



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**PROMOCIONAR LA MOTIVACIÓN Y LA  
PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO EN  
EL TRABAJO A TRAVÉS DE UNA  
ALIMENTACIÓN SALUDABLE  
TRABAJO FIN DE GRADO**

Autora: Patricia Fernández del Río Ramírez

Directora: Isabel Carrero Bosch

Madrid

Abril 2018

Patricia  
Fernández del Río  
Ramírez

**PROMOCIONAR LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DEL  
EMPLEADO EN EL TRABAJO A TRAVÉS DE UNA  
ALIMENTACIÓN SALUDABLE**





## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I: RESUMEN	3
II: INTRODUCCIÓN	5
III: MARCO CONCEPTUAL	10
A. Concepto y problemática de la alimentación saludable	10
B. El entorno laboral como el lugar idóneo para el fomento de la alimentación saludable	15
IV: ENDOMARKETING EN EL ÁMBITO DEL BIENESTAR SOCIAL	22
A. Concepto y definición de endomarketing	22
B. Matriz de marketing	27
C. Características de una campaña de endomarketing	28
D. Benchmarking I: comparativa de acciones de endomarketing en empresas de EEUU	29
E. Benchmarking II: comparativa de acciones de endomarketing en empresas de España	38
V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
VI: DISEÑO DE UNA CAMPAÑA DE ENDOMARKETING DIRIGIDA A LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE	57
VII: BIBLIOGRAFÍA	71

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativa entre elementos del marketing externo y del endomarketing	24
Tabla 2: Benchmarking de los elementos de endomarketing de las empresas en EEUU	36
Tabla 3: Benchmarking de los elementos de endomarketing de las empresas en España	50

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Figura 1: Esquema gráfico del proceso de este Trabajo de Fin de Grado	9
Figura 2: Proceso del impacto de la salud en los trabajadores de una empresa	17
Gráfico 1: Ahorro de costes HPM al implantar programas de bienestar del estudio NIOSH	19
Gráfico 2: Benchmarking de empresas estadounidenses	26
Figura 3: Matriz de marketing	27
Figura 4: Matriz de acciones de endomarketing	58
Figura 5: Conferencia sobre la importancia de la alimentación saludable en el centro de trabajo	59
Figura 6: Tríptico para las mesas de la cafetería	60
Figura 7: Newsletter informativo	61
Figura 8: Intranet con nueva casilla destinada a la alimentación y salud	62
Figura 9: Flyer con sorteo de menús saludables	63
Figura 10: App de <i>UComillas</i> con nuevo enlace a Alimentación, Vida y Salud	64
Figura 11: Revista <i>Comillas</i> número especial sobre alimentación y nutrición saludable	65
Figura 12: Página web UComillas con un nuevo acceso: Vida Sana	66
Figura 13: Póster <i>Comillas corre por la alimentación saludable</i>	67
Figura 14: Perfil de Facebook con una publicación sobre Vida Sana en su muro	68
Figura 15: Carteles con promociones conjuntas entre cafetería y gimnasio	69

## I. RESUMEN

Existen numerosos estudios realizados en los últimos años por organismos internacionales como la OMS y la OIT, que destacan la importancia de una alimentación saludable en el entorno laboral para obtener mayores beneficios empresariales y una mejora en el estado de salud de los empleados. Es por ello que resulta de incuestionable interés obtener un mejor conocimiento acerca de los hábitos de alimentación saludable que aplican diferentes empresas, y como a través de campañas de endomarketing se puede mejorar el bienestar y la productividad del empleado.

Este estudio se divide en cuatro partes. En la primera se realiza un análisis del concepto y problemática actual de la alimentación saludable y de cómo el entorno laboral es el lugar idóneo para aplicar políticas y acciones de mejora. En la segunda parte, se examinan un conjunto de compañías tanto internacionales como nacionales, que aplican políticas de endomarketing en sus empresas y que evidencian los resultados positivos de dichas campañas. En la tercera parte, se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación previa. Tras este estudio teórico y, para concluir este trabajo, se expone y realiza la aplicación práctica de este análisis, con el diseño de una campaña de endomarketing dirigida a promocionar la alimentación saludable en los centros de trabajo de la Universidad Pontificia Comillas.

Los resultados de este Trabajo de Fin de Grado [TFG] muestran los beneficios de la aplicación de estas acciones para el colectivo profesional y la importancia de una alimentación saludable en los centros de trabajo para mejorar la motivación, el bienestar y la productividad de los empleados.

**Palabras clave:** Alimentación saludable, marketing interno, endomarketing, bienestar, productividad laboral, absentismo, nutrición, deporte, salud.

## ABSTRACT

*Through the last decades, an increasing number of reviews prepared by international organizations such as the World Health Organization (WHO) and the International Labour Organization (ILO), highlight the importance of a healthy diet in the workplace, which will develop on greater business benefits and an improvement in the employee's health status. The aim of this Bachelor Thesis is to obtain a better knowledge about healthy eating habits that different companies apply and how they improve employee welfare and productivity through endomarketing campaigns.*

*This study is divided into four parts. In first place, the study describes the concept of "healthy eating" and the problems related to bad eating habits and how they impact into the employees productivity. Indeed, workplaces become the ideal scenario to implant internal policies in order to enhance better eating habits. In second place, this thesis analyses the endomarketing actions that a group of international and national companies apply and show the positive results of these campaigns. In the third part, the conclusions and recommendations derived from the previous investigation are exposed.*

*Finally, after this theoretical study and to conclude this thesis, an endomarketing campaign is designed for the Universidad Pontificia Comillas in order to promote healthy eating habits and therefore, improve productivity and happiness in this workplace.*

*To conclude, this study shows how the application of these actions benefit both the employees and companies, as the workers are more motivated, healthy and productive.*

**Key words:** *healthy eating, health promotion, workplace, internal marketing, labour productivity, nutrition, sport*

## II. INTRODUCCIÓN

En 2018 ya caben pocas dudas de que alimentación y salud están íntimamente relacionadas y que esto afecta a todas las facetas de la vida de una persona. Es evidente que una alimentación saludable junto con la práctica de actividad física, son elementos importantes para disfrutar de una buena salud y prevenir el desarrollo de enfermedades. La promoción de una alimentación saludable se puede implantar en diversos ámbitos, ya sea, por ejemplo, el escolar, el sanitario o el relativo al ámbito empresarial, siendo este último en el que se centrará este TFG. En el entorno profesional, factores como la ausencia de unos comedores adecuados en el lugar de trabajo, la falta de conocimiento sobre la importancia y los beneficios de una alimentación saludable, las largas jornadas laborales, las frecuentes reuniones y los viajes de negocio provocan que los trabajadores consuman en mayor medida comida rápida y alimentos procesados.

Éstos malos hábitos de vida y alimentación contribuyen al incremento de determinadas patologías como, por ejemplo, la obesidad, el sobrepeso y las enfermedades cardiovasculares. La obesidad es la consecuencia más grave y la más notable de una mala nutrición, provocando en la población que la padece el desarrollo de graves enfermedades e incluso en determinados casos la mortalidad. Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] la obesidad ha alcanzado cifras de epidemia a nivel mundial, con más de mil millones de personas con sobrepeso, y de entre ellas, 300 millones con obesidad. En España, el índice de obesidad es del 14,5% y el de sobrepeso asciende a un 38,5% (Agencia Española de Seguridad Alimentaria, 2005).

Otros recientes estudios, corroboran esta preocupante tendencia, ya que según pasan los años el problema de la obesidad y del sobrepeso aumenta de una forma generalizada entre una parte de la población mundial. En concreto, en el año 2015, en 46 países europeos más del 50% de los adultos presentaban sobrepeso u obesidad, y en muchos otros países el índice se acercaba al 70% de la población adulta. El WHO Global Health Observatory, muestra que el 57,4% de los adultos tienen sobrepeso y

obesidad, y que las muertes estimadas debido a esta problemática en la zona oeste de Europa han sido de 320.000 personas al año (World Health Organization, Regional Office for Europe, 2015).

En los Estados Unidos de América la mala alimentación en el entorno laboral causa pérdidas de hasta el 20% en la productividad y el coste anual de la obesidad para las empresas, en términos de seguros, bajas por enfermedades, y otros pagos, asciende a 12.700 millones de dólares (OIT, 2012, p.15).

Por todo ello, se hace necesario y urgente la creación de programas que promuevan un estilo de vida activa y de alimentación saludable, siendo el entorno laboral un excelente contexto para desarrollar estas iniciativas, ya que las personas dedican alrededor de un 60% de su tiempo al día a trabajar (Ni Mhurchu et al, 2010, p.2; OIT, 2005).

Como se pondrá de relieve en este trabajo, una nutrición adecuada es el fundamento y base de la estabilidad laboral, de la seguridad y de la productividad, intereses que tanto los gobiernos, como las empresas, los sindicatos y los trabajadores deberían compartir y tener presente. La alimentación en el entorno laboral no debe ser contemplada como un gasto, sino como una inversión que reduce costes para la compañía y para sus trabajadores. Una alimentación sana va más allá de la Responsabilidad Social Corporativa, puesto que impacta positivamente en la reducción del absentismo y mejora la productividad, así como el compromiso laboral, la motivación y el clima laboral (OIT, 2012; IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones, 2013).

Es por ello de sumo interés formular una estrategia sobre programas de salud y alimentación sana que facilite por un lado, el crecimiento económico, y por otro lado, mejore la calidad de vida de todos los integrantes de la compañía. Estas actuaciones se deben realizar de forma continua y sostenible en el tiempo, de manera que se puedan evaluar a medio y largo plazo tanto su implementación como sus resultados.

El propósito u objetivo de este TFG, en base al análisis de la literatura académica y del estudio de diferentes casos, es definir una serie de recomendaciones que después se concretarán en el diseño de una campaña de alimentación saludable en la Universidad Pontificia Comillas. Dicho plan de marketing podría ser replicado por cualquier otra empresa o Universidad, puesto que supone una doble contribución, por un lado, respecto a las empresas en lo referente a los beneficios de una aplicación de una campaña de endomarketing sobre esta temática, y por otro lado, en lo relativo a la mejora de la salud y del bienestar de los empleados.

La metodología seguida para la elaboración de este trabajo de investigación, ha consistido en realizar, en primer lugar, un análisis general del estado de la cuestión y después, un estudio de casos concretos sobre campañas de endomarketing en empresas reales dirigidas al fomento del bienestar y salud laboral. A este fin, el trabajo se divide en cuatro bloques diferenciados.

En el primero, con carácter introductorio, se comienza con el análisis de un marco conceptual, definiendo el concepto y la problemática actual de alimentación y nutrición saludable, y su impacto en la mejora de la salud de las personas. Se estudiará cómo la mejora de la salud y del bienestar de los empleados derivada de una alimentación saludable, supone un aumento en la productividad de los centros de trabajo. Con la revisión de esta literatura, se justificará como el entorno laboral es el lugar idóneo para aplicar las propuestas de endomarketing encaminadas a promocionar un estilo de vida saludable.

En el segundo bloque, se desarrolla un estudio de casos de los programas y campañas de marketing interno que están llevando a cabo empresas tanto en USA como en España en sus centros de trabajo. En concreto, se analizan las siguientes compañías: GlaxoSmithKline, Caterpillar, Johnson & Johnson, Dow Chemical, 3M, Mahou-San Miguel, Mutua Madrileña, Sanitas, Sodexo, Iberdrola, Banco Santander y Acciona. Además, en este epígrafe se procede a explicar el concepto de endomarketing y las herramientas que hay que definir y usar en una campaña de estas características. Para finalizar este bloque, se elabora en base a las herramientas de endomarketing definidas

previamente, una comparativa o benchmarking de las campañas que han aplicado cada una de estas empresas y qué impacto tienen en sus empleados en términos de bienestar, calidad laboral, productividad y absentismo, entre otros aspectos.

Tras todos estos análisis se procederá, en el tercer bloque, a resaltar o describir las conclusiones y recomendaciones para la creación de una campaña de endomarketing enfocada al bienestar laboral.

En la última parte de este estudio, se utilizarán las recomendaciones anteriores para la creación de un plan de endomarketing enfocado a la alimentación saludable en la Universidad Pontificia Comillas, basado en acciones concretas de educar, convencer, entretener e inspirar.

En relación a la tarea de recopilación de material, cabe destacar que el tema objeto de este estudio es relativamente nuevo en el mundo empresarial, por lo que hay pocos datos concretos y escasa información, no tanto de las acciones realizadas sino de los resultados cuantitativos obtenidos por éstas. Con frecuencia, la información de las acciones de programas de salud y bienestar en las diferentes compañías e instituciones es de carácter interno, por lo cual no siempre es sencillo obtenerla y en algunos casos es difícil de encontrar y de contrastar sus efectos. Los programas de alimentación saludable se encuentran dentro de programas más amplios de salud y bienestar por lo que los resultados cuantitativos de este tipo de acciones son más difíciles de evidenciar.

Los principales motores de búsqueda utilizados en esta investigación han sido Google Scholar y EBSCO, a través de los cuales se han localizado las principales fuentes de información utilizadas para la elaboración de este trabajo.

Finalmente, el desarrollo y elaboración de este TFG no hubiera sido posible sin el apoyo, consejo y atención de la profesora Isabel Carrero Bosch, a quien desde aquí quiero hacer público mi reconocimiento y gratitud.

A continuación, se expone un *infographic* de elaboración propia sobre el proceso y desarrollo de este TFG.

