dice. Centrarnos en planes y acciones concretas que la gente entienda, que resulten transparentes y que respondan a sus planteamientos. Las personas son siempre el principal motor de toda organización».





◀ **Enrique Álvarez Gonzalez**, responsable de Inmovilizados y Patrimonio:

«Es muy importante la luz. Pasamos muchas horas aquí e intentamos tener no sólo luz cenital, sino también indirecta. En cuanto al mobiliario, de acuerdo con las peculiaridades de cada equipo, se combinan mesas tipo pool, con espacios más privados, con mampara en la parte de clientes digitales, por ejemplo».

«Queremos representar, además, la apuesta que está haciendo la caja por la sostenibilidad, por la naturaleza. Por eso creamos un jardincillo con ambiente de invernadero que funciona como núcleo de la oficina central. Allí se han hecho reuniones y entrevistas. Y en todas las oficinas nuevas hay un panel de vegetación, con plantas liofilizadas e ignífugas (líquenes y musgo) no sólo como mural decorativo, sino para atenuar los ruidos y mejorar las condiciones acústicas del local. Todo lo que hacemos se apoya en la sostenibilidad y en la funcionalidad: espacios para trabajar y para atender a la gente. Tenemos una red muy amplia y que está creciendo, por lo que requiere ser sostenible en el tiempo y con un mantenimiento sencillo».

«Somos una entidad muy abierta. Aquí atendemos al público durante todo el tiempo de apertura, sin horarios límite para gestiones. Es una manera diferente de trabajar y eso se traduce en cómo hacemos los entornos: cristales, luz, transparencia, cercanía con la gente, salas de reuniones tanto abiertas como cerradas, pensadas para todas las necesidades. Y, sobre todo, con el objetivo de trabajar más a gusto, más cómodos».



◀ **Marta Elena Alonso Menéndez**, del Departamento de Desarrollo de Negocios. Grado en Finanzas. Máster en Bolsas y Mercado. En Caja Rural de Asturias desde hace 14 años.

«¿Por qué me he quedado en total 14 años en la empresa, desde que entré como becaria? Pregúntame mejor por qué me pienso jubilar aquí. Porque estoy muy a gusto. El año pasado me compré mi piso, gracias a las beneficiosas condiciones por ser trabajadora de la casa. Y me gusta mucho mi trabajo. Podría hablar de eso horas, así que mejor me centro en el programa de formación sobre salud emocional, en el que participo... Hay temas más teóricos y otros prácticos, con talleres online, en directo, por Zoom. El primero fue sobre detectar síntomas, señales que tu cuerpo te pueda estar dando de esa necesidad de cuidarte. Luego entramos a identificar las emociones. Los considero muy positivos y enganchan. Porque te dan herramientas. Claro, la parte de los ejercicios requiere que te impliques, que te mojes. Y al principio no tienes confianza, te cortas un poco. Pero cuando vas entrando en materia, aprendes mucho. Me gustó en particular el juego *escape room*, porque necesitabas al grupo para lograr salir. Y así aprendes de las ideas de los demás».

La visión directiva



▲ **Antonio Romero Casado, Director General de Caja Rural de Asturias**

Llegó a Asturias con siete años, desde su Extremadura natal, y hoy se considera un asturiano de pro. Desde la temprana edad de 16 años comenzó a trabajar en la Caja; a los 23 obtuvo su primera dirección de oficina, en Grandas de Salime. Más de cuatro décadas después, conversar con este graduado en Ciencias del Trabajo y Gestión Empresarial es un regalo de armonía, cargado de genuina amabilidad y sencillez. He aquí el resumen de ese diálogo:

—Hoy la Asociación de Cajas Rurales representa el mayor grupo de banca cooperativa en España. ¿Cómo ha llegado hasta ese lugar? ¿Cuáles serían los hitos de su trayectoria más importantes para ubicarnos en esta historia?

—Este año nosotros cumplimos 60 años. Pero algunas entidades cooperativas hermanas de otras comunidades tienen más de cien años, con una gran trayectoria. Actualmente, a través de la Asociación Española de Cajas Rurales, nos integramos en un grupo cooperativo 30 cajas rurales de distintas comunidades autónomas, con un ecosistema de servicios en común. Desde 1986 tenemos

una compañía de seguros, RGA Aseguradora; posteriormente se creó, alrededor de 1989, la tecnológica Rural Servicios Informáticos (convertida hoy en la segunda empresa tecnológica de referencia en el ámbito financiero español), y en 1990 se fundó el Banco Cooperativo Español.

Pero el hito más importante para el grupo fue en el año 2018. En aquella época, después de la crisis, muchas entidades financieras desaparecieron y las cajas rurales queríamos mantener nuestra identidad. Por eso, creamos un instrumento —amparado en la normativa financiera europea y traspuesto a la española—, el llamado mecanismo institucional de protección o MIP normativo. ¿Qué significa esto? Pues que entre las 30 cajas rurales creamos un fondo para que, si alguna entidad del grupo pudiese llegar a tener algún problema, no le costase dinero ni al contribuyente ni al Estado.

—Si hiciéramos uno de esos «selfis» de moda a la Caja Rural de Asturias hoy, ¿cuáles serían los rasgos predominantes en esa imagen?

—Somos una entidad a la que le gusta generar valor con valores. Así definimos nuestra misión. También somos una entidad con alma. Queremos seguir la trayectoria mantenida hasta ahora. Sobre todo, tener una atención muy ligada al territorio. No hemos cerrado ninguna oficina, al contrario, hemos abierto oficinas en zonas rurales de Asturias, e incluso Cantabria, que estaban en situación de despoblamiento financiero. No con el afán de obtener un retorno económico importante, porque en muchos casos son deficitarias, pero sí con la voluntad de seguir dando un servicio financiero.

Tenemos oficina incluso en concejos de menos de mil habitantes, como San Martín de Oscos, Villanueva de Oscos y Santa Eulalia de Oscos, municipios muy pequeñitos.

Siempre digo un poco en broma que en un pueblo, cuando se cierran el chigre y el banco, el pueblo se muere.

Hace cuatro años vimos que Pola de Somiedo se quedaba sin entidad financiera. La población más cercana con ese servicio era Belmonte, a treinta y tantos kilómetros, por una carretera de montaña. Y apostamos por estar allí; así como por estar también en Arenas de Cabrales y otros concejos pequeños. Pero tampoco renunciamos a estar presentes en polos de atracción económica, como puede ser Madrid, convertido en el cuarto municipio asturiano, pues ahora mismo hay casi cincuenta mil asturianos viviendo en Madrid.

—En lo externo, hacia los clientes, Caja Rural de Asturias enarbola conceptos como la banca de proximidad, de atención presencial, directa, quizás a contracorriente del panorama actual...

—Creo que se precisa mantener un equilibrio. Lógicamente, debemos tener una atención digital, no presencial, personalizada y de calidad para nuestra clientela. Pero hay sectores de la población que no se manejan tan bien en esos canales. Una de las cosas que nos sorprende en las oficinas de Madrid es cuánto valoran el hecho de que se les atiende en la sucursal, con ese servicio cálido y de confianza que damos. Nos centramos en la persona, y luego en el retorno a la sociedad. Una vez cerrado el ejercicio de 2024, **en este año 2025 vamos a retornar a la sociedad**, vía nuestra fundación, más de cinco millones de euros, que se invierten en proyectos, en ayudas sociales, en colaboraciones.

—Y de puertas adentro, intentan fomentar el bienestar emocional de sus empleados. Le hemos preguntado a otros directivos, pero nos interesa especialmente la respuesta de un experto en banca ¿Estas prácticas constituyen

un gasto o una inversión? ¿Tienen algún tipo de retorno para la compañía?

—Creo que claramente es una inversión, que nos va a generar un retorno tangible diría yo; de fidelidad de nuestra plantilla, por un lado, porque ven que la entidad se preocupa y, por otro, nuestro éxito (y el de muchas empresas) radica en una plantilla muy comprometida. Fomentar la estabilidad emocional, la salud, tanto física como mental, genera unos equipos de trabajo más resilientes, más comprometidos y un retorno hacia la entidad y, sobre todo, hacia la clientela.

Estamos remodelando la mayoría de nuestras sucursales de modo que sean más agradables, ergonómicas, más accesibles, para crear zonas de trabajo saludables para nuestra gente. Además de un buen ambiente físico, nos interesa fomentar también la interlocución entre las personas de la plantilla. Por otra parte, junto a los programas y la formación de hábitos saludables, hay que tener momentos de ocio, en los que lo pasemos bien, charlemos distendidamente, y eso se aprecia mucho. Por ejemplo, todos los años hacemos un encuentro que denominamos «la verbena» en un área recreativa frente al mar, compartimos muy buenos momentos y forjamos recuerdos, luego nos enviamos las fotos. Y ese encuentro ayuda a conocernos, pues ya somos cerca de 600 personas.

Hace años, el director de la oficina bancaria, junto al sargento de la Guardia Civil y el médico, eran personas respetadas en un pueblo, pero la percepción social ha cambiado un poco con respecto a nuestra actividad y tratar siempre de estar al 100% en el trato con el público, mantener una relación empática con los clientes, a veces desgasta mucho. Por eso, desde el *back office*, desde servicios centrales, tratamos de apoyar y favorecer la actividad de nuestra gente que está en primera línea, en la trinchera, que son la gente productiva; tratamos de dotarles de servicios y también

de comprensión. A nivel organizativo y en el día a día, ser empáticos con nuestros propios compañeros también genera bienestar emocional.

—Al parecer, también otorgáis mucha importancia al encuentro intergeneracional como herramienta de bienestar y cohesión, ¿por qué?

—En los últimos años se está jubilando gente que tenía muy claro dónde nacimos, cuál era nuestro propósito y cómo deberíamos de ejercer nuestra función, y se está incorporando gente muy joven. Por eso necesitamos una cadena de transmisión de esa cultura empresarial que nos hizo llegar hasta aquí y que ha sido la clave de nuestro éxito. Se están haciendo programas de *mentoring*, y también una escuela de liderazgo, cuando se detectan perfiles de personas que ves con ganas de asumir responsabilidades, con una cierta iniciativa y ambición de crecer. Y esto es esencial no sólo con la gente joven. Ahora mismo el sector financiero está en un momento en el que puedes captar talento de gente con mucha experiencia, que

sabe hacer las cosas, y por los motivos que sea sus entidades han prescindido de ellos. Y a esta gente que viene de otras culturas empresariales, hay que acompañarla y transmitirle nuestra propia cultura y forma de trabajar.

—¿Una empresa pequeña, con muchos menos recursos, también podría implementar acciones para fomentar el bienestar emocional?

—Yo creo que es solamente tener la conciencia de la necesidad de fomentarlo y tener la voluntad. Tampoco es necesaria una elevada inversión económica. Si se tiene voluntad y se tienen ganas, se puede implantar. Lo que pasa es que muchas veces nos dedicamos más a la salud física y no somos conscientes de que los temas emocionales, mentales, en ocasiones son los que generan más absentismo laboral, mayor insatisfacción y, probablemente, conflictos entre compañeros, y todo eso se traduce en que no se atiende correctamente a los clientes.



▲ Su gente, mirando al futuro, es el mayor activo de Caja Rural de Asturias.



▲ La verbena anual es el punto culminante de otras iniciativas y encuentros, entre el verde del prado y el azul del Cantábrico.



DuPont Asturias

Reinventando paradigmas en un mundo cambiante



«Vivimos por nuestra imaginación, nuestra admiración y nuestros sentimientos».

Ralph Waldo Emerson

Si hace dos siglos el químico francés Éleuthère Irénée du Pont de Nemours no hubiera fundado la DuPont Company en las afueras de la ciudad estadounidense de Wilmington, a orillas del río Brandywine, quizás no dispusiéramos hoy de materiales tan cotidianos y útiles como el neopreno, el nailon, o las fibras de Tyvek, Nomex® y Kevlar.

Tampoco contaríamos con una multinacional que, gracias a las luces y sombras de 223 años de historia, sitúa en el centro de sus valores «la seguridad y salud, el respeto a las personas, el máximo comportamiento ético y la protección del planeta». Entre el río Brandywine, del histórico Estado de Delaware, y el hermoso Valle de Tamón, en Asturias, hay casi seis mil kilómetros y un océano, pero justamente allí radican dos importantes plantas de DuPont y su centro global de servicios para Europa, Oriente Medio y África.

En ese valle asturiano se honra la tradición ética y humanista de du Pont de Nemours, quien, según fuentes históricas, tenía a su muerte considerables deudas, a pesar de su temprano éxito empresarial, precisamente por préstamos solicitados para pensionar a las viudas y huérfanos de los 40 trabajadores fallecidos en una explosión en su fábrica en 1818. Se cuenta también que este visionario —alumno de Lavoisier y todo un innovador en su época— había rechazado un ofrecimiento de terrenos en el estado esclavista de Virginia para instalar su empresa, hecho nada menos y nada más que por el tercer presidente de Estados Unidos, Thomas Jefferson, [con quien se carteaba](#).

Hoy, vivimos en un mundo en exponencial crecimiento tecnológico. Sin embargo, el reto mayor habita en nuestro interior. Precisamos

construir nuevos paradigmas humanos y laborales que nos permitan afrontar, con el mayor bienestar y plenitud posibles, la incertidumbre de una realidad indetenible y cambiante. En DuPont España y su sede principal en Asturias trabajan en esa reinversión humana constante, donde la mente y las emociones adquieren una dimensión privilegiada.

El reino de la mente en DuPont Asturias

Programa de Asistencia al Empleado (EAP)

Denominado EAP, por sus siglas en inglés, este programa atiende también a todos los miembros de la unidad familiar de la persona trabajadora y ofrece apoyo psicológico mediante acceso telefónico anónimo las 24 horas, con asesoramiento para la pronta identificación y solución de cualquier problema personal. Además de la esfera emocional, ofrece orientación legal, financiera, sobre el cuidado de hijos y familiares dependientes, el desarrollo personal, y múltiples áreas. Brinda sesiones de formación mensuales online sobre tópicos útiles en el ámbito laboral, personal y familiar, además de sesiones trimestrales específicas dirigidas a líderes, con herramientas para la gestión de sus equipos. Es un servicio corporativo de DuPont en todo el mundo, pero en la sede asturiana la enfermera del trabajo del Servicio de Prevención Propio se encarga de divulgar e impulsar su utilización mediante comunicación presencial, cara a cara, y también por medios digitales, además de realizar un seguimiento del uso de esta herramienta.

Seguro médico privado con terapia psicológica

Todas las personas de la plantilla de DuPont España cuentan con un seguro médico privado (extensivo a sus familiares directos) que incluye atención psicológica y psiquiátrica.

Servicio Médico de DuPont

El Servicio médico ofrece soporte en todos los casos y momentos necesarios, coordina y guía en la búsqueda y utilización de los programas y recursos y ofrece apoyo individual en la prevención y/o solución de problemas de salud relacionados con el ambiente de trabajo, y en la promoción de la salud mental.

Equipo Empresa saludable y portal Respira

Adscrito a la red de seguridad y salud, este programa no es corporativo de la multinacional, sino una iniciativa propia de DuPont en Asturias y en España. Se coordina a través de un portal denominado «Respira», en el cual se abordan, desde temas de bienestar emocional, hasta nutrición, convocatoria de actividades deportivas y muchos otros. Se cuenta con un [proveedor externo](#) que suministra los materiales (por ejemplo, seminarios web de una hora que se realizan en horario laboral) y formación presencial para el personal a turno, todo ello coordinado por una responsable interna en el día a día de la compañía.



▲ Una de las sesiones presenciales del programa Empresa saludable.

Pero también...

Red de Diversidad, equidad e inclusión y otros ERG

Esta red se enmarca en la filosofía de los **ERG** (Employee Resource Group), originada en Estados Unidos; en esencia, grupos de empleados que se unen para compartir un propósito común y promover ideas y acciones con el fin de avanzar en inclusión, diversidad, mejora social y otras áreas. Se asocian voluntariamente, con el apoyo de la empresa. En DuPont Asturias integran esta red de Diversidad el equipo Pride, el de Igualdad de género, el de Discapacidad y el de Carrera temprana (apoyo a quienes recién se incorporan a la empresa).

Tal filosofía del trabajo en redes transversales propicia una gran interacción y conexión entre personas de todas las funciones y departamentos, deseosas de aportar y desarrollarse en temas ajenos a su área específica, para compartir afinidades e ideas. Existen también redes centradas en Sostenibilidad (con un equipo de Biodiversidad), y en Seguridad, Salud y Medio Ambiente (con un equipo de salud ocupacional y otro ya mencionado, de empresa saludable).

Iniciativas solidarias

Insistía el filósofo, matemático y premio Nobel de Literatura Bertrand Russell en su célebre *La conquista de la felicidad* en la sabia práctica de dirigir nuestro interés hacia



- ▲ Tanto en el exterior como en el interior de las instalaciones, se han habilitado «fitness córner» para realizar estiramientos y otros ejercicios breves y contribuir al bienestar físico, inseparable del mental.

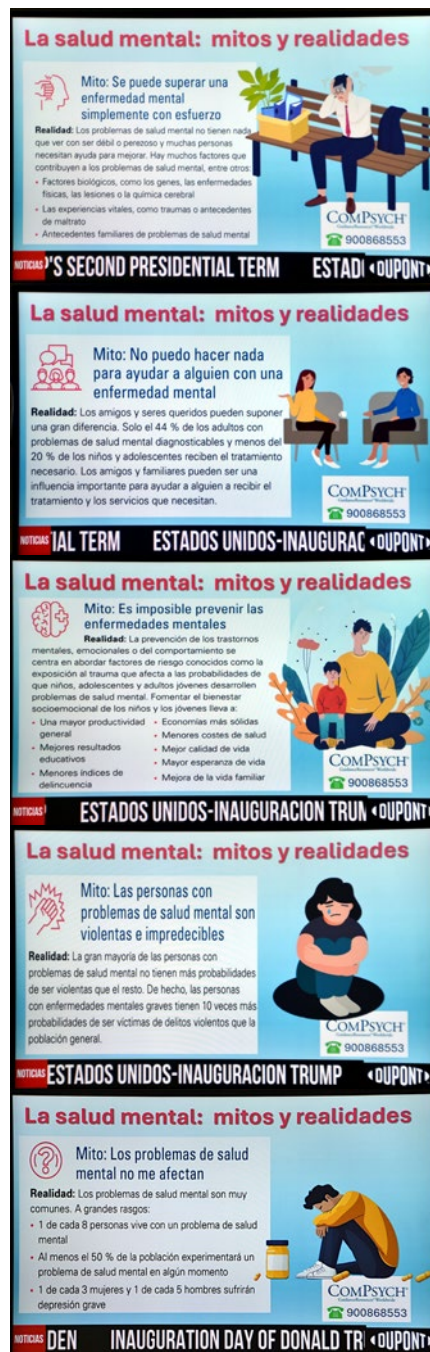
afuera, en vez de vivir inmersos únicamente en nosotros mismos. En DuPont esa verdad se comprende y aplica con creces en diversas iniciativas solidarias y de voluntariado, por ejemplo, campañas de recogida de productos para el Banco de Alimentos, donaciones de sangre y de diversos tipos y otras muchas.