# HACIA UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE EN EL ENTORNO LABORAL

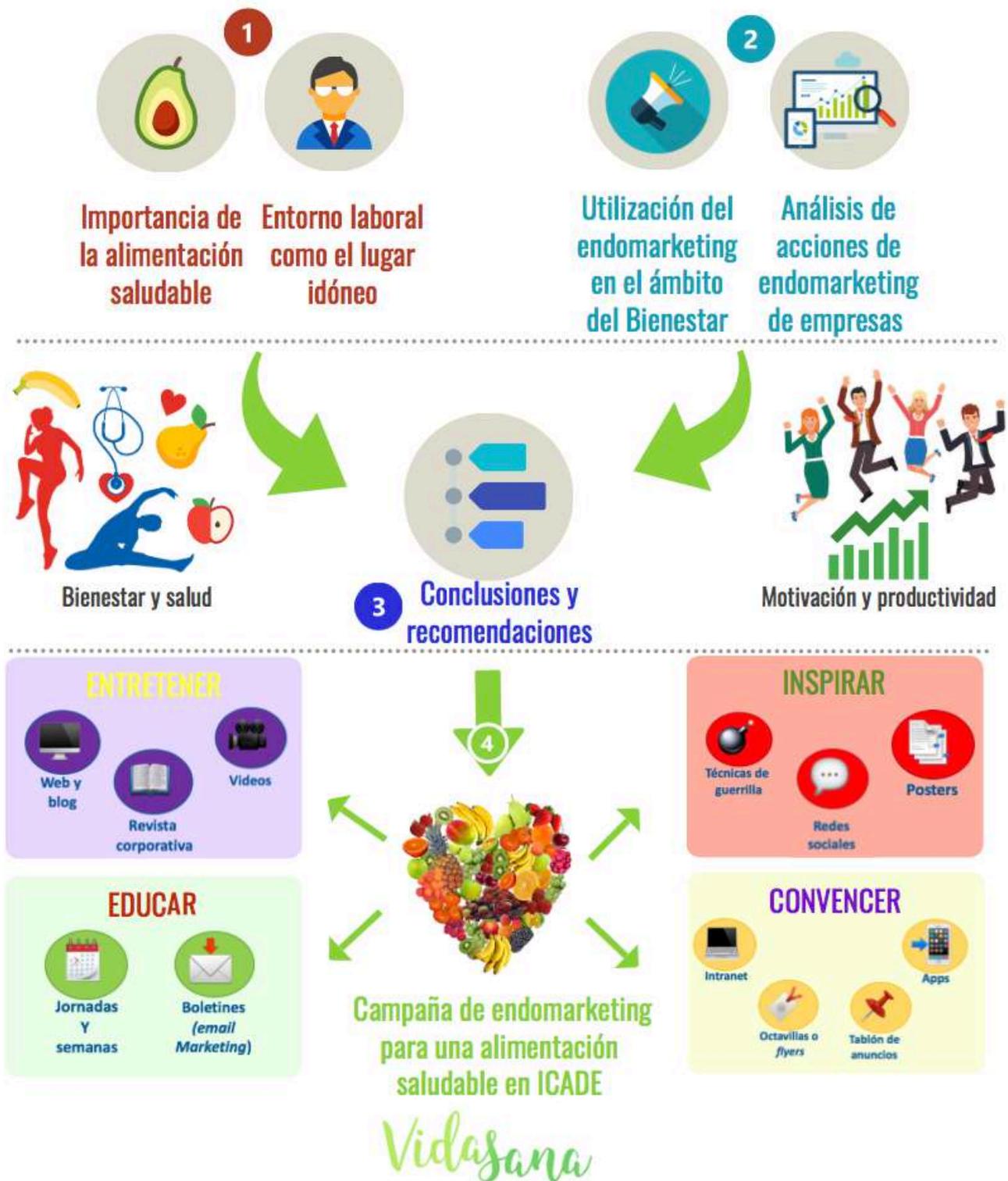


Figura 1: Esquema gráfico del proceso de este Trabajo de Fin de Grado

Fuente: Elaboración propia

### **III. MARCO CONCEPTUAL**

#### **A. Concepto y problemática de la alimentación saludable**

El concepto de alimentación saludable da lugar a múltiples interpretaciones. Una de las más pertinentes corresponde al Grupo de Revisión, Estudio y Posicionamiento de la Asociación Española de Dietistas-Nutricionistas, [GREP-AEDN] que después de numerosos estudios sobre el tema, define la Alimentación saludable como: *“aquella que permite alcanzar y mantener un funcionamiento óptimo del organismo, conservar o restablecer la salud, disminuir el riesgo de padecer enfermedades, asegurar la reproducción, la gestación y la lactancia, y que promueve un crecimiento y desarrollo óptimos.”* (GREP-AEDN, 2013, p.1)

En este sentido, para el GREP-AEDN una alimentación saludable se debe caracterizar por ser:

- Satisfactoria
- Suficiente: que aporte la suficiente energía según las diferentes etapas de la vida
- Completa: que esté formada por todos los nutrientes necesarios para el correcto funcionamiento del cuerpo humano
- Equilibrada: que contenga una gama variada de alimentos frescos y verduras, con una baja representación de alcohol y de alimentos que no aporten nutrientes al organismo
- Armónica: es decir, que los alimentos que la integren tengan una proporción adecuada
- Segura: que no presente ningún tipo de contaminantes que puedan resultar nocivos para la salud
- Adaptada: a las circunstancias personales y del entorno sociocultural
- Sostenible: que de prioridad a los productos elaborados en un entorno cercano y con poco impacto sobre el medio ambiente
- Asequible: que los distintos consumidores puedan acceder a ella y sea factible para todos los niveles económicos

Una alimentación conveniente, por tanto, debería ser un derecho humano básico pero, sin embargo, ha sido ignorado en muchas ocasiones en el contexto de los derechos del trabajo. Es la base fundamental para obtener una fuerza de trabajo productiva, y por ello, llama la atención el poco interés que hasta la actualidad se le presta en relación a la mejora de la productividad y de la competitividad empresarial.

Igualmente, las acciones para consolidar una fuerza de trabajo con una buena y saludable alimentación son elementos esenciales de la protección social de los trabajadores, pero a menudo se encuentran ausentes de los programas para la mejora de las condiciones de trabajo, salud y seguridad (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2012, p.5).

Las enfermedades más importantes derivadas de una mala alimentación han sido, en primer lugar, las enfermedades cardiovasculares, que en el 2004 fueron la segunda causa de muerte en España, en segundo lugar la obesidad, llamada la epidemia del siglo veintiuno por la OMS, y en tercer y cuarto lugar el cáncer y la diabetes.<sup>1</sup>

Hoy en día son pocas las empresas que se preocupan por la alimentación de sus empleados, y muchas consideran la alimentación como un elemento secundario perdiendo la oportunidad de mejorar el bienestar y la calidad laboral de sus trabajadores. En USA la mala alimentación en el entorno laboral causa pérdidas de hasta el 20% en la productividad y el coste anual de la obesidad para las empresas, en términos de seguros, bajas por enfermedades, y otros pagos asciende en EE.UU a 12.700 millones de dólares (OIT, 2012, p.15).

Los comedores implantados en las oficinas suelen ofrecer una selección alimentaria escasa y rutinaria. Las máquinas expendedoras de alimentos y bebidas disponibles en los centros laborales generalmente ofrecen alternativas muy poco saludables, con snacks con altos contenidos en sodio, bebidas muy azucaradas, aperitivos salados, etc. Los

---

<sup>1</sup> Miayuno. (2016). *La mala alimentación un problema real para nuestra salud*. Recuperado de: <https://www.miayuno.es/la-mala-alimentacion-un-problema-real-para-nuestra-salud/> (Visualizado Enero 2018)

restaurantes cercanos al centro de trabajo pueden resultar caros y lentos en el servicio, y los alimentos que en muchos países se venden por la calle tampoco son una alternativa sana. Ello nos muestra que con frecuencia los trabajadores no tienen las facilidades ni el lugar adecuado donde poder comer saludablemente, o incluso el dinero suficiente para poder acceder a dicha comida (OIT, 2005).

Por otra parte, también en el entorno laboral se ha producido un aumento del consumo de comida rápida y de alimentos procesados debido a diferentes factores tales como las amplias jornadas de trabajo, las frecuentes reuniones, los viajes de negocio y las obligaciones sociales relacionadas con el ámbito profesional. Todo ello conlleva un efecto negativo sobre la salud de los trabajadores. <sup>2</sup>

Se puede afirmar que una dieta pobre y un exceso de peso son las primeras causas que impactan directamente en la salud de los empleados, siendo los problemas más comunes en los centros de trabajo el dolor de espalda, el estrés, la *diabetes mellitus* tipo 2, y los accidentes cardiovasculares entre otros, todos ellos relacionados con malos hábitos alimenticios (Ni Mhurchu, Aston y Jebb, 2010, p.1).

No es menos cierto, por otra parte, que la mala salud de los trabajadores se asocia por muchos empresarios a un reducido rendimiento laboral y a un bajo estado de ánimo y de autoestima. Los costes organizativos relacionados con el colectivo laboral que practica una mala conducta alimenticia y que tiene una mala salud incluyen desde el coste de la baja médica, a veces la incapacidad laboral, además de elevados índices de absentismo y de rotación de personal, con una clara disminución de la productividad en el trabajo. Además, la mala salud de un trabajador puede afectar negativamente al rendimiento de otros que trabajan con él. Por ejemplo, en el Reino Unido en 2002 los problemas de salud relacionados con la nutrición provocaron alrededor de unos dieciséis

---

<sup>2</sup> Miayuno. (2016). *La mala alimentación un problema real para nuestra salud*. Recuperado de: <https://www.miayuno.es/la-mala-alimentacion-un-problema-real-para-nuestra-salud/> (Visualizado Enero 2018)

millones de días laborales perdidos relacionados con problemas de sobrepeso (Goetzel y Ozminkowski, 2008, p.2; Ni Mhurchu, Aston y Jebb, 2010, p.1).

Toda intervención efectiva y exitosa que prevenga las enfermedades relacionadas con la mala alimentación supondría un beneficio económico y una mejora en la salud y calidad de vida de los empleados. Promover una intervención efectiva y un entorno más saludable en el trabajo que favorezca la prevención de enfermedades, beneficia no solo a la salud de los trabajadores, sino también a la economía y a la sociedad del país en general. Las iniciativas a medio y largo plazo que tienen como fin la salud y el bienestar, se encuentran ligadas a beneficios económicos para las empresas. El entorno laboral es un excelente contexto para desarrollar estas iniciativas ya que, según estudios, las personas están en el lugar de trabajo alrededor de un 60% de sus horas activas, por lo que realizar intervenciones laborales tiene un potencial significativo para la mejora de hábitos alimenticios y la pérdida de peso (Ni Mhurchu et al. 2010, p.2).

En conclusión, en un contexto de aumento a nivel mundial de obesidad y sobrepeso y de patologías derivadas de la mala alimentación, es necesario y urgente una concienciación de hábitos de vida saludable que nos mantengan en un estado de salud próspero (OIT, 2005).

Los Centros para el Control y prevención de enfermedades, *Centers for Disease Control (CDC)*, junto con la iniciativa “gente sana en lugares sanos”, han observado que los lugares de trabajo son para los adultos como las escuelas para los niños, puesto que la mayoría de los adultos con vida laboral activa invierten y emplean una porción substancial de su tiempo en sus lugares de trabajo ( Goetzel y Ozminkowski, 2008, p.2).

Está comprobado que los malos hábitos alimenticios son una causa importante en el desarrollo de enfermedades crónicas. El Estudio Nacional del Cáncer establece unos sencillos objetivos alimentarios para reducir el riesgo de padecer cáncer: incluir una ingesta menor de 30% de comida grasa, la toma de 20-30 gramos de fibra al día y

finalmente, aumentar en la dieta el consumo de frutas y verduras. Los programas de intervención que promueven estas iniciativas son más efectivos cuando se centran en los factores que influyen la elección de la mala alimentación y estudian como cambiar dichos comportamientos alimenticios (Glanz et al. 1998, p.2).

Otro estudio muy interesante sobre esta problemática es el realizado por Christopher Wanjek (2005) en donde establece que el empresario que promueve el estilo de vida saludable tendrá menos absentismo laboral, con la consecuencia de una reducción de costes de seguros, una mayor productividad y una mayor satisfacción en el centro de trabajo, lo que en última instancia, mejorará la imagen y reputación de la empresa. Wanjek fue un pionero en esta materia, ya que fue el primero que examinó los hábitos alimenticios en el lugar de trabajo en distintas partes del mundo. Considera que si estos hábitos mejorasen, la tasa de productividad aumentaría y se prevendrían deficiencias relacionadas con la mala alimentación y el sobrepeso, enfermedades crónicas y la obesidad. Para ello, serían necesarias inversiones modestas que se podrían recuperar mediante la reducción de bajas médicas y de accidentes. Además, en su estudio ha destacado que el mundo actual se encuentra ante una “brecha alimentaria”, puesto que uno de cada seis habitantes tiene desnutrición, frente a otro con sobrepeso y obesidad (OIT, 2005).

Por otra parte, la OIT tomando como base el estudio de C. Wanjek (2005) “*Food at Work. Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases*” resaltó años más tarde en una investigación centrada en Chile, que mediante alimentos de buena calidad, consumidos en un ambiente relajado, se favorece el máximo rendimiento laboral. Cuando los empleados se encuentran en un entorno tranquilo son más productivos, beneficiando a sus empleadores. Una nutrición apropiada es el fundamento y base de la estabilidad laboral, de la seguridad y de la productividad, intereses que tanto los gobiernos, como las empresas, como los sindicatos y trabajadores deberían compartir y tener presente. Y concluye que la alimentación en el entorno laboral no

debería ser contemplada como un gasto, sino que debería ser considerada como una inversión que reduce costes para la compañía y sus trabajadores.

Una alimentación sana no es solo un tema de Responsabilidad Social Corporativa, sino que va mucho más allá, es un elemento esencial para la productividad ya que reduce el absentismo y disminuye patologías asociadas a la mala nutrición. (OIT, 2012, p.15).

## **B. El entorno laboral como el lugar idóneo para el fomento de la alimentación saludable**

Christopher Wanjek (citado en OIT, 2012, p.15) afirma que el lugar de trabajo es la localización idónea para llevar a cabo prácticas de alimentación saludable, y considera que un programa de nutrición ideal debe incluir cuatro elementos esenciales:

1. Un estudio que sensibilice, eduque y proporcione a los trabajadores información fundamental para realizar buenas elecciones nutritivas
2. Un planteamiento que mejore las condiciones de trabajo con el fin de impulsar la alimentación saludable
3. Un proyecto que ayude a los empleados para que asuman de manera activa el cambio en su nutrición
4. Un programa que realice políticas laborales que permitan a los trabajadores comer de manera saludable (tiempo, disponibilidad, mayor acceso y variedad a opciones de comida, etc)

En los EEUU, la promoción de la salud y del bienestar en el lugar de trabajo se debe principalmente a la expectativa de los empresarios de reducir costes. En el ámbito laboral europeo, existen menos incentivos financieros para que la compañía implemente programas de promoción de la salud. En la mayoría de los países europeos, los costes de los empleados enfermos sólo los pagan las empresas directamente durante un período de tiempo limitado, después de ese período los sistemas nacionales de salud se hacen cargo de la mayor parte de la responsabilidad económica. Para las empresas europeas, el

beneficio en términos de moral, de satisfacción y de bienestar de su personal, es más importante que el coste directo derivado de poner en marcha planes de salud y bienestar (European Network of Workplace Health Promotion, [www.enwhp.org](http://www.enwhp.org), citado en Maes et al. 2011, p.1).

La OMS (citado en World Health Organization, 2010, p.15) establece Entorno de Trabajo Saludable como aquel centro en el que tanto trabajadores como jefes colaboran continuamente para mejorar, promover y proteger la salud, el bienestar y la seguridad de los empleados, así como la sustentabilidad del clima laboral en base a los siguientes indicadores:

- Salud y seguridad en relación al espacio físico de trabajo
- Bienestar, salud y seguridad en relación al medio psicosocial del trabajo, donde se incluye la organización y la cultura del ambiente del mismo
- Recursos de salud personales en los centros laborales
- Medios en que la comunicad busca mejorar la salud de los empleados, sus familias y los demás miembros de la comunidad

Una empresa saludable es aquella que define como objetivo principal ayudar a sus colectivos a mantener un tono vital corporal y mental sano, con la realización de prácticas a medio y largo plazo para aumentar la productividad de los trabajadores. Estas iniciativas surgen al identificar incapacidades y faltas de asistencia que están generando un coste para la empresa aunque la causa esté fuera del centro de trabajo. Por esa razón, las variables a estudiar en el impacto de estrategias de gestión de la salud serán factores como el absentismo, productividad o costes médicos, así como, los indicadores de clima laboral, motivación y compromiso laboral. Como ya hemos mencionado anteriormente, desde un punto de vista empresarial, un ambiente saludable impacta positivamente en la reducción del absentismo y mejora la productividad, así como el compromiso laboral, la motivación y el clima laboral (IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 5).

En el gráfico inferior se expone el proceso del impacto de la salud en los trabajadores de una empresa:



Figura 2: *Proceso del impacto de la salud en los trabajadores de una empresa*

*Fuente:* Elaboración propia a partir de Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y modelo de la OMS, WA 440, citado en Productividad y Empresa Saludable de IESE e IRCO.

En el gráfico basado en el Modelo de la OMS de Entornos Saludables, se expone la secuencia del impacto de tener centros laborales insanos. El proceso se inicia con malos comedores en las oficinas y con una oferta de alimentos poco variada y saludable que provoca enfermedades asociadas a la mala alimentación como obesidad, insatisfacción laboral, estrés, falta de compromiso, etc. Todos estos factores causan la aparición de fenómenos como el absentismo, el presentismo laboral y la baja productividad. Cuando un trabajador se encuentra enfermo decae su productividad. Al no poder acudir al trabajo, se generan los llamados costes de absentismo. Por el contrario, si acudiese al trabajo estando enfermo, se produciría un fenómeno bastante frecuente denominado presentismo. El presentismo laboral hace referencia en general, a acudir y estar presente en el puesto de trabajo pero dedicando parte de la jornada a otras funciones que no son propias del mismo (acceso a redes sociales y páginas web no relacionadas con el

trabajo, realización de llamadas, etc). Sin embargo, también se incluye dentro de este fenómeno a aquellas personas que estando enfermas deciden acudir al puesto de trabajo para no ser despedidas. Este presentismo laboral afecta a la organización negativamente y favorece la transmisión de enfermedades en el ámbito laboral. Genera una pérdida de productividad del trabajador y no facilita la mejoría de su estado de salud.<sup>3</sup> Los efectos últimos de toda esta secuencia son el incremento de costes, el descenso global de la productividad empresarial y el descenso de calidad del producto o de la atención al cliente.

Con el objetivo de medir el impacto de la salud de los trabajadores en términos de productividad, absentismo, etc, se han realizado numerosos estudios empíricos, la mayoría en EE.UU, donde desde hace décadas ya se comenzaron a implantar programas de creación de un entorno saludable. *The National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH), realizó un estudio sobre un millón de trabajadores, cuyos resultados generaron una serie de datos fiables sobre el impacto de los programas de salud y bienestar en las empresas. Dichos resultados indicaron una mejora del absentismo y de la productividad, así como una considerable disminución en la media de los costes denominados *Health and Productivity Management* [HPM]. Las variables estudiadas fueron salud, rotación, absentismo, incapacidad laboral y programas de compensación.

Según el citado estudio, el coste HPM en media por empleado era de 9.992 dólares. Una vez que fue aplicado el programa de mejora, obtuvieron un ahorro medio de 2.562 dólares por empleado, lo que supone un 26% de media de ahorro.

En el Gráfico 1 se expone el porcentaje de ahorro de costes de las empresas que forman parte del estudio NIOSH.

---

<sup>3</sup> García-Allen, J. *Presentismo laboral: causas y consecuencias de este fenómeno*. Recuperado de: <https://psicologiamente.net/organizaciones/presentismo-laboral-trabajo-enfermo>. (Visualizado Marzo 2018)

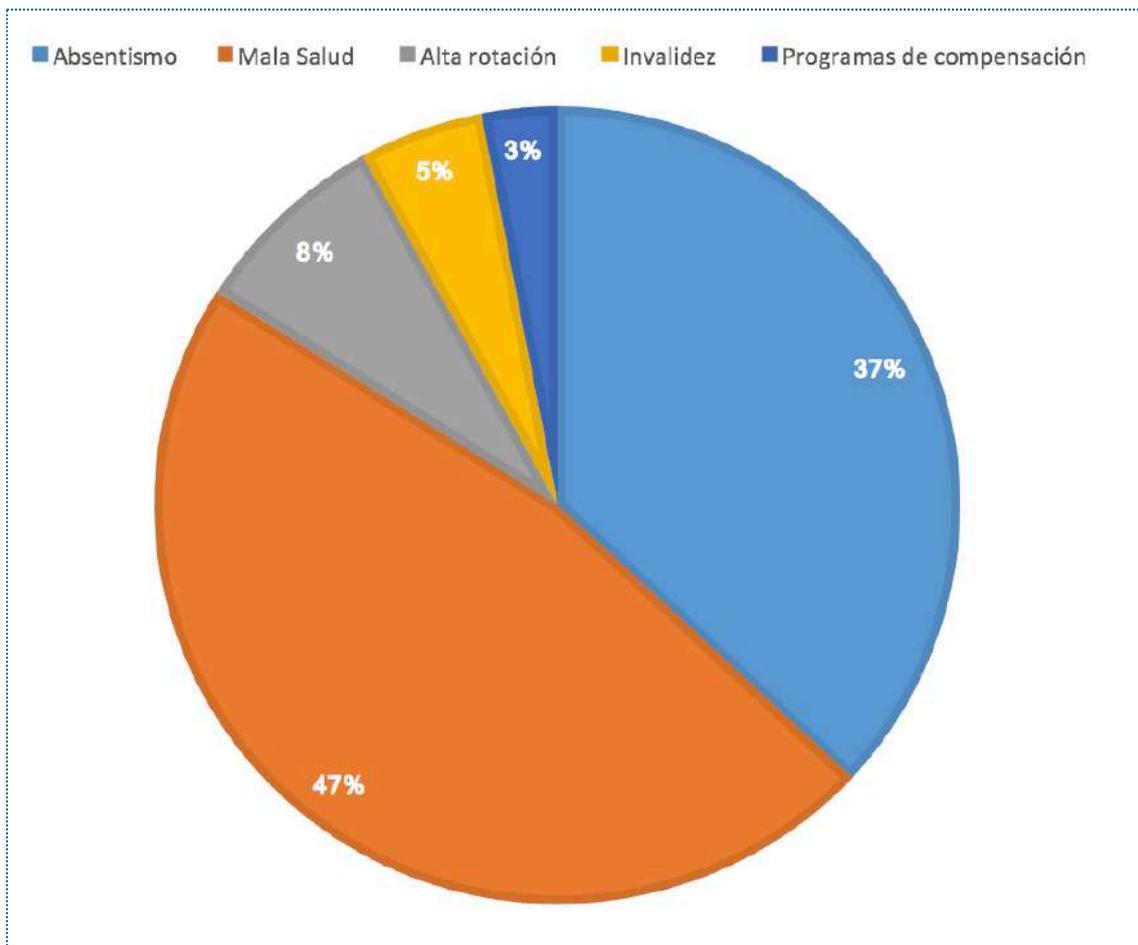


Gráfico 1: Ahorro de costes HPM al implementar programas de bienestar del estudio NIOSH  
 Fuente: Elaboración propia a partir de Productividad y Empresa Saludable, IESE e IRCO.

Numerosos estudios confirman lo planteado desde hace años por Wanjek en relación con que el lugar de trabajo es el espacio ideal para influir en los empleados. Quintiliani (2010, citado en OIT, 2012, p.16) evalúa a través de diversas publicaciones, la relación entre intervenciones nutricionales en el ámbito laboral con productividad y rentabilidad empresarial. Concluye que dichas intervenciones proporcionan un impacto positivo en el conocimiento sobre la alimentación y nutrición saludable en los trabajadores, así como en las condiciones de salud y rentabilidad de la empresa al reducir el absentismo laboral. Del mismo modo, afirma que si se realizan actuaciones con objetivos y mecanismos perfectamente definidos e implantados de manera eficaz se mejoraría la productividad laboral en un 1-2%. En las grandes empresas los beneficios asociados al incremento de la productividad compensarían los costes generados para realizar dichas intervenciones.

Asimismo, Van Dongen (2011, citado en OIT, 2012, p.17) llega a las mismas conclusiones, y afirma que los programas que promocionan la salud, enfocados a una mejora en la alimentación y en la productividad laboral, generan ahorros financieros en términos de reducción de absentismo, de ahorro de costes, o de ambos según los estudios no aleatorios.

Por otro lado, Maes et. al (2011, citado en OIT, 2012, p.17) , exponen que parte de los diecisiete estudios analizados centrados en promover una dieta saludable mediante actividades educativas, estrategias de cambio ambiental o de una combinación de ambas, fueron calificados de moderada calidad, teniendo en cuenta la calidad del diseño y el grado de cumplimiento de los planteamientos. Por consiguiente, los resultados manifiestan una evidencia moderada sobre cambios en las conductas alimenticias y sobre los efectos positivos sobre intervenciones en los lugares de trabajo.

Finalmente, la OMS (2009, citado en OIT, 2012, p.18) realizó una investigación sobre este ámbito aplicando sobre los trabajadores una serie de intervenciones que consistían en:

- Distribuir alimentos y bebidas saludables en los centros de trabajo
- Destinar un espacio para fomentar actividades físicas y potenciar el uso de escaleras
- Hacer partícipes a los empleados a la hora de elaborar, planificar y ejecutar los programas
- Involucrar a los familiares en las intervenciones
- Facilitar estrategias de cambio de comportamiento individual y de autocontrol

Dichas intervenciones determinaron un cambio positivo en el comportamiento y actitud de los trabajadores, así como una mejora del bienestar colectivo.

En definitiva, cabe destacar la necesidad de formular una estrategia sobre programas de salud y alimentación sana, que facilite por un lado, el crecimiento

económico, y por otro lado, mejore la calidad de vida de todos los integrantes de la compañía.

Tras la revisión de la literatura sobre este ámbito, se verifica que la alimentación en el trabajo ha cobrado relevancia al confirmarse que muchos de los empleados reducían su rendimiento laboral por alteraciones en su estado nutricional. Estas alteraciones alimentarias, en muchos casos, generan un considerable gasto económico, por lo que las medidas de promoción y prevención de patologías asociadas a la mala alimentación, posibilitarían una reducción de costes y una clara mejora del estado de bienestar de los empleados. Una estrategia de alimentación saludable y salud laboral aplicada a los trabajadores proporcionaría una enorme ganancia a las compañías, gracias a que generaría personas motivadas, más satisfechas con su estado de salud, y en definitiva, también más productivas (Bejarano-Roncancio y Díaz-Beltrán, 2012).

En conclusión, en los centros de trabajo se pueden y se deben encauzar las distintas actuaciones para aumentar la calidad de vida de las colectividades y fomentar estilos de vida saludables. La construcción de dichas políticas es más efectiva si se realiza conjuntamente entre el Estado, los trabajadores, las empresas y todos aquellos interlocutores sociales involucrados en este ámbito. Estas actuaciones se deben realizar de forma continua y sostenible en el tiempo de manera que se puedan evaluar a medio y largo plazo tanto su implementación como sus resultados. Deben favorecer un diálogo social y encajar con el código laboral, siendo colaterales al reglamento interno del trabajo, puesto que deben recoger los derechos y deberes entre empresa y trabajador (Bejarano-Roncancio y Díaz-Beltrán, 2012; OIT, 2012, p.11).

## **IV. ENDOMARKETING EN EL ÁMBITO DEL BIENESTAR SOCIAL**

En este capítulo se realiza un extenso estudio de casos sobre la aplicación del endomarketing en las empresas para la obtención de beneficios sobre la salud y bienestar del colectivo laboral. El orden que se ha establecido para la exposición del mismo ha sido:

- 1º Concepto de endomarketing o marketing interno y principales características
- 2º Exposición de una comparativa entre elementos del marketing externo y del endomarketing
- 3º Definición de diferentes enfoques y perspectivas del endomarketing en función de la salud y del bienestar
- 4º Matriz de marketing
- 5º Principales elementos en una campaña de endomarketing
- 6º Análisis de estos elementos en dos benchmarking:
  - El primero, sobre programas de salud y bienestar en compañías situadas en EEUU
  - El segundo benchmarking sobre acciones de mejora de entornos saludables en compañías en España

### **A. Concepto y definición de endomarketing**

Para tener éxito en la mejora del bienestar y de la salud de sus empleados, muchas compañías han utilizado herramientas y campañas de marketing interno. El marketing interno es una concepción que surgió en el segundo tercio del siglo XX y que se ha ido desarrollando paulatinamente a lo largo del tiempo. El término “endo”, prefijo de origen griego que significa “dentro, en el interior”<sup>4</sup>, unido al término “marketing”, da lugar a una nueva denominación más actual: Endomarketing. En este estudio se utilizará esta nueva terminología.

---

<sup>4</sup> Fuente: Real Academia Española. Visualizado en: <http://dle.rae.es/?id=FDGZqvn> Marzo 2018.

Endomarketing significa, por tanto, marketing interno, y su objetivo es potenciar la productividad de manera interna en la compañía al aumentar la motivación de sus empleados y al hacer que sus trabajadores se identifiquen mejor con la filosofía y los valores que posee la empresa. De alguna manera, el endomarketing fusiona técnicas de marketing con otras herramientas y objetivos propios de recursos humanos, como el bienestar y la calidad laboral de los trabajadores. El endomarketing, por todo ello, es también llamado Teoría de los Clientes Internos, puesto que considera a los subordinados y colaboradores como si fueran clientes de la compañía (GRDAR, 2017; Méndez, 2017).

Actualmente es necesario que el colectivo de la organización tenga presente la filosofía laboral, sepa cual es su lugar en la empresa y que sus acciones estén guiadas a la consecución de los objetivos de la compañía y al éxito de la misma. Los programas dirigidos hacia los clientes internos tendrán un impacto directo en el bienestar y la calidad laboral, en el rendimiento, en la productividad y en la vinculación del empleado con la firma y por tanto, en el valor intangible de la empresa. Por añadidura, se relaciona la satisfacción del empleado con el salario, recompensas, incentivos, clima laboral, e imagen y posicionamiento de la empresa.

Las principales características y beneficios del endomarketing se pueden resumir en:

- Motivación y satisfacción de los trabajadores
- Fidelización de los empleados, que provoca una reducción de la rotación y beneficia la obtención de feedback interno por parte de la empresa para modificarse y progresar
- Aumento de la productividad y con ello de la calidad del servicio final a los clientes
- Sentimiento de pertenencia a la empresa lo que favorece la innovación para reinventar el trabajo habitual
- Coordinación e integración interfuncional
- Implementación de estrategias funcionales y corporativas

(Rivera Camino y De Garcillán, 2014; Méndez, 2017).

A continuación, se expone una comparativa de elementos entre el marketing externo tradicional y el endomarketing:

Tabla 1: *Comparativa entre elementos del marketing externo y del endomarketing*

<b>Marketing externo</b>	<b>Endomarketing</b>	<b>Explicación</b>
Cliente	Trabajador	El empleado es el cliente interno de la compañía, y sus necesidades y sus deseos tienen que ser considerados para las estrategias de la empresa. Para involucrar al trabajador en la gestión de la compañía y conocer al cliente interno se deben usar herramientas de investigación socio-laboral, (de marketing externo): encuestas, paneles, focus group, etc.
Producto/ servicio	Empresa	El producto que se le ofrece al cliente interno es la propia empresa, con sus necesidades, estructuras, DAFO, objetivos, etc, para que participen y aseguren su efectividad. De esta forma se crean características en este producto como una mejora del clima laboral, mejores condiciones de trabajo, mayor participación y productividad, mayor integración y motivación, es decir, mayor valor intrínseco de la compañía.
Técnicas de comunicación y ventas	Comunicación interna	La técnica de ventas se va a sustentar en la comunicación interna y en la participación del personal, necesario para el éxito y logro de los objetivos. Se desarrollarán dos tipos de comunicaciones: una descendente (en cascada), que informe a todo el colectivo laboral sobre las acciones y políticas a implantar, vendiendo la estrategia, y otra ascendente a modo de conocimiento que permitirá detectar incidencias en la coherencia e impacto de los mensajes, corregirlas e implantar las modificaciones si fuese necesario.