Marco «Mi porqué» y la búsqueda de propósito

El marco corporativo «My Why», busca ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional, establecer relaciones positivas, crear un entorno de trabajo flexible e integrador y ayudar a las personas de la compañía a encontrar un propósito en su trabajo. Sus tres pilares: oportunidad, experiencia y propósito, guían a los líderes en la definición y evaluación del desempeño de sus colaboradores. En definitiva, se propone estimular un compromiso positivo con la organización y priorizar el bienestar físico y emocional de sus integrantes.

Entornos de trabajo saludables y bien diseñados

Al igual que en otras compañías bien encaminadas por la senda del bienestar, tanto emocional como global, en DuPont Asturias prima un evidente interés y cuidado en el diseño de espacios de trabajo, no sólo ergonómicos y funcionales, sino también con áreas que aporten un plus de descanso, encuentro y comodidad. Además de las esquinas saludables, con barras para hacer estiramientos y otras zonas ideadas para compartir y reunirse, se ha creado una senda verde de seis kilómetros para caminar o correr e incluso para pequeñas reuniones en las que solucionar caminando algún que otro tema laboral.



- ▲ En varias áreas de descanso y café de la empresa hay pantallas digitales con información sobre salud mental y otros mensajes saludables.

Palabra de prevencionista



▲ Pilar Eiroa León, Directora de Medio Ambiente, Salud y Seguridad de DuPont España.

Resulta difícil encontrar a una profesional más resolutiva que este torbellino de energía y eficacia que dirige desde Asturias los ámbitos de la PRL y el Medio Ambiente en DuPont España. Plano y foto en mano, señalará las diversas plantas, para —sin pausa— responder con precisión cualquier pregunta y dirigir, cual capitana de un buque indomable a las tormentas, un intenso cronograma de entrevistas, visitas, y subidas y bajadas a velocidad bien cronometrada. Sin duda, sus 27 años en DuPont la convierten en una guía de excepción para adentrarnos en el universo de la compañía y en este complejo tema del bienestar emocional.

Precisión necesaria

«Dentro de las áreas estratégicas de DuPont, en España trabajamos en agua y protección (la primera en Tarragona y la segunda en Asturias). Aquí en Asturias tenemos la planta de ICL, de obtención del cloruro de isoftaloilo, una de las materias primas para nuestra segunda planta, la de

Nomex®, donde producimos las fibras de Nomex (en balas y en hilos). Esta fibra retardadora del calor se usa en Equipos de Protección Individual ignífugos, para los bomberos, las empresas petroquímicas, los trabajos de riesgo eléctrico y las fuerzas de seguridad».

La sostenibilidad ya no es sólo verde

«Antes, se hablaba de sostenibilidad y se pensaba sólo en el medio ambiente. Nuestra estrategia de sostenibilidad es corporativa, de todo DuPont, y abarca todos los aspectos de negocio, alineada con los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU y con nuestros valores fundamentales. En concreto, el marco de sostenibilidad se basa en tres pilares: **innovar** para el bien, **proteger** a las personas y el planeta e **impulsar** a las personas a prosperar. Justo en ese último se enmarca el trabajo para que las personas trabajadoras y las comunidades, experimenten bienestar, propósito, oportunidad, equidad y conexión. En particular, ese verbo **impulsar** engloba desde profundizar la diversidad, la equidad y la inclusión, hasta cultivar el bienestar y la plenitud y construir comunidades prósperas. Son objetivos ambiciosos. Pero hemos de serlo para avanzar. Y a esa estrategia corporativa global, aquí le sumamos incluso iniciativas propias».

El enfoque tiene que ser integral

«La salud es uno de nuestros valores corporativos y la abordamos desde un enfoque integral: no hay salud sin salud mental. El bienestar emocional de nuestra gente es fundamental e igual de importante que su salud física.

La salud emocional implica manejar satisfactoriamente las emociones y gestionar adecuadamente las adversidades del día a día para lidiar mejor con el estrés, establecer relaciones de calidad y conseguir un estado de equilibrio en el que

somos conscientes de nuestras habilidades y trabajamos de forma productiva, para contribuir así a nuestra comunidad.

Como he dicho, uno de nuestros objetivos de sostenibilidad 2030 es **cultivar el bienestar** y para ello necesitamos normalizar y dar visibilidad a los problemas de salud mental».

La importancia de la familia

«En todo lo posible, incluimos a la familia. Porque el bienestar es global. Yo puedo no estar bien, no porque me pase algo aquí en el trabajo, ni exactamente a mí, sino por lo que me esté pasando en la familia. Por eso resulta clave disponer de ese apoyo. Como, por ejemplo, el EAP, disponible para la familia; a lo mejor no soy yo, pero mi pareja tiene un problema, necesita un apoyo. Y también el seguro médico, extensivo a la familia. Es uno de los elementos del “BeneFlex”, el paquete de beneficios de DuPont».

Trabajando en red

«En el Servicio de Prevención Propio asumimos dos especialidades, seguridad en el trabajo y ergonomía y psicología, y externalizamos la vigilancia de la salud y la higiene industrial. Una de las integrantes del Servicio de Prevención, nuestra enfermera, se dedica a canalizar todos esos recursos disponibles (el EAP, el seguro médico y otros). Es la persona de contacto inicial para orientarnos, porque a veces las personas no recuerdan qué servicios tienen a su disposición».

«Aparte de eso, contamos con muchas redes de trabajo y sus equipos. En la red de seguridad, salud y medio ambiente tenemos un equipo de seguridad y salud (dedicado a la salud ocupacional) y otro denominado Empresa saludable, más centrado en el bienestar global. Las redes nos permiten trabajar no sólo en nuestra asignación

principal, sino también en las otras áreas de interés de cada uno. Dentro de las redes y sus equipos surgen muchas ideas. Se regenera el entusiasmo. Y el entusiasmo te energiza».

Ser ambiciosos en la búsqueda del bienestar pleno y de la inclusión

«Cuanto más ambiciosos y creativos, mejor. Por ejemplo, en la búsqueda de la inclusión. La diversidad es siempre un plus productivo. Un ambiente de trabajo diverso e inclusivo resulta más productivo, más creativo. Atraer el talento y que ese talento quiera quedarse en la compañía ya es un buen resultado para el negocio. También es importante la flexibilidad. En DuPont siempre hubo programas de ese tipo, de flexibilidad en el horario, de darte facilidad si necesitas hacer una gestión, siempre buscando ese bienestar».

La salud mental, una inversión, se mire por donde se mire

«Si yo no estoy bien, mis resultados no serán los mismos. Lo comparo con el trabajo en Seguridad, en el que siempre hemos sido reconocidos. La seguridad es una inversión, no un gasto. Y el fomento de la salud mental, también. No lo ves de inmediato, porque no se trata de prevenir directamente un accidente, pero si estoy bien, voy a rendir mejor, voy a ser más productivo, voy a ser una embajadora de la compañía y de sus marcas... Y hay que normalizarlo. Igual que voy al traumatólogo porque me molesta la rodilla, pues voy al psicólogo o al psiquiatra si no me encuentro bien».

«Debemos atender especialmente el tema de la carga de trabajo, de los indicadores psicosociales, gestionar cada vez mejor el estrés. Iba a decir que el tema de la seguridad física es más fácil, pero parece más fácil ahora, con la perspectiva del tiempo, porque trabajar en seguridad en los años 90 no era nada fácil. Los más veteranos lo pueden

contar. Recuerdo que algunos decían “estos de la DuPont son más raros...” (porque en Asturias siempre hemos sido “la” DuPont). Sin embargo, hoy prácticamente todo el mundo entiende la seguridad laboral, porque ve una relación causa-efecto. El efecto de los problemas emocionales es menos visible, pero tiene un fuerte impacto. Fomentar salud mental, inclusión, equidad, diversidad, todo eso suma. Y no hacerlo, resta. El sentirme bien, sentirme integrada, el sentir que puedo ser yo en todo momento, todo eso suma y crea un ambiente de trabajo distendido, enriquecedor. Y, repito, las empresas grandes en Asturias estamos compitiendo por el mismo talento».

La cultura de la seguridad también aporta bienestar

Todo está interrelacionado. Imaginemos la tensión de trabajar en un sitio donde pensemos que nos puede ocurrir algo en cualquier momento.

El modelo de seguridad es interdependiente. Lo esencial es lograr una cultura de la seguridad, donde no solamente te preocupas por tu seguridad, sino por quienes están a tu lado, por el entorno, y eso también influye en tu salud mental, en tu bienestar general y en el de las demás personas».

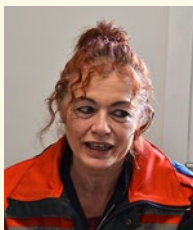
My Why – Mi porqué

«Todos los años nos debemos plantear nuestros objetivos, enmarcados en los objetivos corporativos y funcionales, en los objetivos del negocio y también en nuestro desarrollo personal. Por ejemplo, para este 2025, ¿qué objetivos le voy a proponer a mi líder? Y siempre debe haber uno centrado en mi desarrollo personal, en hacia dónde quiero ir. Cuando empezamos a trabajar con los objetivos de sostenibilidad, mi objetivo fue hacer un máster de sostenibilidad. Al final, se trata de identificar y construir tu sentido de propósito, personal, empresarial y global».



- ▲ La senda verde, de unos seis kilómetros, es un circuito natural para caminar, correr e incluso para conversar caminando algunos temas del día a día.

Voces y rostros de DuPont Asturias



◀ **Celina Blanco Araujo**, ingeniera de proceso químico, líder de equipo de Empresa saludable.

«Dividimos los tópicos a lo largo del año. Por ejemplo, marzo suele ser el mes musculoesquelético, con ejercicios presenciales dirigidos por expertos en los turnos, y para el resto, a través de medios online; tenemos nuestro mes de nutrición, entre mayo y junio se hace una jornada de reparto de fruta (muy popular), se organizan charlas sobre nutrición. Además, hemos organizado desde clases de yoga hasta un campeonato de pimpón, marcha nórdica, escalada, bautismo de golf, torneos de pádel (vamos por la tercera edición). Todos con bastante aceptación. En torno a septiembre llega el paquete de gestión emocional, del estrés, del sueño, se varía el temario en función de las necesidades detectadas. Y octubre es nuestro mes cardiovascular; este año queremos organizar las sesiones de RCP porque somos un espacio cardioprotectido, con desfibriladores en el servicio médico y en todas las plantas.

También participamos en diversas carreras, como la Asociación Galbán, Fade Saludable y otras muchas. ¡Ah!, y en el portal Respira, en el programa “Corre/camina/pedalea”, cada uno va apuntando sus kilómetros y al final del año se entregan premios a los tres con mayores distancias recorridas. Son muchas iniciativas, difíciles de resumir. Lo importante es ir incorporando al “código genético” esto del bienestar».



◀ **Ana María Alonso Alonso**, tres décadas en DuPont Asturias, enfermera del trabajo del Servicio de Prevención, colíder de Empresa saludable.

«El EAP forma parte del paquete de beneficios de los empleados de DuPont a nivel mundial. Lo gestiona una empresa externa, [ComPsych](#). Es un call center que funciona las 24 horas. Llamas, explicas tu problema y normalmente en 24-48 horas te han asignado el psicólogo o la asesoría que sea. Es totalmente anónimo y confidencial. Medimos la gestión de este programa de asistencia por las estadísticas: en DuPont EMEA, España es el país con mayor porcentaje de utilización del programa. No porque tengamos más problemas ni mucho menos, sino porque fomentamos su uso. Si tienes un programa y no lo utilizas, es como si no lo tuvieras. Constantemente lo estamos presentando a los empleados en todas las funciones y en las plantas. El EAP incluye cada mes seminarios online en siete idiomas diferentes, sobre tópicos que pueden ir desde problemas de la vida cotidiana a otros relacionados con el trabajo. Y trimestralmente hay un seminario especial para líderes. Nuestras emociones están en el cerebro. El logo del corazón y el “I love you” es estupendo. Pero queremos u odiamos con el cerebro y no con el corazón. Si enfermamos mentalmente, también puede repercutir a nivel físico, y al revés. Todo está interrelacionado».



◀ **Miguel Ángel Fernández Concepción**, Responsable de un equipo de operación y también de gestión medioambiental de la planta de Nomex®. Participó en el arranque de dicha planta y lleva 32 años trabajando en DuPont Asturias.

«Tanto la seguridad integral como la salud mental forman parte del proceso de la seguridad. Hay una parte muy importante, que la seguimos mucho, relacionada con la carga mental. Esa preocupación por el bienestar es uno de los valores fundamentales de la casa. Por ejemplo, yo voy a comer a casa casi todos los días, con mi mujer, con mis hijos. Vivo a 20 minutos. Tenemos cierta flexibilidad de horario y relaciones muy abiertas».

«La relación con mi supervisor es de absoluta confianza, de tú a tú. Se fomentan las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la comunicación, la autogestión de los equipos operativos. Eso lo comentan incluso los contratistas, el personal externo que nos conoce: el entusiasmo de la gente. No quiere decir que no haya problemas, pero se gestionan, se solucionan. Somos una organización muy cruzada. Yo estoy en la planta de Nomex®, pero trabajo también con temas de medio ambiente, seguridad, con investigaciones, evaluaciones de riesgo. Puedo aportar mi experiencia. Y todo eso te forma también como persona. Me jubilaré pronto y sé que extrañaré esa interrelación con la gente que tanto disfrutamos aquí».



◀ **Ana Pérez González**, función de Finanzas. Carrera de ADE y máster en PRL. Miembro de la red de Seguridad y Salud. Una década en DuPont Asturias.

«En la red de seguridad nos reunimos una vez al mes, buscamos posibles riesgos, incidentes, se hacen observaciones, hablamos con las personas de cada una de las funciones, nos preocupamos mucho por el orden, la ergonomía, las posturas, la iluminación. Trimestralmente, premiamos a la persona de cada función que mejor cumple la normativa y ayuda a los demás a hacerlo; buscamos siempre el refuerzo positivo. Hacemos concursos mensuales de seguridad vial y otros temas. También creamos vídeos que aparecen en las pantallas en varias zonas y trabajamos mucho la comunicación y la persuasión».

«Personalmente, hice un Erasmus en Grecia, viví año y medio en Londres y trabajé en otras empresas en Asturias. Me he quedado en DuPont porque me gusta el tema internacional y también la forma de trabajar. Por un lado, sabes cómo debes hacer las cosas, hay procesos, parámetros, procedimientos y controles. Y, a la vez, hay flexibilidad y si tienes una urgencia, no hay problemas, y tampoco en el horario de entrada y salida. Y hay mucho compañerismo, mucha conexión».



◀ **Alfonso Álvarez Fueyo**, Responsable de operaciones, líder de un turno operativo y responsable de Higiene y Seguridad de la planta de ICL. Tres décadas en DuPont Asturias.

«Me quedé en esta empresa porque me motivó la tecnología, todo lo que había que estudiar y las oportunidades de crecimiento. También las condiciones de seguridad, el respeto, el ambiente de compañerismo. Aquí, la seguridad es lo primero. Y eso te da mucha tranquilidad. También tenemos el seguro médico, te dan una bolsa de dinero e incluye a la familia».

«El trabajo en salud mental nos llega por diferentes vías. La enfermera Ana Alonso nos envía por email todos los tópicos, y también viene aquí a los turnos operativos. Para las carreras, debes inscribirte a través del portal Respira. Como mínimo, siempre hay 50 o 60 personas de DuPont en las carreras, y la empresa te paga las inscripciones. Hay una relación evidente entre salud mental y deporte. Personalmente, si no hago deporte cuatro o cinco días a la semana, no me siento bien. Empecé a correr y a hacer maratones a los 40 años. Hace 30 años, cuando entré en DuPont, pesaba 100 kilos; poco a poco empecé a hacer deporte, hice triatlón y cambié. Ahora ya no estoy corriendo, pero hago bicicleta y yoga».



▲ Los espacios de descanso y encuentro en las instalaciones de DuPont son esenciales para el bienestar emocional.

La visión directiva



▲ **Ángela Santianes Arbesú, Presidenta de DuPont de España y Portugal**

Por sus disímiles responsabilidades en la multinacional DuPont, esta ingeniera química langreana ha recorrido y habitado el mundo. Barcelona, Madrid, Valencia, Richmond, en Estados Unidos; Ginebra, en Suiza, y Manatí, en Puerto Rico, han marcado —entre otros puntos— su mapa profesional y personal. Más allá de la lucidez y visión estratégica propias de una ejecutiva de alto nivel, el encanto de este diálogo lo marcó su calidez humana, ese ingrediente tan necesario y a la vez tan especial en nuestros días.

—Seguridad y salud, respeto a las personas, comportamiento ético y protección del planeta son los valores más reiterados en la memoria de sostenibilidad de DuPont. ¿Para llegar a ese aprendizaje es preciso recorrer un camino de más de dos siglos?

—El tema de seguridad nos vino de nacimiento. Porque empezamos fabricando explosivos. Hubo un accidente en el que murieron varias personas y ese fue el despertar de la conciencia de seguridad. De hecho, el fundador de la compañía construyó su casa al lado de los molinos de pólvora, con el

espíritu de “esto tiene que ser tan seguro para mi familia como para mis empleados”. Era un empresario que quería hacer las cosas bien. Desde el principio comprendió que para que la empresa funcione, las personas tienen que funcionar. También en ese sentido fue un visionario. Incluso, fundó un hospital allí en la sede de la fábrica, en Wilmington. Y de ahí viene ese concepto de que todos los accidentes son evitables, que preside la gestión de seguridad de los procesos en DuPont. Cuando algo falla, se investiga. Aunque ya no tenemos procesos tan complejos ni trabajemos con pólvora, pero se investigan a fondo las cosas más pequeñas para no llegar a las grandes.

—Actualmente, cultivar el bienestar y plenitud de los empleados es uno de los objetivos declarados de DuPont. ¿Eso es rentable?

—Mirémoslo primero con el ejemplo de la seguridad, para entenderlo mejor. Alguien podría pensar que invertimos demasiado, pero un pequeño problema en una simple tubería que no se atendió puede llevar a un incidente de seguridad o medioambiental y entonces deberás parar la producción, e invertir aún más, además de la pérdida reputacional, la pérdida de horas de trabajo para investigar... Entonces, te compensa con creces invertir poquito a poquito para evitar todo eso.

Y la salud mental es todavía más compleja. Porque el mundo está cambiando, va muy rápido. Ya no te dedicas solamente a un tema, sino a muchos y debes colaborar con otros, ya no depende sólo de ti, a lo mejor debes hablar con alguien que está en la India, o en otro sitio, y el estrés se multiplica. Además, en DuPont estamos en un proceso de transformación. Pasamos de fabricar explosivos hace más de 200 años, a ser una compañía química, y ahora nos estamos transformando en una compañía de especialidades, multiindustrial.