Marketing externo	Endomarketing	Explicación
Fuerza de Ventas	Dirección y mandos medios	El conjunto de directivos y de mandos intermedios en la empresa deben vender la idea y los objetivos establecidos al resto de la organización, con el fin de mejorar la participación, fidelización y motivación.
Objetivos comerciales	Incrementar el bienestar y la motivación	El objetivo del Endomarketing es el aumento del bienestar y de la calidad laboral de los empleados, así como un aumento en la motivación de los mismos. Por ende, se aumentará la productividad, el clima laboral y se reducirán las tasas de absentismo.

*Fuente:* Elaboración propia basada en Del Prado, L. (2003)

Por otra parte, según IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones (2013, p.23), las organizaciones poseen diferentes enfoques de endomarketing para afrontar el reto de promover la salud y el bienestar laboral:

A. El primero es un enfoque centrado en recursos humanos [RRHH], que se denomina Perspectiva de Bienestar. Se centra fundamentalmente en la mejora de indicadores como la productividad, la rotación y el absentismo

B. El segundo enfoque consiste en aplicar una Perspectiva de Prevención, la cual pone el énfasis en las medidas de seguridad e higiene de los centros laborales, así como en la prevención de enfermedades causadas por una vida sedentaria y de temas de estrés

C. El último es un enfoque centrado en una Perspectiva de Salud, o de Responsabilidad Social Corporativa [RSC], puesto que lo protagoniza toda la comunidad laboral, para prevenir y mejorar patologías cardiovasculares, de estrés, tabaquismo, alcoholismo, obesidad, etc. En ella intervienen tanto las familias, como los clientes internos, externos y los proveedores

El siguiente gráfico sitúa ejemplos de empresas que siguen una de las tres perspectivas mencionadas mediante un benchmarking o comparativa:

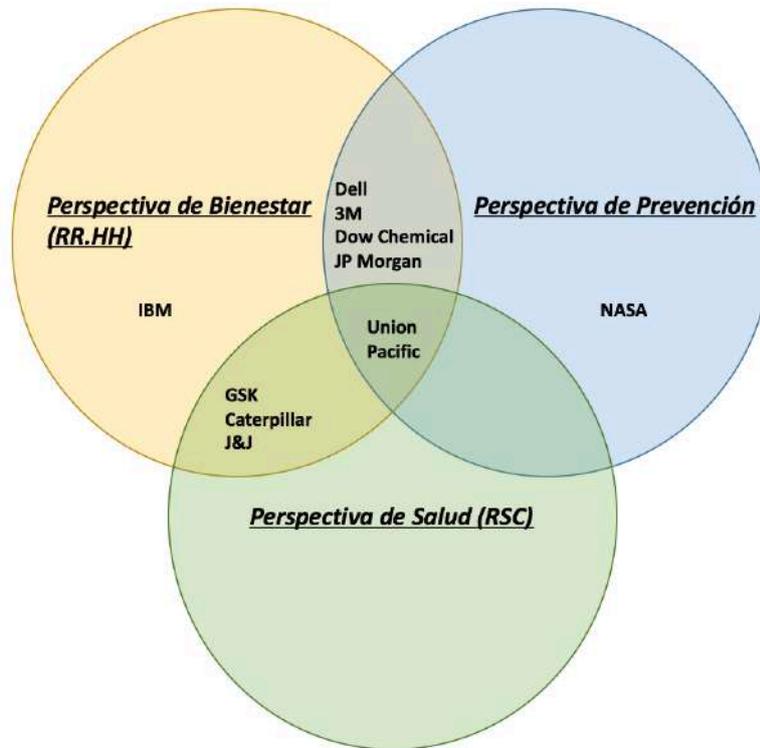


Gráfico 2: *Benchmarking de empresas estadounidenses*

Fuente: Elaboración propia a partir de Empresa Saludable y Productividad, IESE e IRCO.

En relación a la prevención de riesgos laborales, las empresas e instituciones cuentan con un instrumento para ejecutar y desarrollar sus campañas de marketing y comunicación en seguridad y salud laboral. Se trata del *Manual de marketing y comunicación en seguridad y salud laboral* en donde entre otras herramientas, se define una matriz de marketing para situar las acciones en función de que sean más racionales o emocionales, y en función de que su objetivo sea de concienciación o bien de promover la acción (PRLInnovación, 2014, p.92).

El enfoque de este manual se verá con más detenimiento en el último apartado de este TFG ya que se utilizarán algunas de sus recomendaciones y herramientas para diseñar una campaña concreta de endomarketing dirigida a la mejora de la alimentación saludable y del bienestar.

## B. Matriz de marketing

A partir de PRLInnovación se ha creado una matriz de marketing (figura 3) en donde se sitúan las distintas herramientas y acciones de endomarketing en función de dos ejes:

1. Eje vertical: acciones racionales vs acciones emocionales
2. Eje horizontal: acciones de concienciación vs acciones de acción

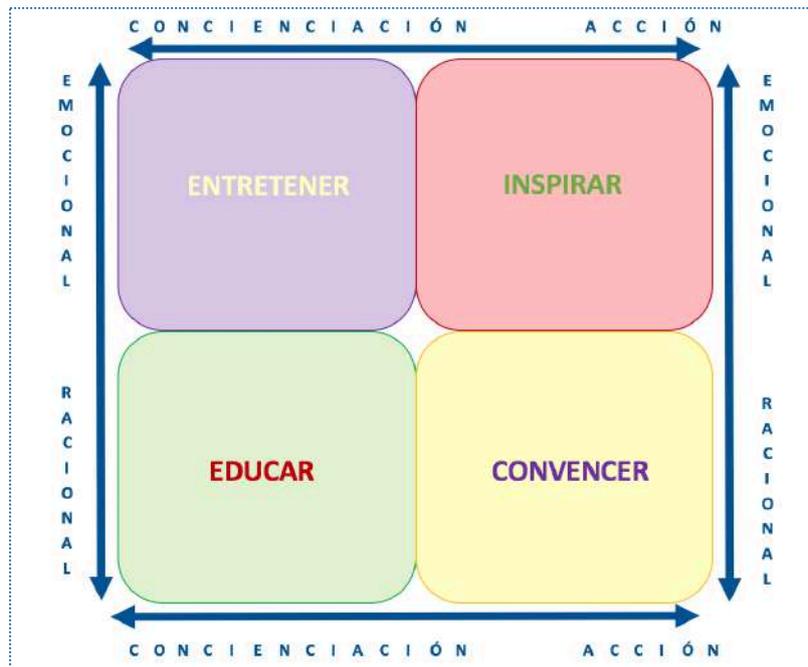


Figura 3: Matriz de marketing

Fuente: Elaboración propia a partir de PRLInnovación (2014)

A la luz de la matriz anterior, se diferencian cuatro cuadrantes iguales: educar, convencer, entretener e inspirar. En primer lugar, cabe destacar el cuadrante inferior izquierdo, que recoge las herramientas de contenidos más racionales y de mayor concienciación sobre nuestro propósito. Son acciones destinadas a **EDUCAR** al público objetivo.

En segundo lugar, en el cuadrante inferior derecho figuran las acciones de alto componente racional pero más enfocadas a la acción, aquellas pensadas para **CONVENCER** al target sobre el objetivo específico de la campaña. El propósito es

conseguir respuestas positivas hacia los mensajes que hemos desarrollado en el cuadrante anterior: educar al público objetivo.

En tercera instancia, ubicamos en la parte superior izquierda las acciones con un importante componente emocional y cuyo objetivo es concienciar. Estas herramientas se engloban en las denominadas acciones de **ENTRETENER**.

Para terminar la explicación sobre la matriz de endomarketing, y no por ello menos importante, se encuentran los mensajes con alto componente emocional y además enfocados a la acción. Son herramientas que buscan **INSPIRAR** y conseguir una respuesta inmediata por parte del público objetivo a las propuestas de la campaña.

En el último epígrafe de este TFG, se desarrollarán las acciones y actividades que se proponen para cada uno de los cuadrantes explicados en relación con la campaña de endomarketing dirigida a la alimentación saludable en la Universidad Pontificia Comillas.

### **C. Características de una campaña de endomarketing**

Los elementos básicos de una campaña de endomarketing son:

- Definir el objetivo de la campaña
- Identificar el target, es decir, el público objetivo al que se va a dirigir la comunicación. Conocer sus necesidades y características ayudará a plantear una campaña efectiva, a diseñar la planificación de medios y canales más específicos y a redactar el mensaje más adecuado a este target determinado de forma que se genere el mayor impacto posible
- Elegir los medios y canales indicados para los segmentos del público objetivo. Este es uno de los factores más importantes para el éxito de una campaña publicitaria. Es necesario seleccionar los canales más accesibles para los empleados, ya sea porque son los más utilizados o porque tengan una mayor influencia en ellos

- Diseñar la comunicación y la forma de lanzar el mensaje. Este debe ser claro, sencillo, fluido y fácil de entender, lo más comprensible para los trabajadores. La comunicación debe resaltar las principales características y beneficios de la campaña que se va a difundir en la compañía junto con las ventajas que va a obtener el público objetivo. Así mismo, el mensaje debe destacar las características innovadoras y que diferencian a nuestro servicio y/o producto, para que genere que los empleados quieran formar parte de la estrategia y del plan, usando experiencias reales, logros obtenidos, testimonios de clientes, etc. Se debe repetir continuamente el mensaje y la comunicación para que tenga efecto y así recordárselo a nuestros trabajadores
- Medición y feedback de los resultados de la campaña de endomarketing <sup>5</sup>

#### **D. Benchmarking I: comparativa de acciones de endomarketing de empresas en EEUU**

A continuación, se presenta una selección de empresas internacionales que han aplicado iniciativas de endomarketing en sus compañías y que han sido objeto de estudio por el *National Institute For Occupational Safety and Healthy*. Hay que destacar que EEUU es el primer país en implantar políticas de mejora en los entornos saludables.

Se han elegido para este análisis los casos de: GlaxoSmithKline, Caterpillar, Johnson & Johnson, Dow Chemical y 3M. Finalizada la exposición de cada iniciativa de endomarketing, se va a realizar un cuadro comparativo o benchmarking con los elementos de una campaña de endomarketing explicados en el punto anterior.

Cabe destacar que muchos de los planes y acciones que se exponen no son sólo relativos a la aplicación de una alimentación saludable, sino que ésta se incluye dentro de programas más amplios de salud y bienestar del entorno laboral.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 12, p. 14).

---

<sup>5</sup> Entrepreneur, *Claves para hacer una campaña publicitaria*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/263512> (Visualizado Febrero 2018)

CreceNegocios, (2012). *10 requisitos para una publicidad atractiva*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/10-requisitos-para-una-publicidad-efectiva/> (Visualizado Febrero 2018)

- **GlaxoSmithKline**

La compañía inglesa GlaxoSmithKline, GSK, se dedica a la investigación farmacéutica, siendo sus principales ámbitos: el asma, el control de virus, las infecciones, la diabetes y los desórdenes mentales y digestivos.



*Contract for Health and Wellness* fue el programa que implementó durante tres años (1997 - 2000) para ayudar a sus empleados en temas relacionados con el consumo de tabaco, la malnutrición, el deporte, el estrés, la depresión y medidas de prevención médica. Todos los empleados de la empresa formaron parte de la iniciativa. Para ello, debían rellenar un formulario de auto-evaluación para identificar en qué etapa del cambio estaban y poder ofrecerles actividades especializadas con sus circunstancias, con compromiso de un año.

Tres años más tarde de su implantación, se calculó que la media de ahorro médico anual había sido de 777 dólares por empleado, por lo que teniendo en cuenta el total de partícipes de cada año, el ahorro total estimado fue de varios millones de dólares anuales.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 15; Web corporativa GSK).

- **Caterpillar**

Caterpillar es el mayor fabricante del mundo en maquinaria de construcción, equipamiento para minería, motores de diésel y gas natural, de turbinas industriales y de locomotoras diésel-eléctricas.

La compañía implementó a principios de los noventa la iniciativa *Healthy Balance Program*. En ella se desarrolló un exhaustivo programa que incluía el seguimiento y la evaluación de riesgos para la salud de los empleados, los mensajes personalizados, el asesoramiento por problemas de lesiones y la colaboración con programas locales de salud, bienestar y nutrición saludable. Además, el programa añadía boletines, servicios de intranet y materiales personalizados.



Hasta el año 2015 se ha estimado que la compañía ha ahorrado en gastos médicos 700 millones de dólares. Asimismo, se corroboró que los gastos en los empleados que no se habían inscrito en este programa de salud se incrementaron en un 35% anual, al contrario de los trabajadores que formaban parte de la iniciativa, sobre los cuales el aumento de gasto médico anual fue solo de un 25%.

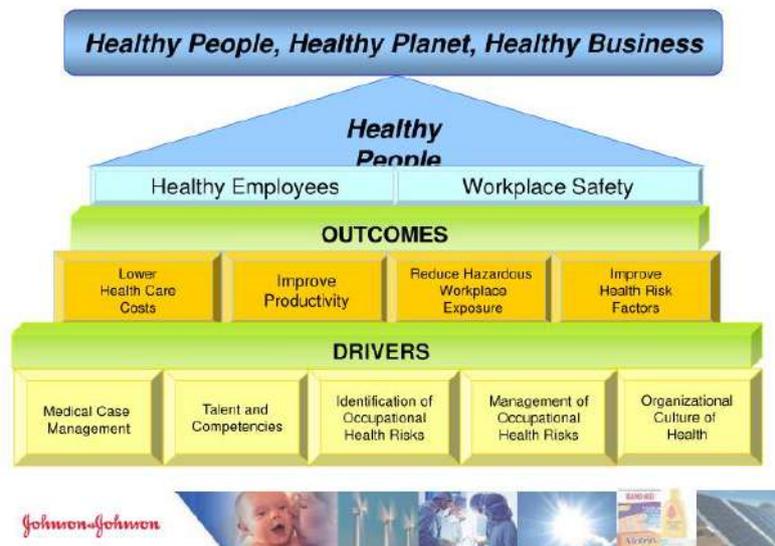
(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 15).

- **Johnson & Johnson**

La compañía estadounidense Johnson & Johnson, fundada en 1886, es fabricante líder de dispositivos médicos, productos farmacéuticos y de cuidado personal, perfumes y productos para bebés. Llevan más de cien años manteniendo y cuidando la salud y el bienestar de sus empleados a través de distintos programas y servicios. Tienen como misión ayudar a las personas de todo el mundo, a vivir más tiempo, de forma más saludable y feliz, y ello comienza con el cuidado de su propia fuerza de trabajo.

En 1978, implantó entre sus empleados un programa corporativo de salud y bienestar denominado *Live for life*. El plan se fue desarrollando a lo largo de los noventa añadiendo *Health and Wellness Program* y en el año 2005 el programa *Healthy People*

*Initiative*, que fomentaban la alimentación y la actividad física saludable y la atención médica preventiva.



El objetivo global del programa era proporcionar formación e información sobre la salud a los empleados, con el propósito de enseñarles a cambiar y mejorar sus hábitos de vida y alimentación, y con ello reducir los gastos médicos.

Para estimular la participación activa de sus empleados, la empresa llegó incluso a ofrecer a los partícipes incentivos económicos. Los resultados fueron sensacionales, puesto que se redujo el absentismo en un 18% y los gastos médicos en un 33,3%. Según Johnson & Johnson, una de las claves del éxito fue que los empleados adoptasen una posición activa respecto al tema de la salud y que se implicasen en los diferentes programas e iniciativas.

Siguiendo esta misma línea de actuación, Johnson & Johnson ha implantado recientemente herramientas de salud digital, *Digital Health Tools*, para conectar de manera personalizada y confidencial con la salud y el bienestar de sus empleados.



Además, tienen servicios de evaluación de la salud para identificar de forma preventiva riesgos y patologías en sus trabajadores.

Por último, cabe mencionar el resto de programas que desarrolla la compañía en sus centros de trabajo: *Energy for performance*™, *on-site movement*, *Employee Assistance Program and Work Life Services*, *Tobacco-Free Workplace Policy*, *Global HIV/AIDS Workforce Policy*, y *Occupational Health Services*.

Gracias a la implantación de dichos programas y servicios esta importante multinacional ha reducido significativamente entre su plantilla los ratios de mala alimentación, de obesidad, de presión arterial alta, de hipercolesterolemia, de tabaquismo y de inactividad física.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 16; Web corporativa Johnson & Johnson).



- **Dow Chemical**

Dow Chemical es una corporación norteamericana multinacional, que combina la ciencia y la tecnología para innovar en productos químicos y de agricultura. Están localizados en mercados de alimentación, salud, medicina, farmacia, transporte y cuidado personal.

En 1985, la firma puso en marcha el programa *Up with Life*, que consistía en crear un centro de promoción de la salud centrado en la salud mental, el tabaquismo, la prevención del VIH, la hipertensión, el colesterol, el apoyo a la lactancia, mamografías y políticas de nutrición saludable para combatir el sobrepeso. Como resultado, se redujeron los costes médicos de los participantes entre un 15 y 21%.

De un modo general y teniendo en cuenta otras políticas de salud laboral, se minimizó el ratio de accidentes por 200.000 horas trabajadas de un 2,57 en 1995, a un 0,05 en 2004.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 20) (web corporativa Dow Chemical).



- **3M**

La firma estadounidense 3M, Minnesota Mining and Manufacturing, es una compañía internacional dedicada a desarrollar, construir y comercializar productos y servicios tales como los dirigidos al cuidado de la salud, a la seguridad vial, productos abrasivos, adhesivos, etcétera.



Tras la implantación de su campaña de sensibilización sobre ergonomía laboral, la empresa consiguió reducir las bajas laborales y los trastornos musculoesqueléticos de sus trabajadores en un 43% respectivamente. Llamen la atención sus programas sobre

estrés, depresión, maternidad, enfermedades crónicas y asistencia médica 24 horas al día.

Por otro lado, 3M desarrolló el plan *HS Scorecard*, que le permitió obtener una medida cuantificable de la salud y la seguridad laboral del colectivo de su compañía. En dicho plan, realizó un seguimiento a través de indicadores como: clima laboral, utilización de servicios de asistencia, síntomas de estrés y solicitudes de compensación por incapacidad. Con los resultados del programa se diseñaron planes de promoción de la salud como el que se puede ver en la siguiente figura.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 22; Web corporativa 3M).



Finalmente, tras la exposición de estas diferentes iniciativas de endomarketing, se presenta un cuadro comparativo o benchmarking de cada una de ellas con los elementos de una campaña de endomarketing.

Tabla 2: *Benchmarking de los elementos de endomarketing de las empresas en EEUU*

Compañías	Programa	Objetivo	Perspectiva/ enfoque	Público objetivo	Mensaje y contenido	Canal y medios	Feedback/evaluación
<b>GlaxoSmithKline</b>	<i>Contract for Health and Wellness</i>	Nutrición, salud y deporte	Bienestar y Salud	Todos los empleados de la empresa	N.A	N.A	Media de ahorro médico anual de 777 dólares por empleado, por lo que teniendo en cuenta el total de participantes, el ahorro total estimado fue de varios millones de dólares anuales.
<b>Caterpillar</b>	<i>Healthy Balance Program</i>	Salud, y nutrición saludable	Bienestar y Salud	Todos los empleados voluntarios	Evaluación de riesgos para la salud, mensajes de salud personalizados, asesoramiento por problemas de lesiones, colaboración con programas locales, y seguimiento de salud de los empleados.	N.A	Ahorro de 700 millones de dólares en gastos médicos hasta el 2015
<b>Johnson &amp; Johnson</b>	1978: <i>Live for life</i>  2005: <i>Health and Wellness Program y Healthy People Initiative</i>	Nutrición saludable, actividad física y atención médica	Bienestar y Salud	Todos los empleados	Cambiar y mejorar sus hábitos de vida y alimentación	Medios digitales	Reducción del absentismo en un 18% y de gastos médicos en un 33,3%. Reducción ratios de mala alimentación, de obesidad, de presión arterial, de inactividad física y de tabaquismo
<b>Dow Chemical</b>	<i>Up with Life</i>	Nutrición saludable y salud médica	Bienestar y Prevención	Empleados voluntarios de la compañía	N.A	Creación de un centro de salud	Reducción de costes médicos de los participantes entre un 15-21%. Minimizaron el ratio de accidentes por 200.000 horas trabajadas de un 2.57 en 1995, a un 0,05 en 2004

Tabla 2: *Continuación*

Compañías	Programa	Objetivo	Perspectiva/ énfasis	Público objetivo	Mensaje y contenido	Canal y medios	Feedback/evaluación
3M	<i>HS Scorecard</i>	Salud médica, y seguridad laboral	Bienestar y Prevención	Todo el colectivo de la compañía	medida cuantificable de la salud y la seguridad laboral	campaña de sensibilización sobre ergonomía localizada en trastornos	Reducción de las bajas laborales y de los trastornos músculo- esqueléticos en un 43% ambos. Seguimiento de indicadores: clima laboral, utilización de servicios de asistencia, síntomas de estrés y solicitudes de compensación por incapacidad

Fuente: Elaboración propia

## **E. Benchmarking II: comparativa de acciones de endomarketing en empresas de España**

En el epígrafe anterior las estrategias mostradas se centraban sobre empresas de carácter internacional asentadas en Norteamérica. En este apartado, se exponen algunas interesantes iniciativas españolas de mejora de la salud laboral y se estudian los casos de las siguientes compañías: Mahou-San Miguel, Mutua Madrileña, Sanitas, Sodexo, Iberdrola, Banco Santander y Acciona.

En España, se ha producido durante los últimos años en el ámbito empresarial un considerable aumento del interés por el desarrollo de técnicas de promoción de vida saludable, con aproximaciones parciales a la cuestión, sobre todo centradas en el área de prevención de riesgos laborales. No obstante, en general, aún no existe tanta evidencia de resultados y de su impacto en la productividad, en el absentismo, en las rotaciones, etc. Ello se debe a que en España este tipo de estrategias son más incipientes y que además, se da una mayor cobertura sanitaria a través del Sistema Público de Salud (IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 26).

Por otra parte, no se puede dejar de destacar que España es pionera en la implantación de políticas globales de promoción de alimentación saludable, de actividad física y de prevención de la obesidad, y que desde el 2005 desarrolla la Estrategia NAOS en la línea de la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud de la OMS (DPAS citado en Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición, 2011).

- **Grupo Mahou-San Miguel**

Mahou San Miguel es la compañía líder cervecera en España, con una importante presencia internacional. Con sede central en Madrid desde 1890, es una de las compañías con mayor tradición en prevención y promoción de la salud laboral.





En Julio del 2013, la compañía obtuvo el certificado de Empresa Saludable concedido por la Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR]. Se ha convertido gracias a ello, en la primera compañía del sector de alimentación y bebidas en lograrlo, certificando la promoción de la salud, del bienestar y de la seguridad laboral.

El Modelo de Empresa Saludable se ha realizado con la colaboración del Instituto Europeo de Salud y Bienestar y la Sociedad de Prevención de FREMAP, basándose en los criterios establecidos por la OMS, anteriormente expuestos en el epígrafe tres de este Trabajo (página 16).

Son múltiples las campañas y programas que Mahou San Miguel ha desarrollado a lo largo de estos años para la mejora continua del bienestar y de la salud de todo su colectivo laboral. Por ejemplo, *A tu salud* es el Programa de Bienestar y Salud para todos los trabajadores de la compañía, incluida la Dirección General. En él se ha puesto en marcha un programa específico de Alimentación Saludable, con la ayuda de la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación, con el fin de concienciar a los trabajadores sobre la importancia de una buena nutrición y dieta para su salud. El programa de Alimentación Saludable ha formado parte de la Campaña de Prevención de la Obesidad, desarrollado mediante conferencias, talleres y dípticos informativos, y de forma individual con estudios y seguimientos de nutricionistas.

Mahou San Miguel elabora continuos diagnósticos de los datos recogidos en reconocimientos médicos de su plantilla, para generar planes de actividad personalizados llamados *Talleres de salud* en los centros de trabajo. Si no es posible participar en ellos, la firma paga el 30% del precio en gimnasios concertados.

En relación a la actividad física, en el 2001 creó la *Escuela de Espalda*, que incluye formación anatómica, Pilates, medicina física y osteopatía. Además, cuenta con estudios de la pisada para prevenir problemas musculoesqueléticos, y con programas de relajación y de *mindfulness* en instalaciones propias para velar por el bienestar físico y emocional de sus trabajadores.



También incluye actividades de formación y sensibilización de nutrición saludable para los empleados y sus familiares, así como programas de detección del cáncer de colon, próstata, piel, del virus del papiloma humano, detección del riesgo cardiovascular y de la diabetes.

Finalmente, el grupo cuenta con indicadores que relacionan la inversión en salud con el absentismo laboral, elaborando índices de retorno sobre la inversión, ROI, y de retorno de los intangibles. Ha conseguido reducir los índices de accidentalidad y enfermedades, con especial énfasis en las crónicas, se ha aumentado la motivación y bienestar de los empleados, y se ha disminuido durante el 2015 el absentismo laboral en un 20% (IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 36; Web corporativa Mahou San Miguel (2013) y (2016)).

Como última iniciativa, Mahou San Miguel ha creado un *Área de Felicidad* como una división estratégica dentro del equipo de personas y organización de la compañía. Se ha nombrado al frente de ella a Paloma Fuentes, médico especializada en prevención

y salud laboral en la compañía desde 1991. Esta experta opina que la mejor prevención de cara a los trabajadores es apostar por su bienestar y promover emociones positivas.<sup>6</sup>



- **Mutua Madrileña**

La Mutua Madrileña, uno de los mayores grupos aseguradores españoles, aplica entre su personal desde el 2004 planes de gestión de prevención de la salud. Esta campaña se lleva a cabo a través de un diagnóstico personalizado con sus consiguientes recomendaciones, y se centra en tres áreas fundamentales: el médico (*health coaching*), la actividad física (de forma personalizada y con orientación médica) y los hábitos de nutrición saludables.



---

<sup>6</sup> Mujeres&Cia. (26 de Marzo de 2018). *Mahou San Miguel impulsa el bienestar laboral desde su “Área de la Felicidad”*. Recuperado de: <http://mujeresycia.com/empresas/diversidad-genero-y-rse/29590-mahou-san-miguel-impulsa-el-bienestar-laboral-desde-su-area-de-felicidad> (Visualizado Marzo 2018)

Cano, V. (20 de Marzo de 2018). *Así se gestiona la cultura de la felicidad en empresas como Mahou San Miguel*. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/asi-gestiona-cultura-felicidad-empresas-como-mahou-san-miguel-196180> (Visualizado Marzo 2018)

El programa *Cuídate* de la Mutua Madrileña fomenta el cuidado de la salud entre toda su plantilla a través de sesiones de bienestar psicosocial, de bienestar físico y yoga, servicios de rehabilitación y fisioterapia en los propios centros de trabajo.

Como método para fomentar la actividad física, dispone de *espacios de entrenamiento personal*, o paga el 25% de la cuota en gimnasios, siendo del 100% en caso de que exista riesgo cardiovascular medio o alto en el empleado. Por otro lado, realiza programas de detección y prevención del cáncer a empleados con más de 45 años de edad.

Para concluir, la firma elabora informes de amortización para evaluar el retorno de la inversión en la estrategia de salud. Para determinar la incidencia del Plan *Cuídate*, han considerado variables como la productividad y el absentismo, que se ha reducido en un 6% (IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 37; Web corporativa Mutua Madrileña 2015).



- **Sanitas**

Sanitas es una organización que se dedica a los servicios de salud y seguros médicos, tanto para particulares como para empresas y pymes. En el 2009 puso en marcha el programa *Sanitas Smile* que tiene como objetivo la mejora y el fomento de hábitos saludables entre sus empleados. Esta iniciativa ofrece medidas concretas para tener una vida saludable a nivel personal y profesional, basándose en cuatro pilares: Nutrición, Hidratación, Ejercicio Físico, y Promoción de la Salud.



De manera semejante, han desarrollado la iniciativa *Healthy Cities*, cuyo origen se encuentra en *Sanitas Smile*, que se centra en la mejora de la salud y del bienestar laboral. Está alineada con los objetivos de Desarrollo de Naciones Unidas de promoción de salud y bienestar de las personas, puesto que promueve hábitos de alimentación saludables y planes deportivos completos para sus participantes, así como charlas impartidas por deportistas olímpicos y paralímpicos.

En relación a la efectividad del plan, los indicadores estudiados son: marcadores de salud, bienestar relacionado con la salud, actividad física, productividad y satisfacción de los empleados, absentismo e impacto económico.

La Dirección de Sanitas se apoya en la idea de que un empleado sano rinde más, por esa razón realizar dicho programa de mejora de la salud es una inversión en rendimiento, productividad y buen ambiente de trabajo.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 32; Web corporativa Sanitas).



- **Sodexo**

Sodexo es la compañía líder a nivel mundial de servicios de calidad de vida, servicios de restauración, *facilities* y soluciones integrales a clientes.



La compañía cuenta con un programa de bienestar, salud y nutrición llamado *Vivir Bien*, que abarca tres áreas: Alimentación, Salud laboral (incluyendo gimnasia laboral) y Familia.

Del mismo modo, Sodexo centra su promoción de vida saludable en la nutrición, por medio de los comedores, al considerarlos un espacio educativo para llevar a cabo campañas informativas. Cuentan con una cafetería que dispone de mucha variedad de productos rápidos y sanos, y con restaurantes corporativos con una alta oferta gastronómica en los que se crea un entorno de desconexión y relajación.

En relación a sus empleados, incluye en su Responsabilidad Social Corporativa interna una estrategia de vida saludable, cuyo objetivo es la mejora de satisfacción laboral, la reducción de la tensión, el aumento de la actividad física y el aumento de la productividad en la firma, cuyos resultados han sido de mejora en un 20% de promedio gracias a la implantación de programas de bienestar.

(IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 33; Web corporativa Sodexo)



- **Iberdrola**



La compañía Iberdrola es una multinacional líder en energías limpias y pionera en el despliegue de redes inteligentes, al servicio de la sociedad y de las personas. La empresa posee un servicio de prevención mancomunado, en el cual se inserta la Unidad de Medicina del Trabajo, cuya actividad fundamental es el mantenimiento de la salud, la supervisión de los riesgos laborales y demás funciones preventivas y asistenciales.