Antes, cuanto más grande era una empresa, mejor; si un negocio le iba mal, otro le compensaba. Ahora la vida va a un ritmo tal que mientras más grandes, las organizaciones resultan mucho más lentas a la hora de tomar decisiones. No podemos ir a un portfolio tan grande, necesitamos segmentar las líneas de negocio en compañías más uniformes. Y esa dinámica es compleja. No hablamos sólo de plantas y fabricaciones, sino de todo un sistema de estrategia empresarial y de servicios porque aquí en Asturias tenemos las funciones que operan para toda Europa, Oriente Medio y África.

—Entonces ahí regresamos al tema de la elevada carga mental...

—Claro, porque toda esta vorágine crea mucha inseguridad y mucha carga mental. La gente se construye historias en su propia cabeza y se pregunta ¿hacia dónde va la compañía? Y a veces escucho: “Bueno, a ver si estabilizamos”. Pero esto no se va a estabilizar. Porque la dinámica del mundo cada vez es más rápida. Cambian constantemente las perspectivas y las oportunidades, por ejemplo, todo el fenómeno de la inteligencia artificial. Nos cambian los paradigmas. Y esto acaba de empezar, va a ir muchísimo más rápido. Una de mis grandes preocupaciones es cómo la gente es capaz de gestionar eso sin que le dañe mentalmente. O sea, sin querer cumplirlo todo, porque la lista de prioridades va cambiando. Vas a tener cosas que no vas a poder completar. ¡Asúmelo!

—Siguiendo ese razonamiento, en ese mundo cambiante ¿será cada vez más indispensable fomentar la salud mental?

—Sí, porque para la salud mental resulta un problema ese nivel de perfeccionismo. Precisas

combinar el seguir siendo un buen profesional y sentirte bien con dejar cosas por hacer. La clave está en priorizar bien y en comunicar. Si no llegas, si lo dejas de hacer, comunícalo, acude a tu líder: “tengo toda esta lista, me centro en esto, no sé si llegaré a aquello. ¿Cómo lo distribuimos?”. Y debemos convertir eso en la dinámica normal. Es un cambio de paradigma que a muchos les traerá problemas aceptar. Pero si lo ves como la dinámica normal del trabajo, y aceptas que no se va a estabilizar, comprendes que no estás fallando. Será parte de la rutina de intercambio con tu líder, quien deberá estar formado para escuchar y comunicar. Debemos desmitificar el tema. Saber decir “no sé cómo gestionar esto porque me está causando desasosiego”. Y a veces les ocurre justamente a los mejores profesionales, que al cargárselo todo encima, crean el caldo de cultivo para el estrés. O empiezan a hacer muchísimas horas. Y no quieres que la gente haga horas, sino que trabaje sus horas y priorice lo más relevante. Pero dar ese salto cuesta. Debemos ser capaces de identificar eso para ponerlos en contacto con quienes los puedan ayudar a aceptar mentalmente ese cambio de paradigma.

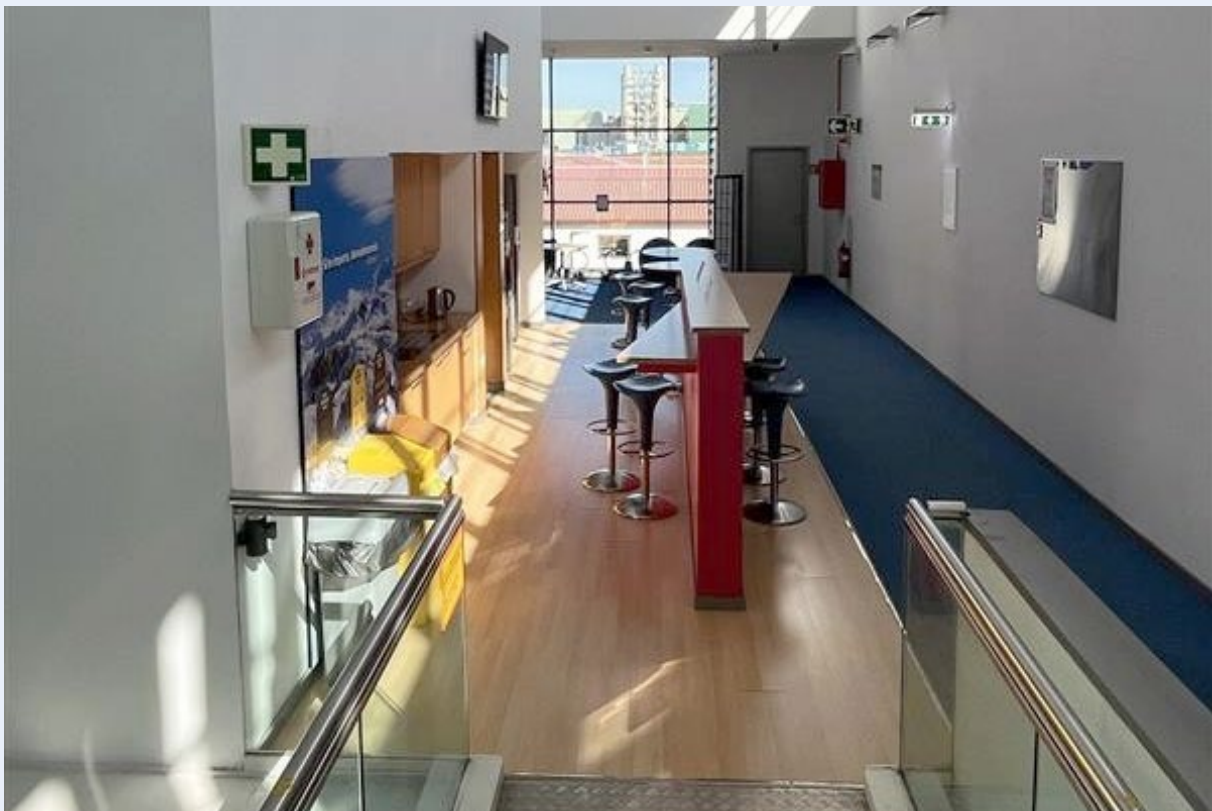
—Llama la atención cómo hacéis énfasis en la búsqueda del propósito y también en la inclusión...

—El propósito es muy importante, porque si lo entiendes, te ayudará a priorizar bien. Si tú haces cosas pero no sabes por qué las haces y no entiendes cómo se conectan ni cuál es el propósito final de todo esto, no establecerás buenas prioridades. Es importante entender cómo lo que tú haces se conecta con el bien mayor y cuál es su relevancia. Como compañía, tienes un propósito general, pero se vas subdividiendo en subpropósitos que van uniéndose al final. Es una construcción global.



—¿Cómo valora el trabajo de diversidad e inclusión? ¿Por qué insisten tanto en ello?

—Además de importante, es necesario. Yo apadrino una de las redes a nivel europeo, la de discapacidad. Hay un porcentaje creciente de personas en la sociedad con algún grado de discapacidad. Y nuestros procesos de selección están pensados para el común de los mortales. Si de pronto te viene una persona que puede ser un genio en temas de IT, pero tiene problemas de relación, como autismo o Asperger, aunque sea supercompetente, no pasará nunca nuestros filtros de selección. Entonces, hay una población que nunca se integra en la vida laboral, porque no hacemos el esfuerzo para que lo hagan.



▲ El futbolín de la terraza *chill out* y otra zona de descanso interior.

Precisamos llegar hasta ese talento, que puede ser revolucionario para nuestra compañía. Y en cierto modo es egoísta también este proceso, porque es un “win-win”. Aquí tenemos una persona sorda. Hicimos una prueba temporal, nos encantó, y está trabajando en el área de compras. Hay más de veinte de sus compañeros haciendo los cursos de lengua de signos para mejorar su comunicación con él. Lo haces porque es lo correcto, y también porque tiene sentido aprovechar otras capacidades, y más cuando nos vamos a ir “pegando” por el talento cada vez más. Hay que destapar todo ese talento existente en el mundo y darle cabida.

—Cuando nos asomamos a estos temas, enseguida nos percatamos de que el tema del bienestar es global. ¿Lo ha visto en la práctica?

—Por supuesto. Personalmente, me preocupa la salud física y el hecho de que los trabajos cada vez son más sedentarios, pero el cuerpo está pensado para moverse. Lo noto en mí misma. A la larga puedes acabar teniendo una baja por problemas de espalda o de muñecas. Es muy importante hacer pausas durante el día y disponer de instrumentos que te ayuden, como una barra de la que te cuelgues y te estires. Cuesta un minuto hacer eso, y ya hemos instalado las herramientas. Ahora hay que vencer la vergüenza de ir allí a la barra y colgarte. ¿Cómo integramos no sólo tener el equipo, sino ayudar a la gente a comprender que eso es algo normal del día a día?

—En resumen, este mundo cambiante plantea un desafío para la salud mental, tanto a las empresas como a la sociedad, con la creciente digitalización, el auge de la inteligencia artificial... ¿Dónde estaría la clave para afrontarlo bien?

—En el balance, y en adelantarnos y adaptarnos. Como compañía, tienes cuatro pilares: los

accionistas, los empleados, los clientes y la comunidad. Has de satisfacer a los cuatro pilares, o de lo contrario, tendrás problemas. Además, necesitas adelantarte y hacer tú los cambios. Si nosotros lideramos esos cambios, pues ahora nos quedará más personal disponible y podemos hacer otras cosas a las que antes no llegábamos. Automatizas lo básico y te dedicas a temas de valor añadido, en los cuales una persona marca la diferencia.

Hemos de adelantarnos. Si no lo hacemos nosotros, al final alguien lo hará. Tenemos que promover nosotros el cambio. La cuestión es cómo lo aprovechamos y lo optimizamos. Se teme que desaparezcan puestos de trabajo con la inteligencia artificial. Y van a desaparecer. Pero a la vez se están generando otros. Debemos cambiar las tareas a las que nos dedicamos.

Recordemos el ejemplo de la Revolución Industrial. La gente quemaba telares porque sustitúan su trabajo. Pero esa tecnología abarató la ropa, propició un acceso mucho mayor y generó toda una industria que terminó contratando muchísima más fuerza de trabajo. Algo similar sucedió con las carreteras. ¿Cómo era antes hacer carreteras a pico y pala y cuál fue el cambio cuando se introdujo la maquinaria? Antes te podías permitir un mínimo de carreteras, era muy gravoso. Ahora tienes carreteras por todas partes. ¿Y eso qué promovió? El desarrollo de las comunicaciones y de la economía.

Pues esta de hoy será una transformación similar. Pero implica una adaptación mental. Ese concepto del mismo trabajo para toda la vida, ¡olvídate!, va a desaparecer. Tendremos que ser mucho más flexibles porque, si nos aferramos a la rigidez, eso nos va a estrellar como país. Debemos ser capaces de aprender cosas nuevas, como personas, como empresas y como sociedad.



▲ El equipo de pádel, en una de las ediciones del campeonato de este deporte en DuPont Asturias.



Grupo Central Lechera Asturiana

Alimentando el bienestar



«La felicidad no es una búsqueda individualista, sino una realización personal que implica la conexión con los demás y con el mundo que nos rodea».

Erich Fromm

Además de reinar en la mesa de más de diez millones de hogares españoles, el Grupo Central Lechera Asturiana y su universo de productos lácteos alimentan al mundo, o al menos, a familias de más de cincuenta países de América, Europa, Asia, África y Medio Oriente.

Como empresa **B Corp** —comprometida con un triple impacto social, económico y ambiental— este grupo nutre el sueño de un futuro ganadero sostenible, pero a la vez parece comprender que «el buen juez por su casa empieza», pues las cerca de 1.200 personas que tienen la suerte de trabajar en sus centros de producción reciben otro alimento igual de necesario: el del bienestar emocional.

Hay mucho que aprender de las prácticas de esta compañía en materia de salud mental en el trabajo, con dos peculiaridades importantes. La primera, la claridad de su estrategia, diseñada como un ciclo PDCA, con pasos precisos y medibles. La segunda, el resistente edificio preventivo que sostiene, diagnóstica, mide y perfecciona ese fomento del bienestar, no sólo emocional sino pleno, entre la plantilla, e incluso extiende su proyección a las familias, comunidades y entornos.

Curiosamente, además de definir y aplicar los famosos KPI o indicadores de efectividad de sus programas, en este grupo empresarial se esfuerzan por certificar externamente el trabajo, con sellos serios, para no atrincherarse en el criterio interno y la peligrosa autocomplacencia. La certificación les devuelve la mirada ajena de un espejo exigente, capaz de registrar cualquier rasgo incómodo. Poseen más de una veintena de todo tipo; para el tema de esta publicación las más relevantes son la ISO 45001 (gestión de seguridad y

salud), el sello **Top Employers** y el **certificado EFR** (empresa familiarmente responsable).

El reino de la mente en Grupo Central Lechera Asturiana

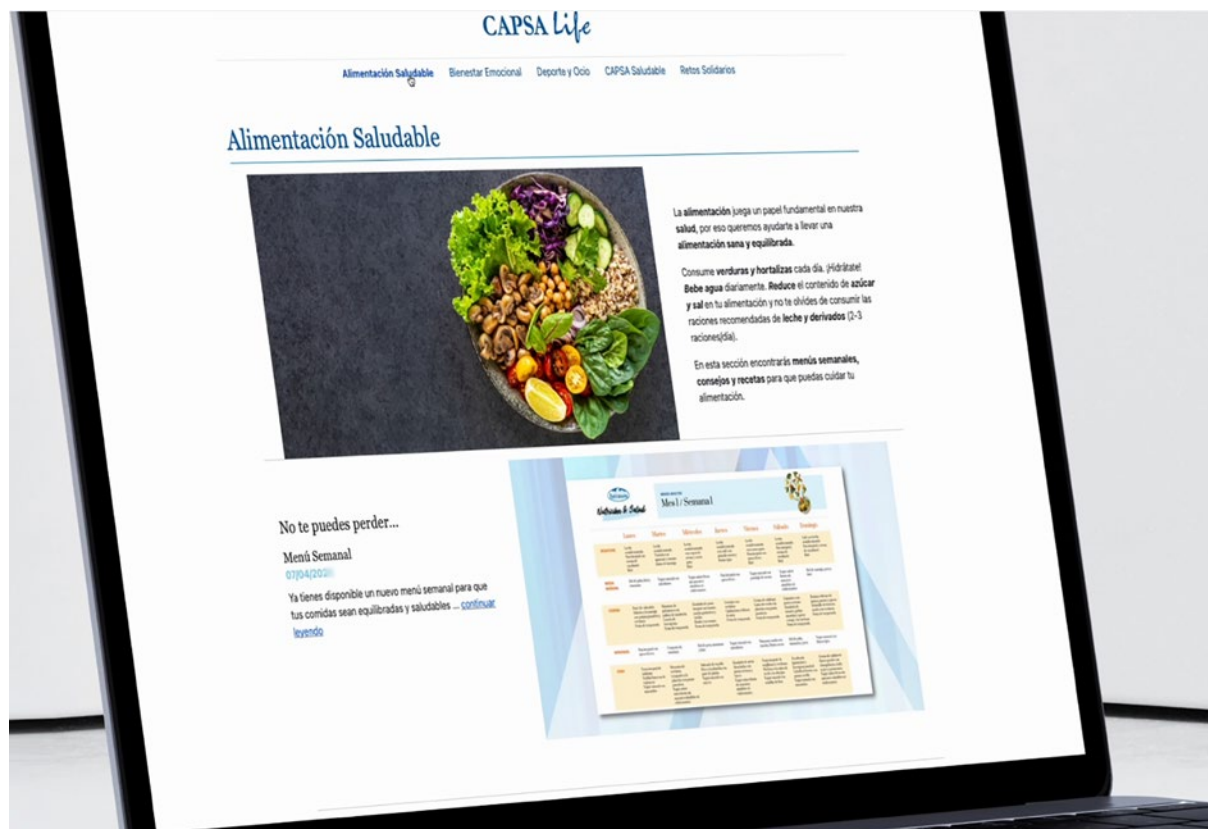
Brindemos entonces con un sabroso tazón de leche y comencemos nuestro viaje por las experiencias de esta compañía en el fomento de la salud mental en el trabajo, con una primera parada breve en algunas de las prácticas directamente relacionadas con este objetivo.

El PAE: Programa de Ayuda al Empleado

Concertado con una empresa externa, el PAE es un servicio de asistencia, disponible 24 horas durante los 365 días del año, atendido por psicólogos, y al cual se accede de forma totalmente anónima, por vía telefónica u online a través de una app, para resolver cualquier malestar psicológico o emocional, tanto de origen laboral como personal. Incluye la posibilidad de un seguimiento más personalizado, si así lo sugiriera quien brinde la atención y de común acuerdo con la persona que consulta. También incorpora talleres online mensuales de media hora de duración sobre estrés, ansiedad, enfrentamiento de problemas, etc.

CAPSA LIFE

CAPSA LIFE es la plataforma digital corporativa de salud y bienestar, disponible dentro del portal del empleado, y a la cual se accede desde el móvil, la tablet o el PC. Incluye



apartados de alimentación saludable (recetas, menús y consejos), bienestar emocional (vídeos, artículos y cursos), deporte y ocio (vídeos guiados de yoga, Box, Core, baile, Pilates y otros, gestión de inscripciones a gimnasios con descuentos, patrocinio de materiales en club de esquí y otras facilidades). También alberga el espacio Capsa saludable, con programas específicos sobre riesgo cardiovascular, tonificación cervical y escuela de espalda, glaucoma, tensión arterial, prevención de tabaquismo y drogodependencia, entre otros.

No se restringe únicamente a una interacción online, pues desde esta plataforma también se proponen, coordinan y se accede a todo tipo de actividades. Por ejemplo, entre los

recursos de salud se destaca el programa de nutrición para empleados y familiares, gracias al cual durante tres meses acude a la fábrica de Granda un nutricionista, quien realiza un seguimiento presencial de todas las personas que allí acudan, pagado por la empresa. El resto de la plantilla también puede participar en el taller mediante un soporte remoto. Además, hay un espacio para retos solidarios con fines sociales, tanto propuestos por la compañía como por la propia plantilla.

Inclusión de la salud mental en el reconocimiento médico

De forma totalmente voluntaria, y a partir de una adaptación del protocolo **PSICOVS2023**,

se incluyen en el reconocimiento médico reglamentario una serie de test, como el de Goldberg, para medir la ansiedad, depresión y estrés en una población diana determinada e identificar el número de trabajadores con problemas «probables» o «posibles» (los dos cortes del test). En función del resultado, los facultativos del servicio médico le proponen las campañas de promoción de salud disponibles en la corporación. Del mismo modo que a alguien con colesterol alto y tabaquismo se le sugiere el programa de riesgo cardiovascular, en este caso se le recomiendan los programas de apoyo psicológico y si el problema es más serio, se deriva a especialistas. En 2024 esta herramienta se le aplicó a un personal con riesgo psicosocial per se, el de trabajo a turnos o con nocturnidad. En este 2025 se extenderá al ámbito de las oficinas.

Pero también...