El grupo inició su labor en medicina preventiva hace treinta años con la observación de la diabetes, gota y arterioesclerosis. Hoy en día, incluye además patologías cardiovasculares puesto que producen elevados niveles de absentismo. Invertir en estas políticas conlleva un elevado impacto, a pesar de que las prevenciones tengan efectos a medio y largo plazo.

En esta compañía destacan las siguientes iniciativas: Charlas informativas de los médicos de la firma, diagnósticos cardiovasculares, campañas informativas, folletos específicos para el verano o navidad, prevención del cáncer, nutrición saludable, etc.

En relación al efecto de sus campañas sobre el absentismo, han observado y concluido que la cooperación con la compañía aseguradora reduce el absentismo, debido a que agiliza y reduce los tiempos de consulta y de realización de pruebas de diagnóstico (IESE Business School y Centro Internacional de Investigación de Organizaciones [IRCO], 2013, p. 38; Web corporativa de Iberdrola).

### Nuestros 5 Principios Esenciales sobre salud y seguridad...

<p><b>Seguimos nuestros procesos, reglas y procedimientos</b></p> <p>Las reglas de salud y seguridad están basadas en nuestra experiencia y requisitos legales. Su cumplimiento es responsabilidad de todo el mundo. Las seguimos y rechazamos prácticas inseguras. Nadie debería resultar lesionado si se siguen los procedimientos seguros.</p>	<p><b>Fomentamos la salud y el bienestar dentro y fuera del trabajo</b></p> <p>Conocemos los riesgos para la salud a los que podemos estar expuestos en el trabajo y estamos informados de los controles que hay implantados que nos ayudan a protegerlos. Venimos a trabajar libre de los efectos de las drogas o el alcohol. El comportamiento saludable nos ayuda a estar en forma para la vida y para el trabajo.</p>	<p><b>Solo asumimos el trabajo para el cual somos competentes</b></p> <p>Conocemos los riesgos, los límites de cada uno y nuestra competencia. Asumimos la responsabilidad antes de empezar a trabajar, asegurándonos de que se puede realizar el trabajo de forma segura. Solo asumimos el trabajo que estamos autorizados a realizar.</p>	<p><b>Cuidamos de los demás y trabajamos como un equipo</b></p> <p>Siempre cuidamos unos de otros y trabajaremos para conseguir el mismo objetivo: volver a casa sanos y salvos. Conocemos nuestras propias responsabilidades en el equipo y escuchamos las preocupaciones de los demás. El silencio equivale al consentimiento, por lo que siempre cuestionamos de manera constructiva los comportamientos y decisiones que no sean seguros.</p>	<p><b>Pensamos antes de actuar: evaluamos y controlamos los riesgos</b></p> <p>Pensamos antes de actuar, estudiamos la situación y lo que nos rodea. Evaluamos y entendemos los riesgos, implantamos los controles. Si nos parece poco seguro, lo más probable es que lo sea.</p>

- **Banco Santander**



El Banco Santander es un importante grupo financiero español que tiene presencia en todo el mundo, principalmente en España y en Latinoamérica.

Cuenta con un plan de salud y bienestar para todos sus empleados llamado *Be Healthy*, que se centra en la alimentación, el deporte, y la conciliación. Con respecto a la alimentación, el plan comienza por conocer los índices de masa corporal y los niveles de colesterol de sus empleados con el fin de promover iniciativas lo más especializadas posibles.



La ciudad financiera del Santander, ubicada en Boadilla del Monte, Madrid, es la sede de los servicios financieros centrales del Banco y cuenta, entre otros servicios, con ofertas de vending saludables, tiendas de productos ecológicos y variadas ofertas gastronómicas en diferentes comedores. Sirven 1200 desayunos y 5000 comidas al día de la mano de un chef macrobiótico que promueve almuerzos y desayunos ricos en vegetales y bebidas naturales, entre otras cosas.

Con respecto al fomento de la actividad física, el Grupo Santander cuenta en este recinto con un gran centro deportivo con gimnasio e instalaciones para practicar tenis, fútbol, voleibol, golf, natación y atletismo. El espacio está formado por 70 hectáreas

destinadas a correr, caminar, jugar al golf o montar en bicicleta. También cuentan con un centro médico, donde además de ofrecer asistencia médica primaria, ofrecen detección de arterioesclerosis, de dolencias cardiovasculares, consultas de nutrición, fisioterapia, escuela de espalda, preparación al parto, lactancia y taller de gestión emocional.

Por último, cuentan con políticas de flexibilidad horaria, nuevos estilos de dirección y cultura y remodelación de espacios de trabajo para aumentar la flexibilidad sin perder la productividad. Por todo ello, el Banco Santander ha sido galardonado con el sello *Top Employer Europe 2018* (Web corporativa del Banco Santander) <sup>7</sup>



<sup>7</sup> Mi Empresa es Saludable. (2 de Noviembre de 2016). *Claves de BeHealthy, el plan saludable del Santander*. Recuperado de: <http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/santander-practicas-saludables-> (Visualizado Marzo 2018)



- **Acciona**

La corporación empresarial española Acciona, es líder en todo el mundo en soluciones sostenibles de infraestructuras y proyectos de energía renovable. La compañía fomenta el compromiso y la satisfacción de sus empleados a través de políticas específicas de conductas saludables de alimentación, el fomento del ejercicio físico y el desarrollo de la medicina preventiva.

En el 2015 Acciona recibió el *Premio NAOS 2015 a la Estrategia en el Ámbito Laboral* por su Programa de Salud y Bienestar, concedido por el Ministerio de Sanidad a través de la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición [AECOSAN]. El plan fomenta el cuidado de la salud y subraya la importancia de los cambios de hábitos en la alimentación para la mejora de salud tanto física como emocional. El programa hace énfasis en tres grandes pilares mencionados anteriormente: La salud laboral y la medicina preventiva, la promoción de la alimentación saludable y la promoción de la actividad física.

**IX Premios**  
ESTRATEGIA NAOS 2015



Para la consecución de este programa ha realizado cuestionarios de alimentación y de actividad física, reconocimientos médicos y estudios epidemiológicos. En relación al tema de la nutrición, ha efectuado un riguroso análisis bromatológico de los menús para conocer la calidad de los alimentos y como impactan en la salud. Además, ha establecido controles sanitarios de alimentos y estudios nutricionales de los menús en los comedores de los centros laborales, revisión de las máquinas vending de comida rápida, y controles calóricos de los menús.

Del mismo modo, realiza recomendaciones a sus empleados sobre dieta saludable según las estaciones del año y emite sus prescripciones medicas a través de la intranet. También organiza retos mensuales de hábitos alimenticios y de deporte, píldoras informativas, y talleres y conferencias sobre temas de salud con expertos de reconocido prestigio que pueden visualizar sus empleados a través de la intranet.

**interacciona**

## SALUD Y BIENESTAR

### Cambia tu vida con sanos hábitos alimenticios

**¿PARA QUÉ COMEMOS?**

¿Nuestro cuerpo se regenera constantemente. Cada día miles de millones de células se deterioran y necesitan ser reemplazadas. Por ejemplo, el revestimiento celular del estómago se renueva cada 72 horas. Otro dato interesante es que no hay ninguna parte de tu cuerpo que tenga más de 7 años.

Para mantener ese recambio continuo el cuerpo necesita consumir una considerable cantidad de energía todos los días.

Pero la cantidad no basta, los alimentos deben ser suficientemente variados y de calidad para aportar todos los nutrientes necesarios: Vitaminas, Minerales, Proteínas, Lípidos y Carbohidratos.

Almorzar un "tentempié saludable" a media mañana nos ayuda a mantener un nivel de energía adecuado y estable desde el desayuno hasta la comida.

El problema de los tentempiés suele ser el exceso de sal, una gran cantidad de azúcar y la deficiente calidad de las grasas (algunos alimentos de consumo frecuente contienen las perjudiciales grasas trans).

[SIGUE LEYENDO >](#)

Participa en el **RETO** del mes

Tu talento para un futuro sostenible

Por último, el *Programa de Salud y Bienestar*, también muestra los beneficios del deporte y trata de influir en la corrección postural y ergonómica así como prevenir patologías oncológicas. Para ello, cuenta con salas de fisioterapia con sesiones de masajes terapéuticos, talleres de pilates, de relajación y *mindfulness*. Acciona se ha convertido en la primera empresa no vinculada al sector de la nutrición ni al ámbito institucional en ser reconocida con la mejor Estrategia Empresarial gracias a su Plan de Salud y Bienestar (web corporativa de Acciona; Actitud 24, 2016).

## SALUD Y BIENESTAR

### Súmate a los hábitos saludables

Nutrición, actividad física y salud

[MÁS INFO >](#)

A continuación, se expone un cuadro comparativo o benchmarking con los diferentes elementos de una campaña de endomarketing de estas empresas españolas.

Tabla 3: *Benchmarking de los elementos de endomarketing de las empresas en España*

Compañías	Programa	Objetivo	Perceptiva/ enfoque	Público objetivo	Mensaje y contenido	Canal y medios	Feedback/evaluación
<b>Grupo Mahou-SanMiguel</b>	<i>A tu salud, Escuela de la espalda, Programa detección cáncer</i>	Nutrición, salud, deporte y bienestar	RSC interna. Perspectiva de Salud y Prevención	Todos los empleados y familiares	Concienciación y formación alimentación saludable. Diagnóstico datos, planes actividad personalizados y el pago del 30% gimnasios	Campaña Prevención de la Obesidad, conferencias talleres, dípticos informativos, forma individual con estudios y seguimientos nutricionistas	Disminución absentismo en un 20%. Reducción ratio accidentes, enfermedades. Aumento motivación y bienestar. Indicadores de salud, índice de retorno sobre la inversión e índice de retorno de los tangibles
<b>Mutua Madrileña</b>	<i>Cuidate</i>	Nutrición saludable, actividad física y salud médica	Perspectiva de Bienestar y Salud	Todos los empleados	Espacios entrenamiento personal, programas detección cáncer.	N.A	Aumento de la productividad y reducción del absentismo en un 6%. Informes de amortización para evaluar el retorno de la inversión
<b>Sanitas</b>	<i>Sanitas Smile Y Healthy Chies</i>	Nutrición, hidratación, ejercicio físico y promoción de la salud	Perspectiva de Salud y Prevención	Todos los empleados voluntarios	hábitos alimentación saludables, planes deportivos,	Charlas impartidas por deportivas olímpicos y paralímpicos	Indicadores analizados: salud, bienestar, actividad física, productividad, satisfacción de los empleados, absentismo e impacto económico.
<b>Sodexo</b>	<i>Vivir Bien</i>	Alimentación, salud laboral y Familia	RSC interna sobre una estrategia de vida saludable. Perspectiva de la Salud	Todos los empleados	N.A	Comedores con campañas informativas sobre la nutrición saludable	Aumento de la productividad en un 20%. Mejora satisfacción laboral y de la actividad física, reducción de la tensión laboral

Tabla 3: Continuación

Compañías	Programa	Objetivo	Perspectiva/ enfoque	Público objetivo	Mensaje y contenido	Canal y medios	Feedback/evaluación
<b>Iberdrola</b>	<i>Unidad de Medicina del Trabajo</i>	Salud y riesgos laborales	Perspectiva de Bienestar y Prevención	Todos los empleados	Mantenimiento de la salud, la supervisión de los riesgos laborales y demás funciones preventivas y asistenciales; observación de la diabetes, gota y arterioesclerosis.	Charlas informativas de los médicos de la firma, diagnósticos cardiovasculares, campañas informativas, folletos específicos para el verano o navidad, prevención del cáncer, y de nutrición saludable, etc.	Reducción del absentismo, debido a que se agiliza y reduce los tiempos de consultas médicas y de realización de pruebas de diagnóstico
<b>Banco Santander</b>	<i>Be Healthy</i>	Alimentación, deporte y conciliación laboral	Perspectiva de Salud	Todos los empleados	Venta alimentos saludables, centro deportivo exclusivo propio	N.A	Aumento de la flexibilidad y de la productividad. <i>Top Employer Europe 2018</i>
<b>Acciona</b>	<i>Programa de Salud y Bienestar</i>	Alimentación, ejercicio físico y medicina preventiva	Perspectiva de Salud	Todos los empleados	Cambios en los hábitos de la alimentación, beneficios del deporte, prevenir patologías, Salas fisioterapia, talleres pilates, relajación y <i>mindfulness</i>	Estudios de datos, cuestionarios de alimentación, reconocimientos médicos, Intranet corporativa, retos mensuales hábitos alimenticios y deporte, plifloras informativas, talleres y conferencias sobre salud con expertos	N.A

Fuente: Elaboración propia

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La tesis fundamental de este trabajo es que la promoción de una nutrición saludable aplicada en el entorno laboral proporciona a las compañías y a los empleados una mejora del bienestar y de la salud, así como un aumento en la productividad. Estos beneficios se consiguen a través de campañas de endomarketing dentro de las empresas, con enfoques a medio y largo plazo. Este hecho se constata con mayor cantidad de datos a través de los estudios realizados en empresas internacionales, siendo de gran valor los resultados y recomendaciones de las empresas norteamericanas con gran experiencia en este tema.

En España, como ya se ha indicado anteriormente, este tipo de estrategias son más recientes y más difíciles de estudiar en especial en lo referente a los resultados obtenidos y a la publicación de datos concretos. El cuidado de los trabajadores en términos de salud y bienestar, hasta hace unos años, no ha sido objeto de interés principal por parte de las compañías y éstas muestran una aproximación parcial a la cuestión a diferencia de los Estados Unidos de América, que lleva varias décadas aplicando dichos programas de prevención y salud. El factor que en el ámbito español ha frenado la implantación de dichas campañas ha sido que se proporciona a la población en general una mayor cobertura sanitaria a través del Sistema Público de Salud. No obstante, a través de los ejemplos que se han analizado de empresas españolas se constata la progresiva aplicación en nuestro entorno laboral de múltiples campañas, programas e iniciativas relacionadas tanto con la alimentación saludable y la actividad física, como con la aplicación de planes de prevención de enfermedades relacionadas con una mala nutrición.

Hasta ahora, se ha hecho una revisión de las recomendaciones establecidas por los más importantes organismos internacionales como la OMS y la OIT en relación con la implantación de una alimentación saludable en el entorno laboral. Se han visto ejemplos

de aplicación práctica de estos principios en distintas empresas, tanto en el ámbito internacional como en el nacional.

Se puede concluir que a la vista de este estudio, se observa una semejanza entre las recomendaciones técnicas y científicas de las instituciones supranacionales, con la aplicación real de estos principios en las empresas tanto internacionales como nacionales que han fomentado la alimentación saludable y el bienestar laboral. Y que dicha aplicación sin excepción es muy favorable en todas las compañías, sobre todo cuando se promueve el cambio de actitud y de los hábitos de vida y alimentación de los empleados creando un entorno laboral adecuado para ello.