Empresa familiarmente responsable

Detrás del ya citado certificado de EFR, hay un catálogo de más de cien medidas de conciliación, apoyo a la familia, desarrollo profesional, condiciones de trabajo, salud y bienestar, liderazgo e igualdad, que gozan de gran reconocimiento entre la plantilla (más del 85%, según encuestas diversas). En ese abanico de beneficios pueden encontrarse descuentos para hacerse una gafas, o a la hora de cambiar los neumáticos, o de contratar cuidados profesionales para la atención domiciliar de un familiar enfermo, hasta otros apoyos en temas de

salud, formación, estudios de los hijos, etc., una base muy sólida para el bienestar con todos sus apellidos. La familia es valorada e incorporada a muchos de los programas de bienestar. Entre otras iniciativas, destacan los «días sin cole», donde en algunos festivales escolares se organizan jornadas de guardería temporal con actividades muy atractivas para la grey infantil familiar de la plantilla.

Formación específica para managers y trabajadores

Cómo mejorar la escucha activa, el reconocimiento de signos de problemas de salud mental y la consiguiente derivación a los recursos especializados integran los contenidos de la formación específica para managers. Por ejemplo, se les prepara especialmente para la entrevista de evaluación del desempeño con sus colaboradores. Igualmente, toda la plantilla tiene a su disposición formación sobre gestión del estrés, motivación, resiliencia y autocuidado y otras claves de la salud emocional.

Servicio médico con unidad básica de salud en los centros

En los tres centros más grandes (Granda, Lugo y Villagarcía de Arousa) existe un servicio médico propio, con unidad básica de salud, es decir, hay un médico que atiende no sólo patologías laborales, sino también comunes, por problemas de todo tipo, entre ellos los psicológicos, con sesiones clínicas presenciales. Cuando lo consideran necesario, derivan a otros especialistas. Además de esa atención presencial, las medicinas son pagadas íntegramente por la compañía.



Espacio verde y senda saludable

Más allá de la ergonomía del puesto de trabajo, en el interior de las factorías, y de esos detalles básicos, en Central Lechera Asturiana apuestan por el verdor de la naturaleza, un acto coherente con el propósito y la misión de la compañía.

En Granda hay una senda verde con un circuito de unos 400 metros para caminar y hacer deporte. Aproximadamente cada 100 metros tiene postes con paneles informativos sobre la pirámide nutricional, la gestión de las emociones y la relajación, el

descanso, la hidratación y la actividad física, de evidente intención sensibilizadora y divulgativa.

En la zona verde que rodea a las instalaciones, sobre todo en época estival, se han organizado desde talleres de yoga y actividades infantiles y familiares hasta carreras populares. Se han habilitado también áreas para comer, con mesas de madera estilo merendero y se ha instalado un tradicional hórreo asturiano, con apartamento agrícola antigua. Solamente contemplar este paisaje, ya sea bajo el orbayu o el sol, brinda una dosis de calma y belleza incluso a los visitantes puntuales.

Aporte a la comunidad, un refuerzo del propósito vital

Como seres sociales, no flotamos en solitaria indolencia; por el contrario, somos parte de la savia vital de una comunidad, una sociedad, una época. Eso en el Grupo Central Lechera Asturiana lo tienen meridianamente claro. Desde hace 25 años se realizan jornadas de donación de sangre en la fábrica asturiana,

con más de 2.100 donaciones efectivas, y más recientemente diversos retos deportivos solidarios (por ejemplo, una carrera deportiva dentro de la instalación de Granda), donde la cuota de inscripción se dona (en dinero o en litros de leche) a organizaciones sociales. A ello se suma la implicación de los trabajadores en la limpieza de espacios rurales, playas, en la campaña «Un m² de basural» y muchas otras actividades.



▲ La carga, el contenido y el tiempo de trabajo, factores esenciales del bienestar psicosocial.

Palabra de prevencionista



▲ **Ignacio González Cabal,** **coordinador del Servicio de** **Prevención Mancomunado.**

Este experto en seguridad y salud laboral es uno de los más conocidos y respetados en Asturias y más allá, por su generosa disposición a compartir experiencias y a impulsar la cultura preventiva en todos los ámbitos, siempre con seriedad y rigor técnico, pero también con admirable modestia y sencillez. Tras 21 años de trabajo en el Grupo Central Lechera Asturiana, contar con su aporte en esta guía constituye una verdadera suerte.

Una bofetada de realidad...

«Desde la entrada en vigor de la ley de prevención, teníamos la obligación de hacer una evaluación de riesgo psicosocial, circunscrita al ámbito laboral, única y exclusivamente. Pero el COVID nos dio una bofetada de realidad. Nos hizo darnos cuenta de que no puedes disociar la parte laboral de la familiar o humana de cada uno de nosotros. Esta comprensión nos ha removido un poco a todos».

«Hace siete años la salud mental ni aparecía entre las ocho o diez primeras causas de bajas y hoy

tiene una posición relevante en las estadísticas. En nuestro caso, —no en número— pero sí en cuanto a duración media de las bajas, es el segundo factor predominante. Sabes que una fractura ósea requiere tres semanas de escayola. Pero un proceso asociado al estrés, a un duelo familiar o cualquier motivo desencadenante de una patología de salud mental, muchas veces se acaba enquistando o entrando en un ciclo de repetición».

Estrategia de mejora continua, **con el dato como protagonista**

«Como ya trabajamos en otras disciplinas con sistemas de gestión, como con la ISO 45001 de prevención, aplicamos el **círculo de PDCA** de mejora continua, con una serie de pasos para planificar, hacer, revisar y actuar, donde la parte fundamental es el dato. Resulta esencial para saber por dónde empezar a trabajar. Si no tienes datos, es como si algo no existiese y tampoco puedes plantearte un objetivo de mejora».

«Empezamos por la gestión de empresa saludable, una de cuyas «patas» era precisamente el ámbito psicosocial, junto al ambiente físico de trabajo, los recursos de salud y la participación en la comunidad. Fomentar la salud mental fue una continuación, una profundización de lo que ya veníamos haciendo. Cuando pasamos de OHSAS 18001 a ISO 45001, lo que hicimos fue integrar esa parte de salud como un componente más de la ISO 45001».

«Pero, insisto, el dato es clave. Sacamos mensualmente el informe de absentismo. Periódicamente se presenta a la Dirección un informe de la casuística de la siniestralidad y del absentismo, tanto por contingencia común como profesional. Porque si no, trabajas en el aire, a ciegas y un poco por impulsos. Que a nosotros nos ha pasado, en alguna época hicimos cosas un poquito por impulso, con iniciativas que de repente te llueven... No sé, de repente es la moda de la seguridad vial y todo el

mundo se tiene que sumar. Pero a lo mejor en tu zapato te aprietan otras cosas. Primero reunimos toda la información: la evaluación de riesgo psicosocial (que hacíamos cada tres años), una encuesta de clima, una encuesta de experiencia de empleado y con todo ese material sabíamos hacia dónde enfocarnos y dónde poner nuestros esfuerzos».

El papel de los indicadores, también en el fomento del bienestar

«Entre otros, seguimos la casuística respecto al año anterior e incluso respecto a hace cuatro años, de cuáles son nuestras bajas por contingencia común asociadas a los grupos 300-316 (trastornos neuróticos de la personalidad y otros trastornos mentales no psicóticos), un indicador que experimenta una tendencia alcista. Y vemos la duración media de esas bajas. Ahí ya tienes clara la necesidad de poner el foco en la salud mental».

«La propia participación en el PAE ya es otro indicador. Al principio simplemente pusimos la herramienta a disposición de la gente, hicimos charlas, repartimos dípticos, la difundimos mucho por tableros, por portal del empleado. Y hemos visto (anonimizado, solamente en cifras) que si en 2023 hubo 62 interacciones, ya en 2024 fueron 160, es decir, aumentó un 258%. Eso nos dice que poquito a poco va calando. Ya sabíamos que no iba a ser un bombazo al principio, sino un proceso, en el cual funciona mucho el boca a boca».

¿Dónde estaríamos sin este trabajo en salud mental?

«Recuerdo que antes decíamos: “De Asturiana nadie se va”. Y, efectivamente, tenemos un índice de rotación bajísimo. Pero ya no es el cero absoluto de antes. Empieza a haber perfiles, gente más

joven, con otra mentalidad totalmente diferente, a la que le atraen otras cosas».

«Todo esto es como hacer esa lluvia fina. Tienes, por un lado, la gestión emocional; por otro, los beneficios sociales, las medidas de conciliación, y al final lo importante es crear un entorno en el que el colaborador se sienta a gusto y no vaya a buscar otras perspectivas laborales. Debemos alimentar una experiencia de empleado gracias a la cual la persona siga estando a gusto y aporte lo mejor que tiene».

«La pregunta no es tanto si todo lo que haces tiene un retorno, sino “si no lo hicieses, ¿en qué situación estarías?”. Hay que alimentar esa experiencia de empleado, involucrar a sus familias, hacer promoción de salud con ellos. Para nosotros, el reto no es que un trabajador venga aquí y no se accidente, sino que venga, y si puede mejorar su condición de salud, mucho mejor. En nuestra empresa, salud mental también es tener un servicio médico propio. La gente ni se plantea el no tener un médico aquí, por ejemplo. Frente al absentismo, tampoco me pregunto dónde está mi curva, sino dónde estaría si no hubiéramos hecho nada».

«En resumen, para el Grupo Central Lechera Asturiana, priorizar la salud mental puede generar beneficios tanto para los empleados como para la organización: un mejor rendimiento, una imagen de marca positiva, retención del talento y cumplimiento normativo. Y contribuir, además, con el bienestar de la comunidad, con el entorno y con la sociedad, los pilares de nuestra certificación B Corp, todo ello alineado con nuestro espíritu ganadero, con nuestro compromiso con el sector agrario».

Salud mental y absentismo

«Desde el 2013-2014 en España se ha duplicado el absentismo laboral, índices que antes eran de 4,

ahora son de 8, en todos los sectores; en el sector industria como en cualquier otro. Hay empresas que ya están en doble dígito. Y en muchos casos se han duplicado (no sólo en número, sino sobre todo en duración) las bajas relacionadas con la salud mental. Habrá que ir trabajando y en algún momento esas gráficas de absentismo, que ahora suben, irán haciendo un valle y bajando».

«Es un fenómeno muy complejo, el otro día lo comentábamos en una charla con otras empresas... Si hace diez años nadie hablaba de salud mental, hoy quien prácticamente más habla del tema es el típico influencer, con millones de seguidores. Algunas de esas experiencias pueden ser enriquecedoras, y otras, no tanto. Pero se produce ese efecto espejo: “si a mi influencer le pasa esto y yo me siento igual que él, yo debo tener también ese problema”. La gente acude mucho más a buscar ayuda, hay un boom de este tema porque se afronta de otra manera. Ojo, que me parece

estupendo, porque cuanto más divulgación y conocimiento haya, mejor se pueden afrontar todas las patologías. Pero volviendo al absentismo, repito, lo preocupante no es que esté alto, sino dónde podría estar si no hiciéramos nada... Se podría salir de la gráfica».

Sin perder el foco

«Está muy bien que hagamos empresas saludables, que pongamos el foco en la salud mental, y un montón de cosas. Pero lo primero son unas adecuadas condiciones de trabajo, la base de todo. Porque sin eso, el resto carece de sentido».

«Antes del COVID, la evaluación de riesgo psicosocial era, bueno, algo más que estaba ahí, y de repente, hay esta explosión. Y quizás corremos el riesgo de desaprovechar esta oportunidad para que la evaluación de riesgo psicosocial en las empresas se tome como algo serio, sistemático, y se atienda como cualquier otra especialidad



- ▲ Un sólido trabajo preventivo en los ámbitos de la seguridad, higiene industrial y psicosocial son la base indispensable de cualquier programa de fomento del bienestar emocional..

preventiva; el riesgo de irnos solamente al mindfulness, o a hacer yoga, cuando no hemos atendido el estilo de mando, la autonomía, la participación y supervisión, el tiempo de trabajo, la carga de trabajo, el desempeño de rol, o el interés por el trabajador y la compensación, las demandas psicológicas y las relaciones y apoyo social».

«Como prevencionistas, debemos atender esos nueve factores de riesgo psicosocial establecidos

por el [método FPsico del INSST](#). Evaluarlos y poner medidas. Todo lo demás que puedas hacer, está muy bien, pero lo anterior es la base. Por cierto, siempre hemos realizado la evaluación de riesgos psicosociales por ese método del Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, aunque en el futuro probablemente exploremos otras metodologías, como [Mentallypro](#), de [Mentallylab](#), que ya ha sido avalado».



▲ El compromiso con el sector ganadero está muy presente en cada rincón de la factoría asturiana de Granda.

Voces y rostros de Grupo Central Lechera Asturiana



◀ **Dra. María Isabel Blanco Arnaud**, Servicio médico – Unidad básica de salud, centro de Granda.

«En 2024 aprovechamos el reconocimiento médico para aplicar una serie de instrumentos y cuestionarios a los trabajadores expuestos a un riesgo de nocturnidad y turnicidad. Totalmente voluntario. Primero pasaban con la enfermera, que les explicaba de qué se trata la campaña, porque todavía hay temor por el estigma de la enfermedad mental. Y la mayoría aceptó. La adherencia fue bastante buena (en torno a un 70%). Si detectamos alguna alteración en la esfera mental, hacemos un examen físico exploratorio para ver si hay somatización en la parte orgánica, pues está descrito en muchos trabajos científicos cómo afecta la patología mental sobre todo al aparato cardiovascular, al digestivo, a la piel... Si detectamos una alteración leve, le hacemos una recomendación de los programas disponibles en la empresa, si es más seria, podemos derivarlos a otros especialistas».

«Además de los reconocimientos médicos programados, aquí hacemos medicina asistencial. Estamos a disposición de la plantilla para cualquier patología, ya sea común o derivada del trabajo. Tenemos el lujo de que la empresa paga la medicación. Si aquí viene un trabajador por una patología respiratoria que requiere antibióticos, yo tengo el antibiótico y se lo doy, sin ningún tipo de pago ni copago. Si alguien tiene problemas osteomusculares o contracturas, disponemos de la medicación para ofrecérsela. También tenemos lámpara y le hacemos unos 15 minutos de lámpara. La empresa jamás nos ha puesto un pero ni nos ha preguntado para qué es la medicación».

«Incluso hay pacientes que, tras el alta de una cirugía, necesitan seguir haciendo curas de la herida quirúrgica y aquí los atendemos. También hacemos la campaña de vacunación de la gripe todos los años, con las vacunas pagadas por la empresa, así como la campaña de detección precoz del cáncer de próstata (se les ofrece a los mayores de 45 años, nos adelantamos en cinco años al inicio en la Seguridad Social), y también la de detección del cáncer de colon mediante sangre oculta en heces, a partir de los 50 años. Realmente, en esta empresa el trabajador se siente muy arropado».





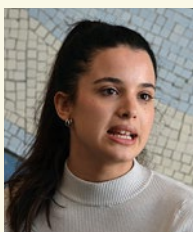
◀ **María Eugenia Bausili Domingo**, Responsable de Formación, Comunicación interna y EFR.

«Ponemos mucho el foco tanto en la comunicación como en la formación y también en la figura del mando intermedio. Hacemos formación en torno a habilidades; tenemos el decálogo del líder de la empresa y nos centramos en esas competencias».

Tenemos un campus virtual, Campus Capsa, una plataforma con más de 300 recursos formativos, desde píldoras de 10 minutos hasta cursos más extensos y también en formato podcast.. En el apartado de salud y bienestar hay más de 50 recursos. Además, contamos con dos herramientas para generar contenidos en formato gamificado, con juegos que todo el mundo conoce, como el Pasapalabra, el Trivial, correcto e incorrecto, etc. Nos proponemos captar la atención, pues no todos aprendemos de la misma forma, ni nos llaman la atención las mismas cosas».

«Por otra parte, trabajamos diferentes canales de comunicación: vía email, cartelería digital en los centros, pantallas en zonas comunes y el portal del empleado. Uno de los mensajes que más percibe la plantilla es el esfuerzo por el bienestar que hacemos desde la organización».

«La Empresa familiarmente responsable es un modelo transversal. Incluye muchísimas medidas y acciones. Por ejemplo, en carnavales y Navidades organizamos los Días sin cole: vienen hijos de la plantilla (entre los 3 y los 12 años) a una jornada de 8:00 a. m. a 5 p. m., que empieza con un desayuno saludable, y prosigue con talleres para concienciarles sobre algún tema (desde Lacto, el superhéroe de la Seguridad, hasta gestión de residuos, ciberseguridad, etc.). También organizamos muchas iniciativas con un fin social. Desde plantar árboles (tenemos en Teverga el Bosque Central Lechera Asturiana) hasta recogida de juguetes, ropa, donación de libros (el año pasado montamos una biblioteca con 600 libros en préstamo), así como retos deportivos solidarios y mucho más».



◀ **Marina Menéndez Melgosa**, nutricionista, área de Calidad, Seguridad Alimentaria y Nutrición. Entró en octubre de 2023 como becaria y en enero de este 2025 fue contratada.

«Desde el Área de Nutrición y Salud, colaboro en la organización y en el desarrollo del taller de bienestar general, e intentamos todos los años incorporar alguna actividad o tema relacionado no sólo con la salud a nivel nutricional, sino también mental, por ejemplo, ¿qué es lo que me impide cuidarme? ¿Por qué me cuesta comer saludable? ¿Qué hábitos tengo en mi día a día que influyen en cómo me alimento? Porque en nuestro departamento vemos la nutrición como algo global, más integral».

«Creemos que el bienestar psicológico también influye mucho en cómo te alimentas. Por eso siempre, todos los años, invitamos a un nutricionista que nos dé alguna charla con consejos sobre cómo



◀ **Faustina Martínez Arango**, Directora de Personas y Organización.

Praviana de padre ganadero, lleva más de la mitad de su vida en el Grupo Central Lechera Asturiana; entró como becaria en el departamento que ahora dirige.

«Para nosotros es un objetivo fundamental el bienestar integral de la plantilla. La salud mental es uno de sus componentes y desde la Dirección de Personas se pueden auspiciar muchas acciones para fomentarla, desde la organización del trabajo, las condiciones laborales, el bienestar financiero (un input de mucha trascendencia en el bienestar mental) hasta, lógicamente, el bienestar psicológico como tal. Este bienestar tiene que conectarse con los valores y el funcionamientos de las organizaciones, e incluir programas de salud, formación continua y desarrollo profesional, reconocimiento, programas y recompensas que promuevan el bienestar financiero, políticas de trabajo flexible, espacios de trabajo colaborativos y un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso. En todas las compañías vemos con preocupación los niveles de absentismo que se están dando y el impacto de la salud mental, no sólo en la población trabajadora, sino también en los jóvenes, los futuros trabajadores».

«Desde el punto de vista financiero, tratamos de mejorar las condiciones del propio sector, con un paquete retributivo competitivo, donde no todo es salario, hay beneficios que, sin formar parte de la nómina mensual, también contribuyen al bienestar financiero, como la participación en beneficios de la empresa en determinados porcentajes, un sistema de cobro flexible de nómina que permite, sin costo alguno, recibir un porcentaje del salario con antelación, retribución flexible, o productos y servicios a precios más reducidos para los empleados gracias a aprovechar nuestra capacidad de compra».

«Por otra parte, resulta esencial el reconocimiento, un arma poderosísima para la motivación y la gestión de equipos, y también involucrar a la plantilla en iniciativas con impacto social. Quizás la de mayor visibilidad sea la carrera de la mujer, que patrocinamos desde hace 20 años, pero desarrollamos un gran número y variedad de tales acciones».

«En cuanto a las certificaciones, tanto B Corp como como Top Employer y otras, nos marcan, te dan una hoja de ruta sobre la cual transitar y medirnos (todo aquello que no midas, no lo podrás gestionar), para saber si estás en el camino correcto con un enfoque de mejora continua. Y también nos ayudan a sistematizar la gestión y reformular objetivos en caso necesario».

diferenciar la alimentación emocional de la no emocional. Y organizamos mesas redondas, desayunos saludables, y elaboramos menús saludables para CAPSA LIFE».

«Llevo relativamente poco tiempo aquí, pero desde el principio me gustó el ambiente laboral, también este espacio verde que tenemos y las actividades, tanto dentro como fuera de la empresa. Estudié nutrición y dietética en Madrid, en Granada y en Italia y luego me vine aquí. Aunque soy burgalesa, me gusta mucho Asturias, por su calidad de vida».

La visión directiva



▲ **José Armando Tellado Nogueira,**
Director General de Central Lechera
Asturiana y CAPSA FOOD.

Tellado Nogueira es un entusiasta de los temas de bienestar emocional, liderazgo, salud mental, sostenibilidad y sociedad, sobre los que suele reflexionar en redes sociales profesionales como [LinkedIn](#), donde tiene más de 77 mil seguidores. También enarbola pública y apasionadamente la defensa del mundo rural, tan esencial en nuestras vidas, aunque a veces lo olvidemos. En medio de sus muchas ocupaciones, encontró el tiempo para este breve diálogo que, obligado por los designios de la realidad y las agendas, hubo de transcurrir por correo electrónico.

—¿Podría compartir una breve visión sobre la actualidad del Grupo Central Lechera Asturiana y hacia dónde se encamina?

—El presente y el futuro del grupo está marcado por un camino bien definido, nuestro propósito. Continuamos trabajando para dar futuro a nuestros socios ganaderos, ofreciendo productos a la sociedad que mejoren su calidad de vida, y todo

ello, cuidando de nuestro entorno natural y, por supuesto, de nuestros trabajadores.

Nuestro rol pasa por aportar sostenibilidad económica y reconocimiento social y convertir la España vaciada en una España de oportunidad. Estamos comprometidos con una alimentación sana y natural que mejore el bienestar y la salud de nuestros consumidores, y es de estos dos ejes que construimos equipo y propósito. Esta es y será nuestra razón de ser.

—Habéis abordado la integración de la salud mental en el trabajo con una perspectiva estratégica, con objetivos e indicadores muy bien definidos. ¿Por qué decidieron impulsar esta estrategia? ¿La considera un gasto o una inversión? En cualesquiera de los dos casos, ¿por qué?

—En el Grupo Central Lechera Asturiana decidimos impulsar esta estrategia porque entendemos que el bienestar de nuestros colaboradores es clave para la sostenibilidad y el éxito de la empresa. La actividad laboral hoy en día genera desafíos constantes y es fundamental garantizar un entorno saludable, tanto física como mentalmente. Una plantilla motivada, equilibrada y emocionalmente estable es más productiva, comprometida y propensa a la innovación.

Definitivamente, esta estrategia debe ser considerada como una inversión. Un equipo con buena salud mental reduce el absentismo, disminuye la rotación y mejora el clima laboral, lo que se traduce en mayor eficiencia y menor costo operativo a largo plazo. Además, promueve la fidelización del talento y fortalece nuestra reputación como empresa y como empleador responsable, conceptos muy alineados con nuestras certificaciones como empresa [B Corp](#) y Top Employers.

Nuestra estrategia en salud mental tiene un enfoque basado en objetivos concretos, como la

reducción de los niveles de estrés o el aumento del índice de satisfacción de los empleados.

Para medir su impacto, utilizamos indicadores como las tasas de absentismo relacionado con patologías vinculadas a la salud mental, el uso de herramientas de soporte como el PAE, los resultados de las evaluaciones de riesgo psicosocial o la adhesión a las campañas de promoción de salud o bienestar.

Hoy debemos considerar la salud mental no sólo como un factor de responsabilidad social, sino un pilar fundamental para la competitividad y el crecimiento sostenible de la empresa.

—En su opinión, ¿las empresas pequeñas podrían potenciar también la salud mental en el trabajo o es una meta que precisa de cuantiosos recursos?

—Estoy convencido que las empresas pequeñas también pueden potenciar la salud mental en el trabajo sin necesidad de contar con grandes recursos. Si bien es cierto que las compañías más

grandes podemos destinar presupuestos específicos para programas de bienestar, en las empresas más pequeñas se pueden implementar acciones efectivas con otros recursos, como la creatividad y el compromiso.

Las pequeñas empresas pueden aprovechar su estructura más cercana y flexible para implementar cambios significativos sin grandes inversiones. Con una cultura organizacional enfocada en el bienestar, liderazgo empático y estrategias accesibles, es posible fomentar un entorno laboral positivo donde los empleados se sientan valorados y motivados.

Aspectos vinculados al trabajo, como el reconocimiento del esfuerzo y los logros de los empleados, son una herramienta poderosa para fortalecer su bienestar emocional.

Sin duda, cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede contribuir a un ambiente de trabajo más saludable.



▲ Los retos deportivos solidarios, fuente de bienestar y de vínculo con la comunidad.



- ▲ El Grupo Central Lechera Asturiana llega a más de diez millones de hogares españoles, alimenta el bienestar de su plantilla laboral y nutre el sueño más que necesario de un futuro agropecuario sostenible.



Queremos ayudarte!

Supermercados masymas

Construyendo la segunda familia



«¡Quienquiera que seas!
Es por ti, hombre o mujer, que la tierra es sólida y líquida,
Es por ti, hombre o mujer, que el sol y la luna cuelgan del cielo,
Por ti y por nadie más son el presente y el pasado».

Walt Whitman

Ni en sus mejores sueños los abuelos Luis y Macrina hubiesen imaginado que su humilde tienda de ultramarinos, creada en 1932 en la calle ovetense Doctor Casal, sería el origen de una cadena de 55 supermercados y 4 cash que emplea alrededor de 1.750 personas en Asturias y León; además de 78 franquiciados distribuidos por el norte de España.

Más de noventa años después, detrás de los conocidos **Supermercados masymas** siguen latiendo los sinsabores, esperanzas y triunfos de una familia, ya por su tercera generación, hoy al timón de la firma Hijos de Luis Rodríguez, S.A. Tal vez ello explique por qué todo en esta compañía huele y sabe a familia, incluido el modo en que colocan, sin aspavientos pero con eficacia, al ser humano en el centro de todas sus metas.

A tal punto han perseverado en ese esfuerzo, que crearon en 2022 un área específica de bienestar corporativo dentro de la dirección de Recursos Humanos. Y más allá de su esencia humanista, tan coherente con el legado del abuelo Luis, ese énfasis en el bienestar de las personas de su plantilla parece una decisión acertada también en términos empresariales.

Según un **reciente estudio** de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDas), el impacto económico del absentismo en el sector de la distribución alimentaria superó los mil millones de euros en 2024, con un crecimiento de un 119 % con respecto a 2018. Tales cifras han hecho saltar todas las alarmas. Sobre todo, porque las bajas no crecen solamente

entre quienes peinan alguna cana, sino también entre los más jóvenes.

En una de las iniciativas recientes lideradas por el área de bienestar de la empresa, alguien equiparó la búsqueda de un buen ambiente de trabajo con el hecho de construir una segunda familia. En Supermercados masymas, tanto el abuelo Luis como sus descendientes han intentado justamente eso, desde hace más de nueve décadas y en dos siglos diferentes.

El reino de la mente en Supermercados masymas

Área de bienestar corporativo

En masymas, la búsqueda del bienestar tiene su propia área corporativa e, incluso, su propio logo. Comenzaron en 2022 a implantar este modelo, originado en las grandes tecnológicas estadounidenses como Google, pero lo han hecho con puntadas asturianas muy a la medida de la compañía, con un plan estructurado en ocho ejes: comunicación, sinergia, neurociencia, autocoñocimiento, participación, formación, eventos y fomento de la escucha.

Se trata de una labor absolutamente transversal y colaborativa, en estrecha coordinación con prácticamente toda la estructura empresarial y, en particular, con la Dirección



**BIENESTAR
CORPORATIVO**

de Gestión Interna y Salud laboral y, por supuesto, la de Recursos Humanos.

Desde dicha área, se han impulsado varias iniciativas centradas en el bienestar emocional difíciles de resumir, por su número, variedad y riqueza. Aun así, intentaremos una suerte de «compra rápida» de ejemplos por los pasillos de las tiendas y la sede central de masymas.

+ **Actitud, «el canal de las noticias que suman»**

Publicación trimestral, centrada en el desarrollo de habilidades para impulsar el crecimiento personal, difundida por correo electrónico, por el portal del empleado y por la exitosa *app* de la empresa. Un punto importante: los temas se deciden a partir del interés y las necesidades detectadas en cuestionarios de medición y entrevistas y siempre se incorporan herramientas prácticas, sobre bases científicas.



▲ La publicación trimestral + Actitud se difunde vía email, portal del empleado y por la *app* Masconectad@.

Formación específica en bienestar emocional

Mindfulness, comunicación, control de la impulsividad, asertividad, aplicación de la gestión emocional en la atención al cliente, risoterapia, empatía y gestión de equipos integran, entre otros temas, la agenda formativa, en muchas ocasiones con sesiones de coaching individual, además de los talleres colectivos. En 2024, los temas relativos al bienestar acumularon alrededor de 150 horas de formación.

El canal Particip@ y sus acciones

Inaugurado en 2023 con el concurso *Presume de mascota* (que posteriormente sirvió para elaborar un calendario muy peculiar), a través de este canal —también online y vía *app*—, se convocan iniciativas para fomentar la participación y el intercambio de ideas, por ejemplo, *¿Cómo dar la vuelta a un mal día?*; *¿Qué es un buen ambiente de trabajo?*, esta última interrogante recibió muchas respuestas e inspiró un póster resumen expuesto en la actualidad en diferentes espacios de la organización. En muchas ocasiones, se premia la participación con sorteos de entradas para balnearios, conciertos y otros encuentros lúdicos que, además, refuerzan los lazos entre compañeros de diversos centros.

Igualmente interesantes resultan otros cursos, tales como los vídeos de un minuto **Snacks de ejercicios**, grabados por el personal de los diferentes supermercados, con dos centenares de participantes y un sorteo de productos. Tales vídeos, o bien se «cuelgan» en la intranet o incluso **algunos** llegan a las redes sociales y YouTube, previa autorización de sus protagonistas. También

se han convocado otros certámenes, como la tarea de rellenar un cuestionario con propuestas de actividades de bienestar, en el Día de los enamorados, con 508 participantes y un sorteo de comidas y cenas en un parador de turismo; o el concurso de fotos de Halloween, premiado con entradas al [festival Hollowindie](#), de León.

Iniciativas centradas en crear lazos y experiencias

Nutrir cada vez más los lazos entre el colectivo, disperso en ciudades y pueblos diversos o incluso en las plantas de las amplias oficinas centrales, es el objetivo de otras iniciativas, tales como el sorteo de 50 entradas dobles el pasado verano para el [Festival Valparaíso](#),

en Luanco (tras el envío de definiciones personales sobre la empatía); o los encuentros [Cheese Fest 2024](#) y [Lactoland 2025](#), organizados con el apoyo de la firma Lactalis, que trajo un food truck a las instalaciones de masymas en Mercasturias, entre las 13 y las 15 horas de un día laborable, para romper la rutina de la división de Logística y de las oficinas, con una comida peculiar, de generación de sinergias entre departamentos, con música y juegos de destreza en el césped y al aire libre.

Este 2025 empezó por todo lo alto, pues en la mañana del domingo 19 de enero tuvo lugar el evento [Motivación & Humor como vacuna](#). Alrededor de 500 personas de la plantilla acudieron al Palacio de Congresos de Gijón para disfrutar una charla motivadora del experto Emilio Duró y la actuación del



▲ El concurso de Halloween suele marcar un momento muy divertido del año y estimular la creatividad y la alegría.

humorista asturiano Joaquín Pajarón, todo ello amenizado por un sabroso y variado picoteo de quesos, sushi y comida asturiana.

Programa de salud emocional

Proporcionado por su respectiva mutua, y coordinado desde la Dirección de Gestión interna y Salud laboral, este reciente programa psicoeducativo, con énfasis preventivo, proporciona herramientas de autoevaluación y conocimiento en salud emocional durante cuatro meses, mediante sesiones online en directo o grabadas para ver más adelante. Se plantea sensibilizar y eliminar prejuicios sobre la salud mental, con temas centrados en detección precoz, hábitos saludables, regulación emocional y gestión del conflicto e incluye recomendaciones de acciones ulteriores.

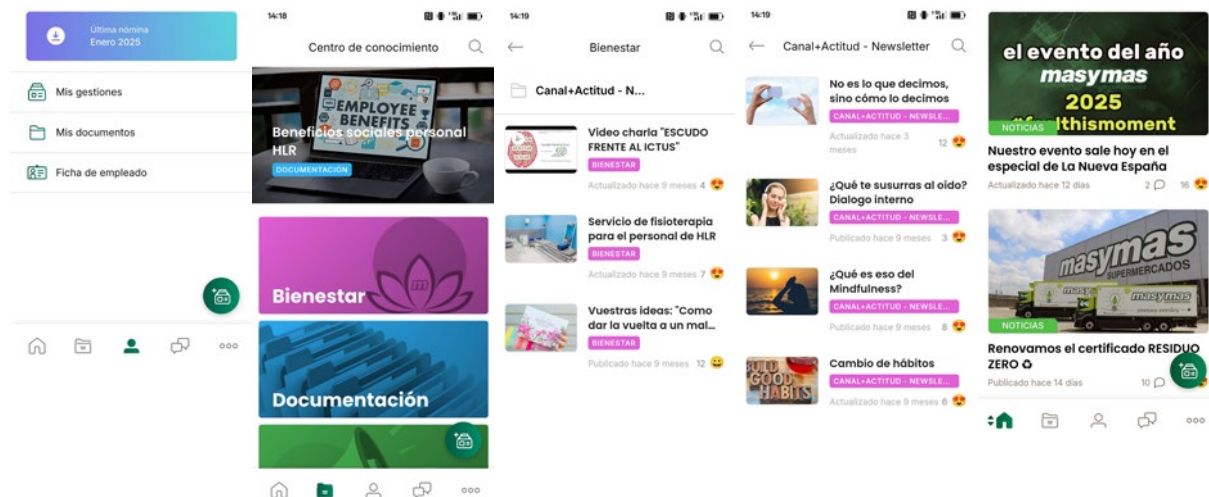
Pero también...

Como hemos repetido, sin prisa pero sin pausa, a lo largo de esta mirada a seis empresas

punteras de Asturias, el bienestar emocional no se construye en el vacío. Precisa de un fuerte andamiaje de Prevención de Riesgos Laborales y también, de políticas transversales de conciliación, beneficios sociales y, sobre todo, comunicación, que sirvan de soporte y anclaje a la navegación por los inquietos mares de la salud mental. También en esa suerte de retaguardia, masymas tiene una larga lista de buenos ejemplos.

App Masconectad@s, apostar por la comunicación

Concebida no sólo como un canal informativo, sino también de intercambio, la App Masconectad@s apuesta por la comunicación como otra fuente de bienestar. Además del usual espacio de noticias internas (con posibilidad de comentarios y reacciones), incluye amplia documentación (manuales de caja, frutería, panadería, etc., plan contra el acoso, plan de igualdad, código ético, plan de retribución salarial...); una carpeta de eventos, otra con las actas de las reuniones



▲ Captura de diversas pantallas de la app Masconectad@s, muy popular y útil entre la plantilla.

mensuales del Comité de Dirección (con notable popularidad), otro apartado de gestiones y consultas (con respuesta en 48 horas), un canal de alerta para denunciar cualquier irregularidad, que llega al Comité de Ética; la posibilidad de lanzar encuestas interactivas, sala de chat y, por supuesto, un apartado de bienestar corporativo. Coordinada desde Gestión interna y Salud laboral, cuenta con «embajadores de comunicación» en diferentes áreas. Alrededor del 80 % de la plantilla tiene la *app* descargada en sus teléfonos móviles e interactúa con ella.

A ello se suma la comunicación cara a cara, desde las más de 300 entrevistas realizadas por el área de bienestar corporativo, hasta los desayunos mensuales con la CEO o con el Director General, en la cocina comedor de la sede, a donde acuden una docena de participantes de toda la organización para hablar de «tú a tú» en un ambiente distendido.

Impacto en la sociedad: más y más y más...

El sentido de utilidad social también es un fértil terreno del bienestar. Muy a vuelo de pájaro y dejando en el tintero muchos ejemplos, esta segunda familia masymas se extiende a una tercera, por la implicación social y comunitaria expresada en: el [Espacio 360°](#) en Parque Principado (charlas, *showcooking* y talleres sobre estilos de vida y alimentación

saludables), concursos como *El sabor de origen* (premios a los mejores quesos y promoción del desarrollo rural), colaboración con la Asociación Española contra el Cáncer, recogidas para el Banco de Alimentos, apoyo a carreras deportivas (HUCA, La Serena, Galbán, Xanapuede, ciclocarreras solidarias), entre muchas otras iniciativas.

Beneficios sociales, inclusión e igualdad

Además de una perseverante política de Igualdad (posee el distintivo de igualdad a nivel nacional), y de la incorporación laboral de personas con diversos grados de discapacidad, masymas ofrece a su personal una cartera de ventajas: turnos rotativos, calendario vacacional centrado en la conciliación familiar, prioridad de movimientos internos hacia centros más cercanos al domicilio, adaptación de turnos, ayuda económica para guardería, permiso de lactancia acumulado de 20 días, e incremento del de maternidad en cuatro semanas, ambos a cargo de la empresa, abono de dos mensualidades a beneficiarios de trabajadores fallecidos (con antigüedad mínima de tres años), definición de un número máximo anual de apertura en festivos, «Cumplemas», descuentos en empresas de seguros, de diversas opciones de salud, museos turísticos del norte, entidades bancarias, entre otras.

Palabra de prevencionista



▲ **María José Sánchez Vado, Responsable del Área de Bienestar Corporativo.**

A diferencia del resto de entrevistados de esta sección del libro, María José no trabaja directamente en Prevención de Riesgos Laborales. Economista, experta en marketing, en recursos humanos y formación, y postgrado en Felicidad en el trabajo, ella es, desde abril de 2022, la responsable de Bienestar Corporativo de esa segunda y creativa familia de los Supermercados masymas; en una apuesta pionera en Asturias por darle al bienestar un espacio propio en la empresa. Por eso, desde Gestión interna y Salud laboral insistieron en que ella ocupara esta página de reflexiones.