Por tanto, se deduce de este análisis que una campaña enfocada a la mejora de la salud y de la nutrición es más eficaz cuando se establecen y se dan los siguientes factores:

1. Cuando las campañas educan y se centran en los factores que influyen a una mala elección de la comida y una mala nutrición. Sugieren a los empleados cómo cambiar dichos comportamientos alimenticios y cómo realizar buenas elecciones nutritivas, facilitando estrategias de cambio de comportamiento individual y de autocontrol
2. Cuando se establece una mejora de los hábitos alimenticios basándose en una distribución de alimentos y bebidas saludables y de calidad, una ingesta menor al 30% de comida grasa, una toma de 20-30 gramos de fibra al día y el aumento de frutas y verduras
3. Cuando se mejoran las condiciones de trabajo y se forman centros de trabajo que impulsen dicha alimentación saludable
4. Cuando tanto empresarios, como sindicatos, gobiernos y trabajadores se involucran y quieren realizar un cambio en los hábitos alimenticios
5. Cuando los trabajadores toman una posición activa con respecto a los programas de salud y bienestar que se estén realizando, participando en la elaboración, planificación y ejecución de los planes

6. Cuando se establecen políticas laborales que permiten a los trabajadores comer más saludablemente, modificando el tiempo, la disponibilidad, la variedad y la calidad de la comida, entre otros muchos aspectos
7. Cuando se realizan intervenciones con los objetivos y mecanismos perfectamente definidos y se pueden implementar de forma eficaz
8. Cuando se promueve una nutrición saludable con actividades educativas y/o estrategias de cambio ambiental
9. Cuando además del fomento de una alimentación saludable, se promueven actividades físicas y se potencia el uso de escaleras en lugar de los ascensores
10. Cuando se involucra también a los familiares en los distintos programas

De manera análoga, desde la experiencia real de campañas de endomarketing aplicadas en compañías americanas y españolas, se puede observar que todos los elementos que se han aplicado en dichos programas han tenido éxito cuando han incluido los siguientes aspectos:

1. Cuando los programas hacen partícipes a todos los empleados de la empresa, incluidos familiares en algunos casos, y éstos adoptan una posición activa respecto a los programas
2. Cuando se usan mensajes personalizados, charlas informativas, folletos específicos, asesoramientos de salud, colaboraciones con programas locales de salud y bienestar, y seguimiento constante de los trabajadores
3. Cuando se proporciona formación e información sobre la salud del empleado y se dan acceso a diferentes clubs deportivos y gimnasios
4. Cuando se dan planes de formación para enseñar a cambiar y mejorar los hábitos de vida y de alimentación a los trabajadores
5. Cuando aparte de la nutrición, se promueve también la mejora de la salud (salud mental, enfermedades cardiovasculares, tabaquismo, hipertensión, lactancia, diabetes, cáncer, etc)

6. Cuando se realiza un seguimiento exhaustivo de los indicadores que se han usado para diseñar el programa como: clima laboral, síntomas de estrés, servicios de asistencia, etc
7. Cuando se realizan los programas y planes de salud a partir de los datos recogidos en la empresa, para que sean lo más personalizados posible
8. Cuando se utilizan los comedores de empresa para promocionar la alimentación saludable
9. Cuando se conjugan acciones de formación y concienciación de los empleados, así como de invitación a la acción

Aplicando las recomendaciones citadas anteriormente, se plantea en el último epígrafe de este trabajo la realización de una campaña de endomarketing en la Universidad Pontificia Comillas, con acciones concretas dirigidas a la mejora del bienestar y de la alimentación saludable.

En la elaboración de este último apartado del TFG surgen dos limitaciones. Por un lado, no se pudo elaborar un análisis sobre la salud de los empleados de la Universidad Pontificia Comillas previo a la implantación de la campaña de endomarketing, y por otro lado, no se ha podido realizar un estudio final de resultados a medio y largo plazo para medir la eficacia de esta campaña en términos de bienestar, salud y productividad.

Debido a estas limitaciones, puesto que superan los límites de este trabajo y para una futura investigación, se proponen varias acciones: i) la elaboración de un estudio completo del punto de partida de la cuestión, ii) la realización de encuestas de satisfacción a los empleados, iii) la evaluación de la restauración actual, iv) la integración de la promoción de la salud en la estrategia de la Universidad implicando a diversos departamentos, no solo al área de prevención de riesgos laborales, y finalmente, v) un seguimiento a medio y largo plazo de los resultados obtenidos en términos de productividad y de mejora de la salud laboral.

Sintetizando todo lo anterior y para terminar este apartado, se concluye sin la menor duda, que la incorporación a la estrategia empresarial de programas que mejoren el bienestar y la calidad laboral es muy positiva tanto para las empresas como para sus empleados. Se ha demostrado que con la aplicación de campañas de endomarketing de salud se consigue una mejora del clima laboral y un aumento del sentido de pertenencia a la empresa y de la motivación de los empleados, lo que conduce a una reducción del absentismo y un incremento de la productividad laboral.

Este proceso parece no tener ya una marcha atrás, y son cada vez mayor el número de empresas que lo están aplicando en sus centros laborales. Forma parte de la mejora del Estado de Bienestar propio de los países más desarrollados que intentan aplicar mejoras en la situación de sus empleados, que no solo repercutan en la salud de los mismos, sino que al final de ello tengan un impacto muy positivo en los propios beneficios empresariales.

## VI. DISEÑO DE UNA CAMPAÑA DE ENDOMARKETING DIRIGIDA A LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE

El objetivo de este último epígrafe es aplicar en un ámbito real y cercano el estudio teórico realizado anteriormente. Se ha elegido para ello a la Universidad Pontificia Comillas de Madrid y a sus empleados, personal docente y no docente. Se realizará en este ámbito una propuesta de una campaña de endomarketing, con su conjunto de mensajes y herramientas, que fomenten la alimentación saludable y el bienestar.

Cabe precisar, que el planteamiento de este estudio se centra en la realización de una campaña de endomarketing y de acciones concretas de mejora, y que se deja para un posible análisis posterior, como ya ha sido mencionado anteriormente, un estudio más profundo y completo que superaría los límites de este TFG, como por ejemplo: elaborar un análisis previo del punto de partida de la cuestión, realizar encuestas a los partícipes, evaluar los factores positivos y negativos de la restauración actual, una evaluación de resultados, etc.

La creación de esta campaña de endomarketing se basa en las recomendaciones establecidas por el ya citado *Manual de marketing y comunicación en seguridad y salud laboral* (PRLInnovación, 2014). Este manual facilita la creación e implementación en empresas de campañas de marketing y comunicación estratégica sobre prevención de riesgos laborales.

Asimismo, se van a utilizar en esta campaña las conclusiones y recomendaciones que se han definido en el epígrafe anterior, como por ejemplo, el uso de mensajes personalizados, organización de charlas informativas, diseño de folletos específicos, asesoramiento de salud, utilización de los comedores de empresa para promocionar la alimentación saludable y la promoción no solo de la nutrición sino también de la salud, deporte y bienestar.

A continuación, se exponen las acciones y actividades concretas para la campaña de alimentación saludable basadas en la matriz de marketing de PRLInnovación definida en la página 27 de este trabajo. Aunque dicha campaña esté situada en la Universidad Pontificia Comillas y centrada en sus empleados, puede ser replicada y aplicada por cualquier organización e institución para la mejora de la salud.

- **Propuestas de acciones y actividades de endomarketing**

Con el objetivo de explicar correctamente las actividades que se proponen en la campaña de endomarketing en la Universidad Pontificia de Comillas se ha diseñado una matriz basada en el citado manual de marketing, con todas las acciones que van a tener lugar para la mejora del bienestar y de la calidad de vida de los empleados.

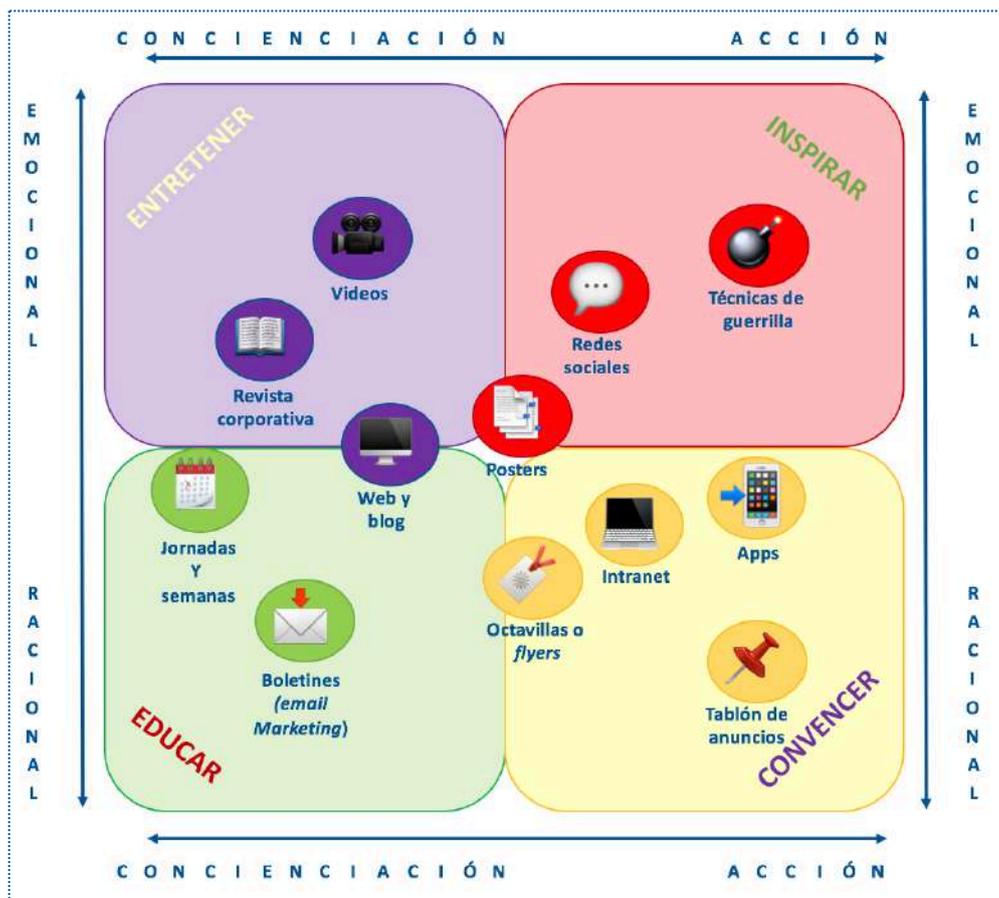


Figura 4: Matriz de acciones de endomarketing

Fuente: Elaboración propia a partir de PRLInnovación (2014)

En esta matriz se exponen las acciones de endomarketing que mejor se ajustan a nuestro objetivo de mejorar la alimentación y el estilo de vida saludable en el entorno de la Universidad Pontificia Comillas.

La posición en el cuadro de cada actividad propuesta es relativa, puesto que el enfoque y el mensaje que lleve cada acción puede hacer variar su mayor componente racional frente al emocional, o el hecho de que facilite la concienciación o de que suponga una llamada efectiva a la acción inmediata (PRLInnovación, 2014).

- **Acciones de Educar**

La primera acción que se va a realizar para educar a los empleados será la organización de **jornadas y conferencias** sobre la alimentación y el bienestar en general. Las conferencias sobre alimentación, deporte y salud serán ocasiones únicas y exclusivas para educar al empleado y crear el mayor impacto posible en él.



Figura 5: Conferencia sobre la Importancia de la Alimentación saludable en el centro de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de información pública de la web corporativa UPComillas

Además, se organizarán jornadas enfocadas a un tipo de alimento con todos los valores nutricionales que aporta a la salud, como, por ejemplo, la semana de la manzana, y se crearán competiciones deportivas semanales entre los participantes de este estudio anunciando el ganador en la intranet de la Universidad. Se impartirán seminarios y talleres donde se podrá aprender sobre los distintos alimentos y los más importantes para nuestra vida y nuestra salud.

SEMANA DE LA <b>Manzana</b>	SEMANA DE LA <b>Manzana</b>	SEMANA DE LA <b>Manzana</b>
<p><b>Variedades</b></p> <p>OZARK GOLG      STARKRIMSON</p> <p>STARKING DELICIOUS      ROYAL GALA</p> <p>RED CHEF      TOP RED</p> <p>REINETA BLANCA      REINETA GRIS</p> <p>VERDE DONC      FUJI      GRANNY SMITH</p>	<p><b>Beneficios</b></p> <p><b>REDUCE ENFERMEDADES BRONQUIALES</b> Reduce los riesgos de padecer asma y otras enfermedades bronquiales</p> <p><b>MEJORA LA MEMORIA</b> Su alto contenido en fósforo ayuda activa las funciones cerebrales</p> <p><b>ELIMINA EL MAL ALIENTO</b> Reduce los niveles de bacterias de la boca y la blanquea</p> <p><b>0%</b></p> <p><b>BAJA EN CALORÍAS</b> Al ser muy baja en calorías y tener un gran efecto saciante, ayuda a controlar el peso</p> <p><b>AYUDA AL CORAZÓN</b> Sus fitoquímicos ayudan a prevenir problemas cardiovasculares</p> <p><b>MEJORA LA DIGESTIÓN</b> Su alto contenido en fibra ayuda a una buena digestión</p>	<p><b>Recetas</b></p> <p>Ensalada de quinoa, boniato y manzana</p> <p>Brocheta de pollo y manzana</p> <p>Smoothie con fresas, plátano y manzana</p> <p>Manzanas al horno con canela</p> <p><b>Vidasana</b> UNIVERSIDAD ICAI PONTIFICIA <b>COMILLAS</b> MADRID</p>

Figura 6: Tríptico para las mesas de la cafetería

Fuente: Elaboración propia a partir de información pública de Google

Por otro lado, se enviarán regularmente por correo electrónico **boletines o emails marketing**, es decir, boletines informativos o *newsletter*. En este medio invasivo se incluirán las promociones que haya en la cafetería o en el gimnasio, así como la nueva información y consejos sobre vida saludable que se colgarán en el blog de la Universidad. Se incluirán videos, imágenes y enlaces a páginas web, Facebook y otras

redes sociales y medios con el fin de que sea lo más dinámico y ameno posible. (PRLInnovación, 2014)

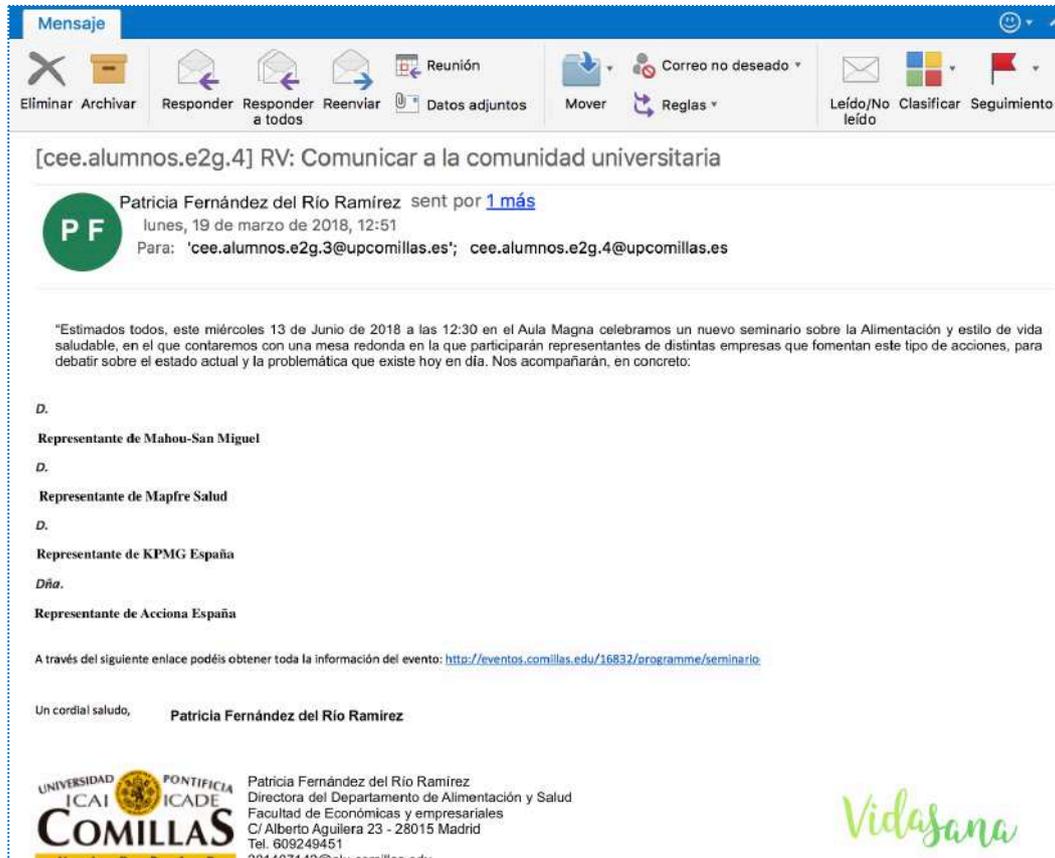


Figura 7: Newsletter informativa

Fuente: Elaboración propia a partir de un Email de la Universidad

- **Acciones de Convencer**

Se usará el **tablón de anuncios o mural** de la Universidad Pontificia Comillas para hacer llegar a los destinatarios de esta campaña de endomarketing mensajes sencillos y rápidos relativos a esta temática. Además, se colocarán a la entrada de los despachos de los profesores y personal en general, así como en los tablones de anuncios de los pasillos de la Universidad, mensajes breves y concisos que se lean con poco tiempo y esfuerzo. A medida que se vaya avanzando en la campaña se cambiarán los carteles con

otros aspectos y presentación para captar la atención del personal docente y no docente y conseguir un mayor impacto.