Un área para cultivar felicidad...

«Después de 18 años trabajando con masymas de forma externa, la dirección me planteó este gran desafío, nada menos que “cuidar” del bienestar de los que formamos parte de la empresa, al final nos decidimos por “bienestar corporativo”. No trajimos literalmente el “chief happiness officer” estadounidense. Pero sí podemos extrapolar aquí,

a otra escala, la experiencia internacional. El mundo empresarial está cambiando. No sólo hay diferentes generaciones en las empresas, sino también un cambio de expectativas. Y el absentismo crece. Entonces, debemos preguntarnos cómo hacer para invertir en nuestros trabajadores y mantener a la vez la rentabilidad (pues de lo contrario tendríamos que cerrar). Esta compañía posee una trayectoria de más de 90 años y ha seguido apostando por su gente. Se trata de un esfuerzo cada vez más complejo, en este momento conviven y trabajan en masymas cuatro generaciones, con diferentes perspectivas y expectativas. El entorno global también es más competitivo y la transformación digital influye muchísimo. Estamos frente a un nuevo escenario».

La escucha, el alma del bienestar

«Debíamos presentar un plan estratégico y de acción, pero lo primero es siempre saber lo que la gente quiere, necesita y piensa. Si un verbo resume la tarea del fomento del bienestar, ese es “escuchar”. Hay que investigar, medir, conocer. En el primer año realicé 327 entrevistas, todas presenciales, además de las sesiones de coaching incluidas en la formación. Por supuesto, después de esa escucha tiene que venir un plan de acción, porque si no, las cosas no funcionan. Pero primero hay que escuchar».

¿Por qué el bienestar?

«La gente es el principal capital de cualquier empresa. Se necesitan personas abiertas al cambio, a la adaptación, comprometidas y que encuentren sentido a lo que hacen. Ha sido estudiado, aplicado y demostrado por grandes compañías. Eso redundará en el nivel de compromiso, en el sentido de pertenencia, en los índices de absentismo, en una menor rotación del personal, en definitiva, en un mejor trabajo con los clientes y una mejor imagen corporativa. Se trata, en definitiva,

de perseguir un ambiente de trabajo óptimo (o, al menos, avanzar en esa dirección). Impulsar el bienestar es una herramienta estratégica: implica tanto escuchar y medir, como fomentar lazos y participación, motivar, actuar y hacer seguimiento».

El papel esencial de las encargadas

«El nivel de exigencia de los clientes ha ido creciendo y, además, hay más competencia. En los talleres y cursos afloran estos temas: “venía el cliente de mal humor y la tomé conmigo”... Otras veces, la carga de trabajo se dispara y coincide con incidentes, y aquí, hay una doble relación: entre compañeros y con los clientes. Hay que gestionar muchos elementos y existe un riesgo de estrés evidente y de dinámicas difíciles. De ahí el gran papel que desempeñan las encargadas, a las cuales se les facilita las herramientas adecuadas para gestionar de forma óptima este tipo de situaciones».

Seguimiento, un sustantivo imprescindible

«Al concluir cualquier evento, lo primero que preguntamos es: “¿qué os ha parecido?, ¿qué os ha gustado más? Todo se cuantifica, con una escala (del 1 al 5; del 1 al 10) y eso nos suministra datos que podemos expresar en gráficas. Es un material interesante para saber qué camino tomar. Además de medir la eficacia de las acciones con ciertas herramientas, se hace necesario manejar información cualitativa de especial importancia. Conformamos la planificación anual a partir de la retroalimentación y de todos los datos que vas recogiendo. Es importante, más bien imprescindible, conocer las necesidades. Formar en bienestar no es hablar de lo que nos gusta u organizar acciones que nos parezcan creativas. Precisamos saber lo que las personas necesitan».



▲ El momento de los abrazos durante el evento Motivación & Humor como vacuna, enero de 2025.

Voces y rostros de Supermercados masymas



◀ **Sonia Rodríguez Alonso**, Directora de Gestión interna y Salud laboral.

«Desde el punto de vista de prevención, todo está dicho y escrito. La ley está ahí, y se cumple. Pero buscamos un plus, ese liderazgo humanista, de estar realmente a disposición de las personas, escucharlas, compartir, hacer que se sientan mejor haciendo las cosas bien. Eso implica profundizar en el fomento de la salud mental. Por supuesto, la base será siempre un riguroso trabajo preventivo en todos los ámbitos, incluidos los riesgos psicosociales».

«Queremos realmente transmitir que cada persona tiene un sitio y un valor en esta compañía; que los mandos no están solamente para dar instrucciones de trabajo, sino para canalizar cualquier apoyo necesario en otras cuestiones. Con la mayor transparencia. No eres un mero número que viene a trabajar por la mañana o por la tarde, que cumples tu turno. Tú aportas valor, eres la imagen de la empresa, no sólo para los clientes, sino para todos nuestros grupos de interés. Y queremos que trabajes a gusto. Que te sientas bien, integrado y conectado con tu propósito personal y también con el de la compañía, con la comunidad y la sociedad. Y por eso, para nosotros, como toda la labor preventiva, el fomento del bienestar emocional siempre será una inversión».



◀ **Romina Fernández Anes**, Licenciada en Ciencias Ambientales y Técnica de PRL - Gestión interna y Salud laboral.

«La *app* Masconectad@s fomenta no sólo la comunicación, sino también la participación. Se comentan y valoran todas las noticias, e incluso la respuesta a las gestiones. Se lanzó en mayo de 2024 y, en menos de un año, ya prácticamente el 80 % de la plantilla la ha descargado e interactúa con ella. Nos llamó la atención que, por ejemplo, los resúmenes de las actas del último Comité de Dirección los abrieran 702 personas. Es un canal de informaciones muy prácticas, de todo tipo. También creamos una sección titulada “Nuestra gente” y ahí entrevistamos, por ejemplo, a una panadera, campeona europea de culturismo natural. Y trabajamos ahora en la llamada cadena o círculo de valor. El equipo directivo lo llevó personalmente en su visita anual a las tiendas. Lanzaremos cada círculo de esa cadena, como si fueran quesitos de un Trivial, con una entrevista a directivos y responsables y a las personas que trabajan en cada área, no sólo con aspectos profesionales, sino también con pinceladas más personales».



◀ **Carolina Díaz Gómez**, Diplomada en Marketing - Gestión de clientes.

«El año pasado, el equipo del área de Marketing participamos en un taller orientado al desarrollo de habilidades, con el objetivo de optimizar la gestión y el funcionamiento del equipo. Tras una sesión grupal inicial, se llevaron a cabo encuentros individuales en los que se definieron planes de mejora personalizados para cada uno. Estos incluían, por ejemplo, estrategias para fortalecer competencias como la asertividad o la empatía. La iniciativa fue altamente efectiva, y se realizó un seguimiento continuo durante aproximadamente un año. Posteriormente, me inscribí en un curso de Mindfulness, en el cual se abordaron herramientas prácticas para fomentar la atención plena y la conciencia del momento presente, incluyendo técnicas de respiración y concentración. Considero que fue sumamente provechoso.»

«Llevo seis años en la compañía y puedo decir que la experiencia ha sido muy positiva. La empresa promueve activamente el desarrollo profesional y personal, incentivando el aprendizaje continuo y ofreciendo oportunidades de crecimiento. Además, el clima laboral es excelente. Un buen ejemplo fue el evento de enero sobre Motivación y Humor: una jornada muy distendida que nos saca del día a día. La actividad fue enriquecedora y dinámica, con la participación de figuras destacadas como el humorista Pajarón, reconocido a nivel nacional, y el conferencista Emilio Duró. Incluso hubo un espacio informal para compartir, lo que contribuyó al fortalecimiento del vínculo entre compañeros.»



◀ **Manuel Antonio Díaz Díaz**, Profesional de la sección de frutería - supermercado La Florida de Oviedo.

«Llevo en masymas 13 años y 4 meses. Lo sé porque lo consulto en la *app* Masconnect@s, una maravilla; tiras de ahí y te enteras de todo. Mi esposa lleva cinco años en la empresa, en Estructura, un grupo polivalente que cubre bajas o vacaciones donde se necesite. A mí me encanta trabajar con la gente, escuchar a los clientes que vienen a compartir diariamente parte de sus vidas, mientras les vendo un repollo o una coliflor. Tienes que hacer un poco de psicólogo. Mi trabajo me llena. No puedo decir otra cosa. Soy feliz en esta empresa. Tengo 55 años y pienso jubilarme aquí. Hay que trabajar con alegría. Y hoy por hoy, si alguien está pasando un mal momento, en la empresa hay mucha ayuda, con eso del área de bienestar. Nada más entrar en la aplicación ya ves todos los recursos, de mindfulness, de yoga, de todo. Yo participo en todo lo que puedo. A ver, si la empresa te proporciona todas esas cosas, ¿por qué las vas a rechazar?».

«En el último evento grande, el de Emilio Duró y el cómico Pajarón, había hasta un japonés preparando sushi. También tortilla, empanadas, de todo. Y lo que sobró se donó a la cocina económica de Gijón. Me pareció muy bien porque me duele tirar comida. ¿Qué más decirte? Cojo el tren todos los días, sólo dos paradas y de ahí camino diez minutos hasta la tienda. Podría coger el bus, pero me gusta caminar y escuchar los pajaritos, sobre todo bien temprano, y llegar feliz a trabajar».



◀ **Sonia García Longoria**, Encargada del supermercado - supermercado de Lugones.

«En total, llevo 29 años en masymas. Empecé con 19 años. Llevo la mitad de mi vida aquí. Me quedé por la estabilidad y por sentirme como en casa. Esta empresa siempre ha sido muy familiar con sus trabajadores. Y yo fui creciendo con la empresa. Incluso antes de crear la plataforma de Bienestar, siempre nos tuvieron muy en cuenta, y constantemente nos organizaron cursos. Pero en los últimos tiempos ha sido un no parar. A mí me gustan todas las acciones que implican participación y animo a ello. En Lugones nos lo pasamos muy bien con aquello de los snacks de ejercicios. Hicimos un vídeo de un baile de zumba. Participamos también en un libro de anécdotas de todo masymas, que presta mucho leer. Todos aportamos historias y a finales del año pasado (2024) nos lo entregaron, con muchas vivencias».

«Por otra parte, la *app* Masconectad@s es muy útil para el trabajo diario: desde comunicar directamente un problema a cualquier departamento, enviar una sugerencia, hasta vídeos de cómo limpiar la máquina de zumo, deshuesar un jamón, arreglar la rueda de una cesta, tu nómina, tus vacaciones, todo. Yo trabajo muy a gusto. Me siento muy reconocida. La encargada tiene un papel primordial. Si tú animas, los demás pueden seguirte, porque tú eres la primera que estás motivada. Me gusta trabajar en equipo y con el equipo. Estando en esta empresa me casé, fallecieron mis padres, nacieron mis hijos, y espero jubilarme aquí. Y que quede claro...soy fan del Real Oviedo».



◀ **Lázaro Zotes Quintana**, Encargado del turno de mañana en la plataforma logística.

«Llevo más de once años en masymas. He participado en varios de los cursos de bienestar y creo que son muy productivos. El curso que más me interesó fue el de Mindfulness. Mi puesto es un poco estresante y me dio herramientas para canalizar mejor el estrés. También me gustó el evento de Gijón, el de motivación y humor, porque le puse cara a mucha gente con la que suelo hablar por teléfono. Y fue muy interesante la charla de Duró».

«De nosotros, en Logística, depende el abastecimiento de las tiendas, tenemos un horario marcado. Y como digo siempre “la perfección se roza, pero no se alcanza”. De ahí el estrés. Antes llegaba a casa y me llevaba mi trabajo, y me di cuenta de que no lo estaba haciendo bien. Cada vez somos más conscientes de la necesidad de este tipo de acciones de bienestar. En ocasiones, puedes no saber cómo salir de un atolladero. Y son un verdadero apoyo, al igual que tener toda la información en el móvil, con nuestra *app* Masconectad@s».

La visión directiva



▲ **Eva Rodríguez Alonso, Consejera Delegada de Hijos de Luis Rodríguez, S.A.**

Basta conversar unos minutos con esta licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo para comprender que en Supermercados masymas el sustantivo familia no es etiqueta de marketing ni posturo. Tampoco la palabra «compromiso». Aunque tenía un evento importante en Oviedo en apenas una hora, acudió bien temprano a la entrevista y toda su atención, amabilidad e inteligencia se concentraron durante 45 minutos en este diálogo sobre personas y bienestar, que —inevitablemente— deberemos resumir.

—¿Por qué habéis dado el paso, totalmente pionero, de crear un área de Bienestar Corporativo?

—Somos una empresa muy orientada a sus trabajadores. Por encima de cualquier otra consideración, siempre ponemos a las personas. Y sentíamos que necesitábamos trabajar todavía más profundamente. Darle más visibilidad y relevancia al fomento del bienestar. La pandemia de COVID pasó mucha factura. A raíz de ella creció el

absentismo, y aunque llevamos la protección de datos con mucho rigor, al final somos una gran familia, todo el mundo se conoce, y sabemos que realmente la pandemia tuvo un impacto. En aquel momento éramos personal de primera necesidad y acudíamos todos los días a trabajar, y aunque entre los 1.374 empleados de entonces no tuvimos ningún caso grave, ninguna muerte, de todos modos fue una experiencia dura.

Por otra parte, el entorno, la sociedad, la cultura, el impacto de las redes sociales hace que el mundo vaya cambiando. Y vimos la necesidad de profundizar esa esencia nuestra de escuchar y apoyar, hacerlo de otra manera aún más intensa, con un área específica.

—Es interesante esa mención al “antes y el después” de la pandemia, porque su impacto en la salud mental y en la dinámica social y laboral se reitera en diversos estudios sociológicos...

—Fue muy duro. A toro pasado es fácil decirlo, pero lo hicimos bien. Desde Salud laboral se llevaron todos los protocolos con mucho rigor, nunca tuvimos que cerrar ninguna tienda, el primer contagio lo tuvimos seis meses después del inicio, en agosto; siempre insistíamos: “mucha distancia y mucha limpieza”. Y era complicado, porque una de nuestras máximas, precisamente, ha sido siempre la cercanía. Hubo gente que, a pesar de todo, cogió la baja porque le pudo la presión, pero no se obligó absolutamente a nadie a trabajar, buscamos la solución con excedencias, vacaciones, etc. Fuimos la primera empresa de supermercados en acuñar aquella frase de “héroes del súper” y los vecinos aplaudían a los equipos a la hora del cierre. Pero aunque personalmente no te pasara nada, enterrar a un padre, a un abuelo, en la distancia, no poder despedirte de ellos,

de lo contrario es una locura, pero seguimos reinventándonos y poniendo el foco prioritario en nuestros trabajadores.

—¿La prioridad no deberían ser los clientes?

—En nuestra opinión, son los trabajadores. Porque sin ellos, no existiríamos. En el equipo de dirección podemos diseñar grandes líneas estratégicas, saber mucho de empresas y de administración, pero de nada vale si no hay una persona en el supermercado que te atienda con una sonrisa, que te haga bien el corte del filete, que te prepare la mejor merluza... Y eso el cliente, cuando entra

en una tienda, lo ve, lo siente y esa experiencia lo motiva a regresar. Un trabajador comprometido es clave para que el cliente se sienta a gusto.

—En vuestro caso, habéis crecido poco a poco y pasado por todos los tamaños y etapas. En empresas pequeñas, con menos recursos, ¿también se puede profundizar en el tema del bienestar emocional, o eso sería una utopía?

—Creo que en empresas pequeñas es todavía más fácil hacerlo. Tienen menos recursos, pero también menos personas. Es más un tema de escuchar y de entenderse. Imagina una empresa



▲ La charla de Emilio Duró en Motivación & Humor como vacuna fue muy bien valorada por todos los participantes..

con una sola tienda de 10 trabajadores. Y que tengan las mismas medidas y prácticas nuestras. Si de repente se pone una hija enferma, y hay buen ambiente entre ellos, se ponen de acuerdo internamente, «vale, yo doblo turno y luego tú me lo vas devolviendo», por ejemplo. O una actuación de la niña en el cole. «Pues, venga, te cambio el turno, para que puedas ir».

Lo importante es que exista flexibilidad y compromiso. Y cuanto más grande es la empresa, también resulta un poco más difícil esa flexibilidad. Pues siempre habrá personas que irán estrictamente «por el libro», que se desligan de cualquier compromiso y de dar un paso al frente en un momento de necesidad. Y resulta importante hacerles ver eso: que esto es una familia, que no sólo eres tú y tú y tú. Que como trabajador tienes muchos derechos, pero también obligaciones y cuando todo el mundo lo entiende, y logras un buen ambiente, todo funciona mejor. Y si no se entiende, pues no pasa nada, tú a tu trabajo y ya está. Tuvimos un caso fuera de Asturias en que tuvimos que cerrar una sección de una tienda porque no se cubrió una baja inesperada. Nadie se ofreció.

Siempre escuchamos y damos respuesta a todas las peticiones, pero algunas veces no se puede. Esto es una empresa y también debemos regirnos por los números, tiene que dar unos beneficios para reinvertir y seguir creciendo.

Tenemos que dar beneficios, pero no es un fin en sí mismo. Queremos tener una comunidad. Que nuestra familia siga creciendo y darle una estabilidad a la cuarta generación. Porque nos llenan esos valores familiares y la voluntad de ser buenas personas. Ese discurso no me avergüenza en lo absoluto, porque es cierto, porque así trabajamos, porque es congruente con nuestra realidad, aunque nunca las cosas tengan un resultado óptimo.

—«Escucha», «empatía» son palabras que se repiten una y otra vez en esta empresa...

—Socialmente, vivimos a cien por hora. Hay que pararse a escuchar y empatizar con las personas y sus problemas. Pero todos con todos, no en una sola dirección. El egoísmo y el aislamiento se combaten de ese modo, con la cercanía, con la empatía. Ahora está muy normalizado ir al psicólogo, como ir a una clase de pádel o a cualquier otra actividad. Yo hablo mucho con mi entorno, con mi familia, con mis amigos... Y aquí en el trabajo todos somos un poco psicólogos porque nos escuchamos. Sólo con tener a alguien que te escuche y con quien podamos compartir nuestras preocupaciones, ya supondría un gran apoyo emocional. Eso conecta con por qué creamos el área de bienestar corporativo, de cuyo recorrido estoy muy contenta, pues avanzamos y el clima es cada vez mejor. Es un trabajo a largo plazo, pero muy necesario.



▲ Durante el evento Lactaland 2025, al aire libre en la sede de la empresa en Mercasturias, polígono de Silvota.



TK Escalator Norte

Caminos de metal al mundo desde el río Caudal



**«Somos el milagro de la fuerza y la materia
convirtiéndose a sí mismas en imaginación y voluntad».**

Ray Bradbury

¿Qué tendrán en común los pasos —apre-
surados o serenos, alegres o melancólicos—,
de quienes transitan hoy por aeropuertos,
supermercados, estaciones de metro o tre-
nes y otras infraestructuras de 82 países del
planeta? La respuesta nos aguarda en una
localidad de la cuenca minera de Mieres, La
Pereda, en la margen izquierda del hermoso
río Caudal.

Allí, entre el rumor del río y el intenso verde
asturiano, se han fabricado desde 1991 alre-
dedor de 18.500 escaleras mecánicas y pasi-
llos rodantes para transeúntes de toda ralea
y condición. Desde Australia hasta Arabia
Saudí; desde Estados Unidos a Hong Kong,
por Europa y por casi toda Latinoamérica,
ha dejado su útil huella TK Escalator Norte,
o como le llaman sus trabajadores, simple-
mente «Norte».

Sólo la productividad, la innovación tecno-
lógica y la calidad de su plantilla laboral, de
apenas 300 personas, podrían explicar la
presencia de TKE Norte en las soluciones de
movilidad urbana de ciudades como Toledo,
Vigo, Barcelona, Bilbao, Santander, Valladolid
y las escaleras de la Plaza ovetense de La
Losa, entre otras, o su protagonismo coti-
diano en los metros de Madrid, Barcelona,
Bilbao, Valencia, la Estación de Atocha Renfe
y supermercados como Alcampo, Hiper-
cor, Carrefour y Mercadona.

Su contribución a las infraestructuras de
otras geografías configura una lista aún más
sorprendente: el Aeropuerto Internacional
de Denver, el Fort Worth de Dallas, la Penn
Station de Nueva York y el icónico Dolphins
Stadium de Miami, en Estados Unidos; las
estaciones de metro de Sao Paulo, Santiago
de Chile, Lima, Quito y varios aeropuertos

latinoamericanos, además del aeropuerto y
metro de Qatar, el internacional de Dubái
y proyectos diversos en Arabia Saudí, entre
muchos otros puntos del mundo.

Porque TK Escalator Norte no solamente
diseña y fabrica escaleras mecánicas y pa-
sillos rodantes, sino también programas de
uso seguro y monitorización inteligente de
tales estructuras y otras soluciones técnicas
complementarias, por no mencionar su pe-
ricia en proyectos de modernización, como
el de las 136 escaleras mecánicas de una de
las mezquitas más grandes del mundo, la de
Masjid al-Nabawi, en la ciudad de Medina.

Más allá de esos logros admirables, a los
efectos de este libro, TK Escalator Norte
aporta un interesante contraste: en ese
mundo tan material, de inmensas creacio-
nes metálicas, palpables y resistentes, tam-
bién se han percatado de que un factor tan
intangible, etéreo y difícil de objetivar como
el bienestar emocional es igual de neces-
ario para alcanzar el nivel de productividad
que exige el competitivo mapa industrial
de nuestra época.

El reino de la mente en TK Escalator Norte

Profundo estudio psicosocial

Al igual que el slogan comercial de TKE, este
estudio psicosocial logró «ir más allá» de lo
habitual y normativo. Además del cuestio-
nario previo, se realizaron entrevistas per-
sonales y presenciales con la mayoría de la
plantilla, tanto en oficinas como en talleres.
En la primera fase, la del cuestionario, se

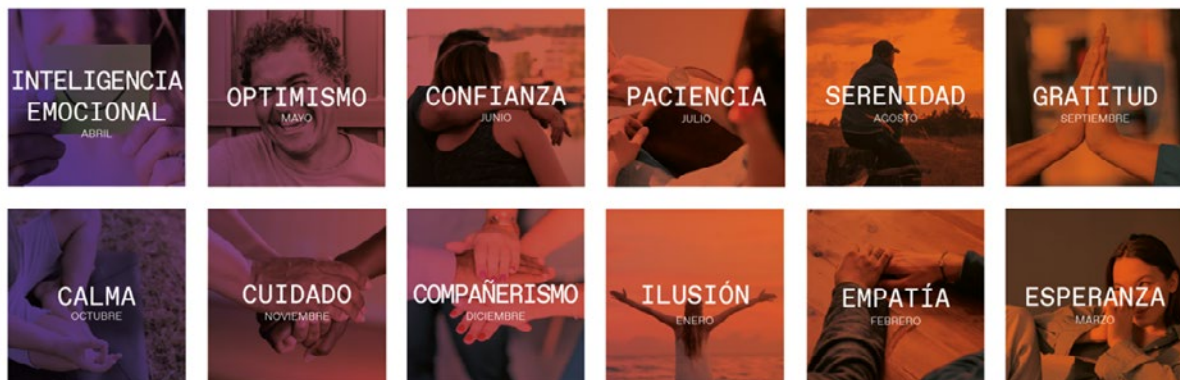
alcanzó un 70,29% de participación; en tanto, en las entrevistas individuales cara a cara (de media hora de duración) y realizadas por profesionales externos, este porcentaje se elevó hasta un 91,5%. Se cubrió en profundidad el clima laboral, la carga de trabajo, las relaciones y un amplio abanico de factores relacionados directamente con el bienestar emocional en el trabajo. Sus resultados se presentaron al Comité de Empresa y a todos los trabajadores a finales de 2024 y al momento de escribir estas líneas, en el primer cuatrimestre de 2025, ya hay varias medidas correctivas en marcha, tanto en la organización y el estilo de las reuniones entre departamentos, como en materia de formación y otros ámbitos.

Campaña «Un año de emociones»

Mediante *newsletters* y también en las grandes pantallas digitales de los talleres, se desarrolló esta campaña, que intentaba centrarse cada mes en una emoción diferente y ofrecía recomendaciones, reflexiones, recursos diversos, a los que se podía acceder desde un código QR, que remitía a libros, artículos o a un podcast. Con el fin de promover la conciencia sobre la importancia de la salud mental y proporcionar herramientas para fomentarla, se intentó cubrir cada mes un tema concreto: inteligencia emocional, optimismo, confianza, paciencia, serenidad, gratitud, calma, cuidado, compañerismo, ilusión, empatía y esperanza. Curiosamente, en TKE Norte son muy críticos con los resultados de esta iniciativa, pues consideran que no caló realmente entre los trabajadores,



El objetivo de esta campaña es mejorar la salud de todos los empleados, promover la conciencia sobre la importancia de la salud mental y proporcionar herramientas y recursos para ayudar a los empleados a mantener una buena salud mental.



- ▲ Aunque se organizó con mucho esfuerzo y dedicación, la campaña «Un año de emociones» no tuvo el éxito esperado y ha quedado como un punto de reflexión para futuros proyectos.

bien porque no se hizo en el momento oportuno o porque no conectó de un modo más concreto con las necesidades e intereses del colectivo. Sin embargo, la consideran un aprendizaje valioso para «afinar» al máximo este tipo de proyectos y no renuncian a seguir intentándolo de otras maneras.

Proyecto Lighthouse

Iniciado en 2022, Lighthouse consistió en un proyecto de estandarización y optimización de los espacios productivos y los niveles de seguridad, con mayor información digital, una señalización efectiva, información online de la etapa concreta de cada obra y una remodelación de las ubicaciones físicas para los elementos y materiales, basada en la [metodología 6S](#) (cuyos pasos, traducidos al

castellano, serían: clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar, mantener y Seguridad).

Un trabajo realmente ambicioso, si se tiene en cuenta que la empresa alberga dos naves industriales: un taller de calderería de cuatro mil metros cuadrados y otro de ajuste, de doce mil metros cuadrados, además de almacenes y casi dos mil metros cuadrados de oficinas.

Crear un nuevo entorno de trabajo, más seguro, eficiente e inteligente, mediante la estandarización de los espacios y procesos, podría parecer una medida intrínsecamente física y material, pero su impacto en el bienestar emocional se evidencia de múltiples modos. En primer lugar, la persona realiza su trabajo de un modo más cómodo y organizado, sin



▲ En un entorno industrial, los espacios desempeñan un rol protagonista en el bienestar emocional.

la molestia de ir a buscar elementos necesarios fuera de su zona habitual. Por otra parte, el incremento objetivo de la productividad estimula la sensación de logro que, de una manera u otra, todos los seres humanos necesitamos en nuestro día a día. Y también disminuyen los potenciales focos de conflictos entre compañeros, pues se instaura, como una exigencia y una rutina laboral más, la práctica de dejar el puesto limpio y organizado para el siguiente turno operativo.

Tanto el taller de calderería como el de ajuste de TKE Norte, literalmente, brillan. Su nivel de limpieza, organización y atmósfera totalmente respirable producen una sensación inmediata de satisfacción, e incluso de asombro, nada más poner nuestros pies allí. El sustantivo «calderería» adquiere, de repente, un nuevo significado.

Robotización y Seguridad, otra garantía mental

En una compañía profundamente industrial, que no podría existir sin un buen taller de calderería y soldadura, todas las medidas que faciliten y hagan más llevadero el trabajo impactan directamente en el bienestar, tanto físico como mental. Por eso, en TKE consideran la robotización y la búsqueda incesante de la seguridad como una fuente más de bienestar emocional. Por ello, sus instalaciones no parecen del siglo XXI, sino prácticamente del XXII.

En el taller de calderería, donde se crea el cuerpo exterior de los pasillos rodantes y escaleras, se han incorporado tres robots de soldadura y uno de corte por plasma, que permiten agilizar el proceso de producción y reducen los humos de soldadura. Por otra

parte, además de contar con sistemas de soldadura de respiración autónoma, en las distintas zonas del taller se cuenta con extractores muy efectivos. Se ha incorporado también un sistema de medición de partículas en tiempo real, que controla la calidad del aire de modo constante y mide otros parámetros, como la temperatura. Tales datos están a disposición de todos los trabajadores, en una pantalla ubicada en las oficinas de calderería, anexa al taller.

Pero también...

Como hemos visto en capítulos anteriores, todo suma a la hora de proteger y fomentar la salud mental en el trabajo, desde hechos tan cotidianos que ya resultan casi invisibles, hasta todo tipo de actividades e iniciativas.

Presencia diaria de médico en la empresa

Aunque la higiene industrial y la vigilancia de la salud son las dos especialidades preventivas encargadas a un servicio de prevención externo, en TKE Norte tienen una sala médica de curas y cuentan con una médica que asiste todos los días a la empresa. Cualquier persona, tanto de taller como de oficina, tiene los servicios y la atención de esta doctora a su libre disposición. Y aunque parezca un detalle anecdótico, también es un plus que genera tranquilidad y opciones para el autocuidado de la salud.

Actividades de fraternización y encuentro

Una empresa es como un universo propio y cerrado, con su paisaje, sus normas y horarios

rutinarios. Por eso, salir al «mundo exterior» e interactuar en entornos diferentes y más distendidos constituye siempre una inyección de entusiasmo y de interacción positiva.

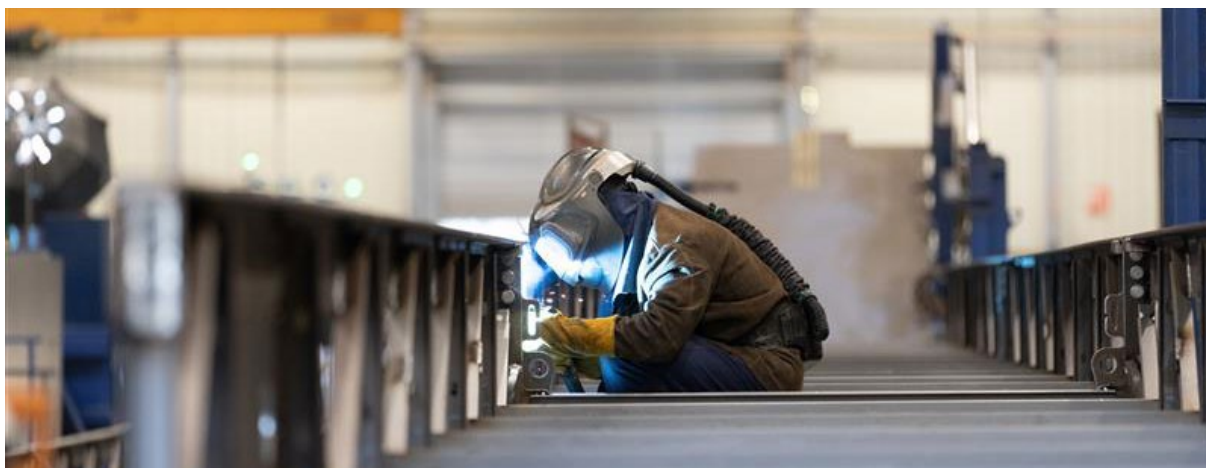
El 27 de septiembre, fecha de una festividad local en Mieres, se ha convertido en el mejor día para organizar una excursión (de asistencia totalmente voluntaria) a alguno de los sitios de España donde se han instalado escaleras mecánicas hechas a la vera del río Caudal, para pasar el día juntos y estrechar relaciones fuera del marco laboral. Por el momento, los destinos han sido Bilbao, Santander y A Coruña.

Igualmente, a veces resulta muy conveniente traer el mundo a casa. Por eso, en este 2025 se acaba de terminar una exitosa remodelación de la antigua zona de recepción y reuniones para convertirla en un Showroom (o sala de exposiciones, en buen castizo), muy útil como reclamo comercial para futuros clientes, y también para jornadas tipo «puertas abiertas», ya realizadas en épocas anteriores, en las que la familia acuda a conocer el lugar y se cultive el orgullo

de pertenencia a una marca que ha dejado su impronta en los confines de este ancho pero cada vez menos ajeno planeta.

Revista «Somos Norte»

En TKE Norte son conscientes de la importancia de la comunicación en la cohesión de los equipos, en la construcción de un buen clima laboral y, en definitiva, en la definición del propósito individual y empresarial. Por ello, además del correo electrónico y de las grandes pantallas digitales instaladas en los talleres, cuentan con una publicación de toda la vida, cuya efectividad, a la luz del sol o de una simple cerilla, aún se mantiene vigente: una revista trimestral impresa, dirigida a toda la plantilla, en la que se abordan desde los resultados productivos, los destinos e instalaciones de las escaleras y pasillos rodantes por todo el mundo y las novedades en materia de seguridad y salud, hasta los nuevos proyectos comerciales y de negocio, la innovación tecnológica, e incluso, perfiles y entrevistas personales de miembros de la compañía.



▲ La estricta seguridad en el trabajo funciona como otra garantía mental en TKE Norte.

Palabra de prevencionista



▲ **Patricia Rodríguez Rodera,** **Responsable de OSH** **(Seguridad y Salud laboral)** **de TK Escalator Norte.**

Aunque al momento de elaborar esta publicación Patricia aún no alcanzaba su primer año de trabajo en la empresa, ya la conocía con un nivel de detalle admirable y mantenía un diálogo fluido y útil con la gente de los talleres, acostumbrados ya a las frases de asombro de los visitantes que por primera vez se asoman a unos espacios de trabajo tan impecables.

Baja tasa de rotación

«Nuestra tasa de rotación es de alrededor del 3%. Es baja. Y eso que últimamente ha entrado mucha gente nueva. En las oficinas suele haber un personal más joven, mientras en los talleres muchas personas llevan trabajando aquí toda la vida. Aunque también tenemos trabajadores temporales en los talleres, así como personal en prácticas. La cultura preventiva es muy distinta en función de la edad. Lógicamente, la gente joven suele prestarse más a las iniciativas. Sin embargo, también debo decir que

en los talleres he encontrado gente con buena disposición a colaborar».

«Siempre les repito que ellos son quienes están ocho horas todos los días trabajando en el taller, y por eso su feedback es lo más importante. Y, realmente, la gente colabora, hace propuestas, se involucra. Eso es esencial para nutrir tanto la cultura preventiva como el bienestar».

Un gran clima laboral

«En Norte hay una actitud participativa. Al menos, esa ha sido mi experiencia en el poco tiempo que llevo aquí. Estoy supercontenta con el clima laboral en general. Yo empecé en mayo del año pasado (2024) y hasta septiembre estuve con la responsable anterior de Seguridad, quien pasaba a formar parte del equipo de TK Elevator global, la empresa matriz del grupo. Prácticamente nada más llegar me tocó lidiar con una auditoría interna y otra externa. Y ahí es donde realmente conoces mejor a las personas con quienes trabajas. Tuve una participación y un apoyo extraordinarios por parte de todos los departamentos. Al final son muchas horas trabajando y también hay días en que puedes estar menos de acuerdo con un compañero que con otro. Pero estoy muy contenta porque la empresa fomenta las relaciones personales y eso me parece interesante. En mi experiencia, se pueden hacer grandes amigos en el trabajo».

La salud mental, a veces invisible, pero siempre esencial

«La esfera psicosocial ha sido tradicionalmente una de las más olvidadas dentro de la prevención, pero, realmente, es muy importante. Si no tienes una buena salud mental, eso te afectará en todo: en tu vida personal, laboral, etc. Ir todos los días a trabajar en un ambiente donde no estás a gusto..., eso finalmente te acaba pasando

factura. Si mentalmente no estás bien, no tendrás una buena relación con tu familia, ni con tus amigos, ni con la gente con la que trabajas. No vas a poder sacar tampoco el trabajo adelante, porque al final se hace todo muy complicado. Entonces, para mí es fundamental trabajar en un sitio donde el clima laboral sea bueno, se esté a gusto, puedas confiar en tus compañeros y contar con su apoyo».

«Aunque en los últimos tiempos se habla más de la importancia de la salud mental, sobre todo en las redes sociales, todavía falta cultura del bienestar. No estamos concienciados al 100% del valor de la salud mental. Y en el ámbito laboral es más difícil de fomentar esa conciencia porque, a diferencia de los temas estrictamente de seguridad o higiene, te cuesta mucho más ver el riesgo. Ves los humos en soldadura o un foso que no está cubierto, pero la salud mental es invisible, al menos a primera vista».

Salud mental a la asturiana

«Es un privilegio venir a trabajar a un lugar donde estás rodeado de naturaleza y tienes un paisaje increíble, como en nuestra empresa, con la terraza y sus vistas durante el rato disponible para comer, o para desconectar y tomar un café. Es muy diferente a una zona completamente industrializada, rodeada de cerca por muchas fábricas. Aquí en Asturias nos falta un poco de sol, y quizás eso se asocia a un carácter más introvertido o cerrado. Por un lado está esa maravillosa naturaleza, pero por otro, hay muchos más días

oscuros. Y, precisamente, en esos días, al venir a trabajar y disfrutar esas vistas, dices: “está lloviendo y hace malo, pero quizás si no fuera así, no tendríamos esta naturaleza”. En fin, todo está relacionado, pero el entorno es tremendamente importante para el estado anímico y el bienestar emocional».

La imprescindible retroalimentación

«Si las acciones que estamos llevando a cabo no son efectivas, obviamente habrá que plantearse otras; siempre con el feedback de los trabajadores. En el Comité de Seguridad y Salud nos reunimos trimestralmente y se proponen mejoras y acciones, así como su seguimiento. Necesitamos contar con la opinión y la participación de la gente; buscar constantemente la retroalimentación, pues de lo contrario, avanzamos a ciegas».

Comunicación, una vía de doble sentido

«Para mí es primordial la comunicación con los trabajadores. Desde el punto de vista de la prevención, resulta fundamental, tanto para inculcar la cultura preventiva que pueda faltar, como para llevar a cabo mejoras desde el departamento de prevención. Ellos son quienes están trabajando constantemente, quienes saben qué está pasando en el taller, y por eso sus contribuciones resultan tan valiosas. Y en la esfera del bienestar emocional, todavía más, porque es preciso generar confianza para que quien no esté a gusto, se acerque y lo cuente».

Voces y rostros de TK Escalator Norte



◀ **Eva Martínez Fernández**, diseñadora gráfica. Departamento de Comunicación Interna. Diez años en la empresa.

«Comenzamos a repartir la revista trimestral «Somos Norte» en digital para el personal de las oficinas, pero en los talleres mantenemos la versión impresa, y gusta mucho. La llevan a casa, la comparten con la familia, y sirve para conocernos mejor unos a otros y también para informarnos del trabajo global de la empresa».

«Tal vez deberíamos equiparar la salud mental a la seguridad física. ¿Qué hacemos aquí con la seguridad? Pues machacar y machacar, como los anuncios de la DGT. En los talleres no sólo tienen las pantallas, sino que hay una zona en la que todos han de pasar todos los días, pues se hace una reunión a inicio de turno para repartir el trabajo. Y esa zona también la aprovechamos para los mensajes de seguridad».



◀ **Eduardo Fernández Fernández**, Jefe de sección – Taller de calderería, 25 años en TKE Norte.

«En Norte siempre se le dio prioridad a la gente. Yo fui pasando por casi todas las fases. A veces, desde el taller, crees que un problema tiene fácil solución, pero luego comprendes que debe pasar por viabilidad, por ingeniería, que no es cuestión de tacharlo y ya. Por eso pienso que la información de la gente es primordial. Trasladar bien lo que debe hacerse, cómo, en qué tiempo».

«Personalmente, trato de explicar cara a cara cualquier cosa que necesite más énfasis y se salga de lo normal. La información del día a día va a las pantallas, pero si hubo, por ejemplo, un problema de seguridad, hay que concienciar y hablarlo. Y también hay que invitar a que te trasladen la propuesta que tengan, por loca que les parezca, porque siempre puedes sacar una nota positiva».

«Las iniciativas que más cuajan son las más cercanas, como las jornadas de puertas abiertas o las excursiones, porque puedes tener una relación de más confianza, hablando con la gente, y hasta sacas mejores conclusiones porque hablas un poco de todo y a nivel de persona a persona, no sólo con los de calderería, también con los de ajuste y podemos compartir todos como otra familia».



◀ **Bruno Rodríguez Martínez**, Taller de calderería. Estudió Soldadura y Calderería.

«Tengo 28 años. Me queda mucha mili. Ahora mismo estoy trabajando con unos robots nuevos, pero me gustan todos los puestos. Aquí el ambiente de trabajo con los compañeros está muy bien, trabajas con amigos, como quien dice. Es un trabajo cómodo, limpio, te dan una pantalla de soldar que vale su dinero, un equipo de respiración autónoma... Y sé de lo que hablo. Yo hice las prácticas aquí y luego me quedé trabajando, pero en un momento de bajón de obra tuve que irme y estuve trabajando en un astillero, y cuando llegué allí había cosas que me parecían surrealistas en cuanto a seguridad, podías estar en un espacio de sólo dos metros con una radial soldando sin mascarilla y nadie te decía nada. Algo impensable. Ya ahora llevo tres años y medio continuo en Norte. Y trabajar en este ambiente, de seguridad y con recursos, es muy cómodo y tranquilo. Además, de verdad, los compañeros son espectaculares. Y cuando termino me voy a casa y no me acuerdo hasta el día siguiente. No me voy quemado, ni llego aquí amargado al día siguiente. Siempre lo dije: paso más tiempo con mis compañeros de trabajo que con mi novia en casa. Si esto aguanta y si me aguantan a mí, yo firmo ahora mismo. Me jubilo aquí».



◀ **Eduardo Bello Sánchez**, jefe de equipo en Taller de ajuste..

«Lighthouse ha sido un proyecto de estandarización y optimización, no sólo un remozado a nivel visual, sino a nivel productivo, para dejar preparado en su sitio el material de cada etapa para el siguiente turno, sin que nadie tenga que salir a buscar, dar vueltas, y de ese modo ser mucho más eficientes en todas las etapas de la línea».

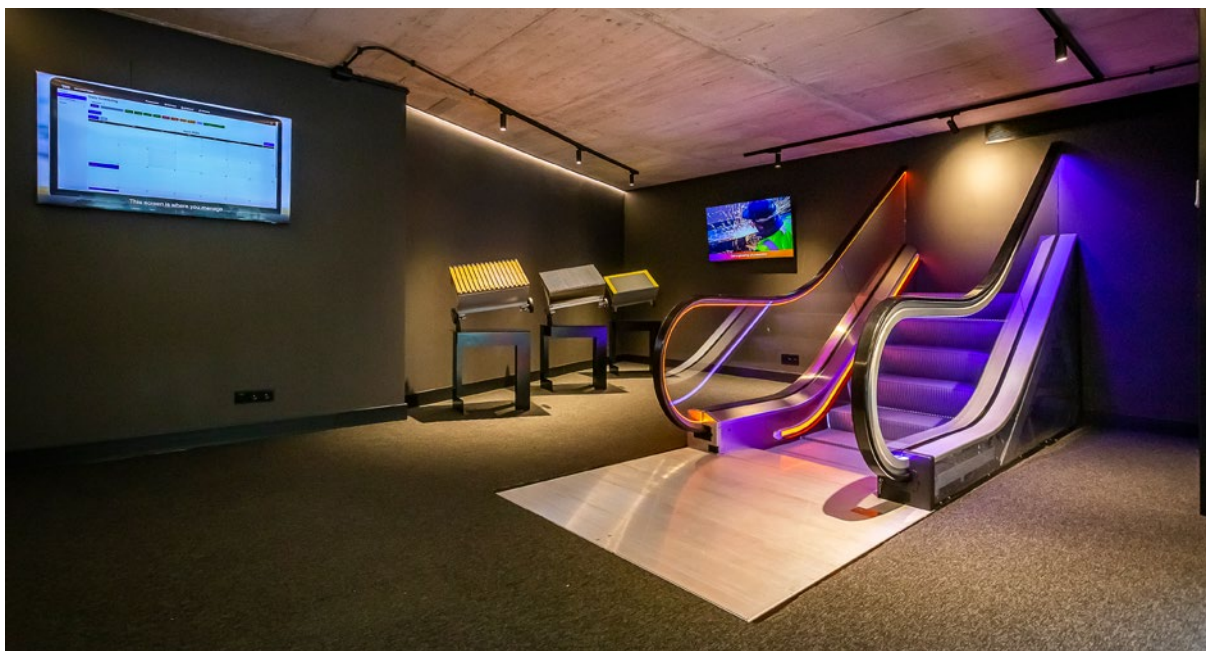
«¿Por qué esto influye en el clima laboral y en el bienestar? Entrar a trabajar en un sitio con las cosas tiradas, puestas en cualquier lugar, todo desordenado, influye mucho en el estado anímico de las personas. Por el contrario, si sé que al llegar a trabajar voy a encontrar el material que necesito en mi puesto, o a menos de 30 segundos, anímicamente eso ayuda mucho a centrarme en mi trabajo, sentirme más seguro, más eficiente y no andar por ahí, quizás hasta de mal humor porque no estoy haciendo mi trabajo, sino buscando cosas para hacerlo. De esta manera en que lo tenemos organizado, te dedicas nada más a trabajar. Lo puedes comprobar: es un sitio limpio, con luz, con temperatura adecuada, al que la gente viene a trabajar a gusto».



◀ **José Manuel Peláez García**, Taller de ajuste (Rodadura). Lleva en TKE Norte 32 años.

«Entré en Norte hace 32 años, desde que me saqué lo que antes llamaban FP1 y FP2, los cinco años de maestro industrial. ¿Por qué me he quedado tanto tiempo? Bueno, ante todo por la estabilidad: trabajar ocho horas, aunque sea a turnos, cobrar al día, y otras cosas positivas. La perfección no existe, pero cosas positivas tenemos muchas. Yo diría que en un porcentaje alto hay buen clima. Siempre hay roces, como en todos los sitios, pero llegamos a soluciones. Yo soy jefe de equipo, mando intermedio. Siempre decimos que aquí convivimos más entre nosotros que en casa, con la mujer. Y si haces un *planning* el lunes para fabricar 17 escaleras, el viernes deben terminarse».

«He estado en jornadas de puertas abiertas, y a lo mejor piensas: “¡Venir un sábado a enseñar esto!”, pero después reconforta bastante. Y si alguien no quiere venir, pues no viene. Igual que a las excursiones. La última vez fuimos a la fábrica Estrella de Galicia. Nos facilitaron el viaje gratis, la entrada al museo, nos dieron de comer... ¿Qué parte de eso puede estar mal? Y participas con los compañeros. Este es un trabajo difícil, muy especializado, no se hacen escaleras mecánicas en todos los sitios, y no cualquiera del sector del metal llega aquí y sabe defenderse delante del toro, por así decirlo. También por eso es importante sentirte bien. Todos los eslabones tienen que funcionar».



▲ Además de su función comercial, el nuevo showroom será un escenario más de las jornadas de puertas abiertas.

La visión directiva



▲ **Carlos Pajares Ortiz, Director General de TK Escalator Norte**

Este ingeniero mecánico industrial madrileño lleva 29 años en el grupo matriz de TKE Norte, con responsabilidades en varias geografías, desde España, Portugal y Alemania, hasta Oriente Medio. Desde hace cuatro años y medio es el máximo responsable de cuanto acontece en TKE Norte, una suerte de isla productiva, acotada por el río Caudal y la vía verde de Loredó (Lloreo en asturiano). Y —a juzgar por el dominio y la vitalidad con que encaró este diálogo— conoce a fondo este interesante universo de metales y humanos.

—**Demos un rápido paseo de palabras en un pasillo rodante para hacernos una imagen breve de TK Escalator Norte...**

—Cuando nace nuestra empresa, en 1991, la única fábrica de escaleras mecánicas de Europa estaba en Hamburgo. Nosotros ya hemos superado con creces el número de unidades anuales que produce esa planta de TKE. Hemos suministrado a las cuatro unidades de negocio del grupo (Europa-África, Latinoamérica, Asia-Pacífico y Norteamérica), en total, a 82 países, aunque con

un lógico énfasis en Europa-África y una incursión importante en Latinoamérica.

Como en otros ámbitos de la industria, China resulta un competidor enorme, y aunque en costes no hay nada que hacer, somos fuertes en las infraestructuras con valor añadido o conectividad con sistemas digitales: metros, aeropuertos, unidades de calle para movilidad urbana, estas últimas con mucha demanda en España. No contactamos directamente con el cliente final porque el grupo TKE tiene delegaciones en los diferentes países, con profesionales que conocen muy bien cada área, y esa capilaridad nos da muchas opciones para llegar al cliente final desde aquí.

—**En este mundo de metal, tecnología y calderería, ¿cómo encaja algo tan etéreo como el bienestar emocional?**

—El éxito de cualquier empresa radica en que los trabajadores se sientan integrados, se sientan parte de ella y empujen todos a una. Las personas son el pilar de cualquier compañía. En los últimos años ha habido muchas contingencias, y que la gente se sienta parte de la empresa ayuda mucho, sobre todo en esos momentos difíciles. Por ejemplo, en la pandemia sólo cerramos una semana, porque teníamos que seguir suministrando repuestos, e incluso escaleras o pasillos, para algunos centros comerciales y hospitales. Cuando lo analizas en retrospectiva, no se sabía lo que iba a pasar, había inquietud o incluso miedo. Y que la gente acudiera a su puesto tiene que ver con ese hecho de sentirse a gusto e integrada. Eso es algo en lo que trabajamos desde hace muchos años.

—**¿La pandemia fue entonces una especie de prueba de fuego?**

—Ahí, desde luego, se mostró la fortaleza de nuestra fábrica. Aquí los plazos de entrega los

marcan los clientes y nuestro cumplimiento es del 100%. Para ello, en ocasiones tienes que hacer esfuerzos y no siempre depende de que haya una paga extra, sino del compromiso de la gente. No fabricamos unidades muy estandarizadas, contra stock. Esas se hacen todas en China. Nosotros trabajamos contra pedidos concretos de un cliente; ello implica una *customización*, una integración con un sistema de mantenimiento predictivo preventivo y cumplir otras exigencias. Además de trabajar con los jefes de proyecto de distintos países e ir fabricando de acuerdo con las necesidades finales.

**—«Move Beyond» es el slogan de TKE.
¿También se han planteado «ir más allá» en esta esfera del bienestar emocional?**

—No es únicamente un mantra que nos hayan dado externamente, sino que creemos de verdad en ello. El año pasado realizamos una encuesta del ambiente psicosocial. Tú puedes creer que todo el mundo está muy contento y que todo está bien, y luego la realidad puede ser diferente. El estado anímico real y el sentido de pertenencia a la empresa son esenciales, y hay que trabajar constantemente en ello.

A raíz del estudio pudimos ver necesidades de mejora; por ejemplo, en el hecho de tener siempre los materiales en la línea de producción en el momento en que se necesitan. Parecería que eso no tiene que ver con el bienestar emocional, pero está muy relacionado. Si se retrasan los materiales, como esto es una línea productiva, debes cambiar a la gente de su sitio habitual y tomar otras decisiones que provocan malestar.

Ya hemos lanzado dos programas para solucionar eso. Algunas medidas en marcha empiezan a dar resultados, y con las otras, veremos resultados en breve. Medidas tan simples como cambiar el concepto y estilo de las reuniones de

inicio de jornada entre diferentes departamentos, para acotar los problemas, sin culpar a nadie y con un plazo concreto de solución. También nos esforzamos por mejorar la comunicación directa sobre el estado de la empresa.

—Eso nos lleva al papel de la comunicación en la empresa, incluso como una herramienta para fomentar el bienestar emocional...

—En efecto, es imprescindible. Necesitamos comunicar cada vez mejor el estado de la empresa: las felicitaciones por parte de los clientes, dónde estamos instalando las unidades, la actualidad, los proyectos. En este mundo cada vez más digital, muchas veces nos olvidamos de que no todas las personas acceden al email corporativo, por eso pusimos unas pantallas grandes en los talleres, para informar de todo, qué hitos tenemos por delante, cuál es la estrategia. También tienen un lugar destacado los temas de Seguridad e Higiene, esenciales para nosotros. Reflejamos a través de unas animaciones lo que hacemos, cómo implantamos las ideas aportadas por los propios trabajadores. En nuestro caso sabemos, por ejemplo, que debemos mejorar la comunicación de los mandos intermedios. La capilaridad es fundamental, porque no puedes llegar desde la Dirección a los 300 trabajadores. Es muy importante que la gente se sienta partícipe, que vea cómo sus ideas se llevan a cabo; eso siempre tiene un resultado positivo.

Sinceramente, también hay iniciativas que las realizas con toda la ilusión del mundo y luego no tienen ningún resultado. Por ejemplo, los buzones de ideas aquí son un fracaso; pones dos o tres buzones y sólo te llegan dos reivindicaciones para nada relacionadas con el objeto de consulta. En cambio, sí nos dan mucho resultado las «*job site visit*», en esencia, darte un paseo por una zona del taller, hablando con la gente para ver qué ideas



▲ Una de las terrazas de TKE Norte, con vistas a los hermosos paisajes asturianos.

tienen, cómo podemos mejorar; esas visitas están orientadas principalmente a la seguridad, pero en ellas también te cuentan otras cosas.

—Y llegamos a la pregunta final, más que repetida en esta sección de «la visión directiva»: todas estas iniciativas y prácticas para fomentar el bienestar en el trabajo, ¿son un gasto o una inversión?

—Son claramente una inversión. Hay que estar cerca de la gente, saber cuáles son verdaderamente sus inquietudes, sus problemas y expectativas. Y más en esta zona de la cuenca minera asturiana, donde el paro ha sido muy elevado y

a lo largo de los años ha habido una reconstrucción de ese entorno anteriormente minero. Que la gente esté a gusto en un trabajo y que ese trabajo le dé estabilidad; eso es muy importante para todos.

Aunque no somos los que más pagamos, tenemos una tasa de rotación baja. Para captar talento, tenemos un programa de colaboración con la Universidad Politécnica de Oviedo (que, aunque se llama así, curiosamente está en Gijón), mediante el cual se hacen aquí muchos trabajos de fin de grado y de fin de máster, o vienen varios jóvenes como becarios. Nuestra idea es que

quienes estén a gusto con la empresa (y viceversa) empiecen a desarrollar su carrera y luego se queden a trabajar con nosotros. Es un modelo que nos ha funcionado muy bien.

Aunque, también hay que decirlo, en cuanto hablamos de salarios y ven lo que pueden ganar fuera de Asturias, a algunos les resulta poco atractivo. Hay edades para todo, y cuando eres joven, ahora mismo sueles priorizar el teletrabajo y el salario. Aunque tenemos cierta flexibilidad, al final no dejamos de ser una fábrica. La gente de la línea de producción debe estar al pie del cañón, al igual que la de ingeniería. Hay otros que sí pueden tener un poco de teletrabajo. Y, además, los salarios de algunas otras comunidades autónomas son superiores...

Desde el punto de vista estrictamente empresarial, toda la cuestión psicosocial está orientada a eso. ¿Cómo podemos seguir mejorando para que la gente quiera venir a trabajar aquí? Por supuesto, la gente tiene que venir motivada de casa, no se trata de llegar aquí por las mañanas y que hagamos todos un grupo para cantar y expresar cuán felices somos. No, tú vienes con ganas de trabajar porque te gusta tu trabajo y

porque el ambiente es bueno, no porque hagamos, entre comillas, algo artificial para que la gente se motive. Sí hemos de desarrollar las iniciativas suficientes (sin tampoco marear a la gente) para que trabajar aquí sea suficientemente atractivo, para que el ambiente laboral sea bueno y la gente se quiera quedar a vivir y trabajar en Asturias.

Eso pasa también por dejar tiempo libre en el día a día, para la expansión y el disfrute. Por ejemplo, aquí nos regimos por una serie de horas de trabajo al año y tenemos cuatro meses para todo el personal de oficinas, de jornada intensiva, durante el verano, junio, julio, agosto y septiembre, en que se sale a las tres de la tarde. Obviamente, en la línea de producción hay turnos de trabajo, porque no se puede parar.

Y, repito, es fundamental la cercanía entre mandos y trabajadores. Saber transmitir cuál es el propósito de cada esfuerzo, trabajar en la transparencia y en mensajes cada vez más directos, claros y concisos. Y eso no se logra sólo con pantallas, sino en el terreno. Y desarrollando acciones concretas y campañas sistemáticas.





- ▲ TKE Norte es una suerte de isla productiva, enclavada entre el río Caudal y la vía verde de Loredo, en la cuenca minera asturiana de Mieres.



Financiado por:



**Principado de
Asturias**

Consejería de
Ciencia, Industria
y Empleo