Por otro lado, se creará una sección en la **intranet** de la Universidad Pontificia Comillas, en donde se distribuirán contenidos como: guías de alimentación y de estilo de vida saludable, planes de comidas, información sobre las distintas jornadas de alimentación, videos informativos, y novedades que se lleven a cabo en la Universidad relacionadas con la salud y el bienestar. No solo se colgará información estática, sino que los empleados podrán apuntarse a los distintos seminarios y promociones que se lleven a cabo, y realizar preguntas online en un foro que les permita mejorar su estilo de vida y aclarar sus dudas.

The image shows a screenshot of the Comillas University intranet. The main content area displays details for a 'Trabajo Fin de Grado' course, including its type, academic period, credits, and a list of responsible faculty members. The sidebar on the right contains various navigation and service links. A new section titled 'Alimentación y salud Comillas' has been added to the bottom of the sidebar, indicated by a blue arrow pointing to it.

**bienvenida**

Selecciona una asignatura:  
2017-2018 Trabajo Fin de Grado

**Guía de estudio**  
Acceder a la asignatura en Moodle

**Trabajo Fin de Grado**  
**Guía docente**  
Tipo: Tipo Desconocido Período Académico: Semestre 2  
Curso: Sin Curso Créditos: 6.0  
Titulación/es: Grado en Administración y Dirección de Empresas - Bilingüe en Inglés, Grado en Administración y Dirección de Empresas, Grado en Derecho y Grado en Administración y Dirección de Empresas, Grado en Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional, Grado en Administración y Dirección de Empresas y Grado en Relaciones Internacionales  
Nivel: GRADO Idioma: Español Responsable: Dra. Olga Bocigas bocigas@comillas.edu  
Dra. María Coronado mcoronado@comillas.edu  
Dña. Mª Jesús Giménez mgimenez@comillas.edu  
Dra. Lourdes Fernández Rodríguez lourdesf@comillas.edu  
Dra. Aurora García Domonte agdomonte@comillas.edu  
Dra. Marta Ramos Aguilar martaram@comillas.edu

**Secretaría**  
> Mis Calificaciones  
> Extracto de Valor Informativo  
> Matrícula de Valor Informativo  
...Ir a Secretaría

**Documentos de Interés**  
> Horarios  
> Exámenes  
> Normativa  
> Oferta Grupo VIPS

**Noticias**  
> AVISO ITINERARIO FINANZAS  
...ver más

Patricia Fernández del Río Ramírez  
ALUMNA  
Desconectar Cambio Contraseña  
Tutor: Bailesteros García, Carlos  
Último acceso: 19/03/2018 16:20:19  
mi correo  
mis datos personales  
mis servicios  
agenda  
septiembre 2015  
Boletín Comillas  
Inscripción Acto de Graduación  
Becas de Colaboración  
Reto Comillas Emprende - 5ª Ed.  
Promociones  
Alimentación y salud Comillas

Figura 8: *Intranet con nueva casilla destinada a Alimentación y Salud*  
Fuente: Elaboración propia a partir de información privada de la Intranet

Otro medio de difusión para convencer al personal de la Universidad Pontificia Comillas sobre los beneficios de una alimentación saludable, será la distribución de **octavillas o flyers** por la Universidad. Se imprimirán los pósters y las distintas promociones para dar continuidad y un mayor impacto a la campaña.



Figura 9: Flyer con sorteo de menús saludables

Fuente: Elaboración propia a partir de una imagen de Google



Simultáneamente, se utilizará la **app** de la Universidad Pontificia Comillas, *UCOMILLAS*, para que todos los empleados tengan a mano los consejos y la información sobre la campaña de alimentación saludable. En ella, los empleados podrán consultar toda la información sobre su salud y cómo la están mejorando a través del deporte y de la alimentación, con gráficas e informes privados e individuales. Se propondrán retos semanales para mejorar la salud y planificaciones personalizadas en función de la salud de cada empleado.

(PRLInnovación, 2014)

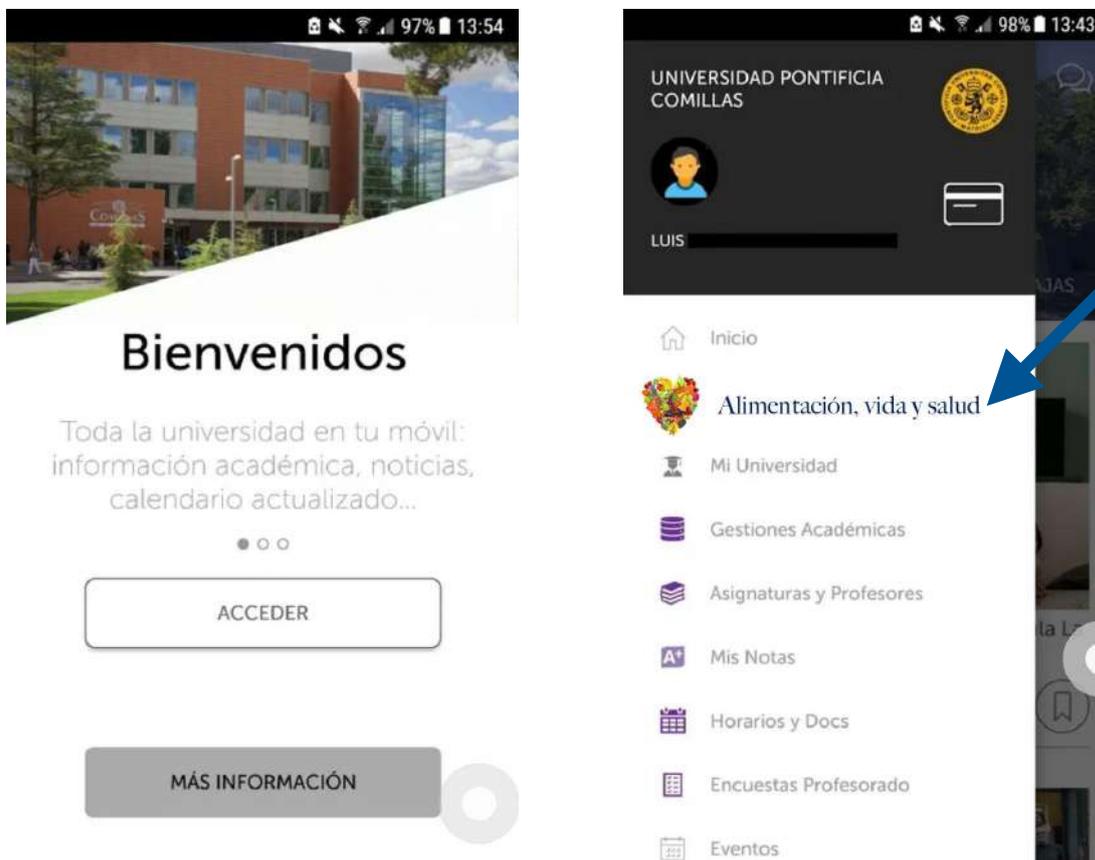
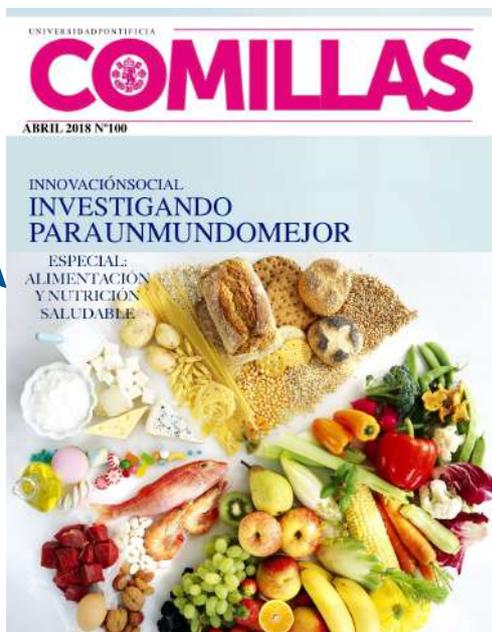


Figura 10: App de UComillas con nuevo enlace a Alimentación, Vida y Salud  
Fuente: Elaboración propia a partir de información pública de la app de UComillas

- Acciones de **Entretener**

Por lo que se refiere a las acciones de entretener, los **vídeos** son uno de los soportes comunicativos que causan mayor impacto y más aún, hoy en día, con la importancia y el éxito de las redes sociales y de internet. Para ello, se crearán una serie de vídeos que promuevan la alimentación saludable, con un lenguaje positivo, inspirador y emocional. Se pretende involucrar a los trabajadores y destacar la importancia del bienestar a través de testimonios y evidencias. Los vídeos estarán colgados en la página web corporativa de la Universidad Pontificia Comillas.



Por otro lado, hay que subrayar la importancia no solo de crear sino de difundir. Para ello, una de las herramientas más útiles es la **revista corporativa**.<sup>8</sup>

En ella, se informa a los empleados y a los clientes sobre noticias o actividades de la Universidad. Por ello, vamos a utilizarla para difundir información sobre aspectos y recomendaciones relacionados con la alimentación saludable.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este TFG, la alimentación saludable y el bienestar son cuestiones igual de esenciales que las finanzas, el derecho o los mercados. En consecuencia, se propone la creación de una sección fija en la revista corporativa sobre Alimentación y Salud, con el objetivo de resaltar su importancia. Nuestra campaña sobre alimentación saludable será de larga duración por lo que se planificará periódicamente sus contenidos y difusión en la revista.

<sup>8</sup> Figura 11: *Revista Comillas número especial sobre Alimentación y Nutrición saludable*  
Fuente: Elaboración propia a partir de información pública de la web corporativa UPComillas

Como última acción de este apartado, se destaca la importancia de la **página web y del blog** de la Universidad. En ellos, se incluirá información sobre el bienestar, como por ejemplo, últimas noticias relacionadas con la salud y la alimentación en la Universidad, manuales descargables, la revista corporativa con la sección periódica de alimentación y bienestar y los carteles y pósters ubicados en la Universidad.

Por su lado, en el blog estarán disponibles informes y artículos relevantes sobre la alimentación y la vida saludable, con el objetivo de que los empleados puedan mejorar su estilo de vida. El blog estará dirigido exclusivamente a temas y novedades sobre la alimentación y la salud, y estará estructurado por secciones y temáticas tales como: salud, alimentación y deporte. En él, podrá participar, proponer e interactuar todo el personal de forma activa y dinámica. (PRLInnovación, 2014)

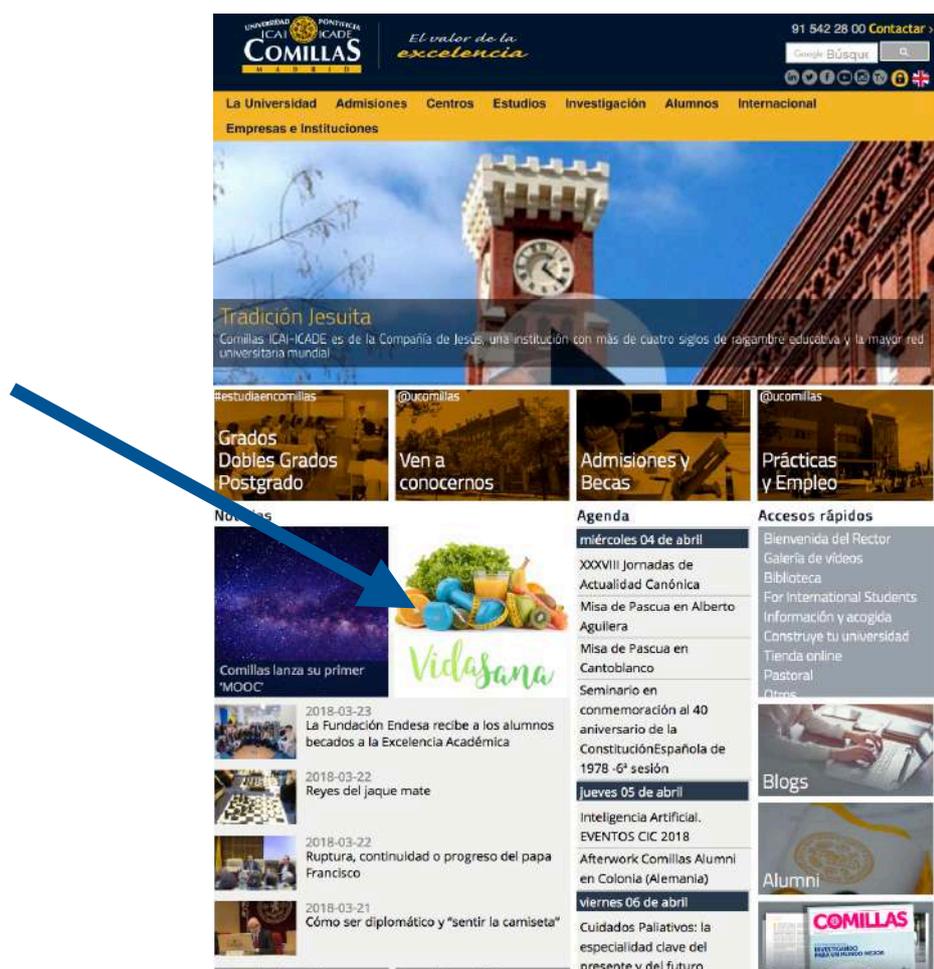


Figura 12: *Página web UPComillas con un nuevo acceso: Vida Sana*

Fuente: Elaboración propia a partir de información pública de la web corporativa UPComillas

- Acciones de **Inspirar**

En este último cuadrante centrado en acciones que buscan inspirar, la primera actividad que se llevará a cabo será la creación de **pósters**, con los que se podrá crear contenidos que eduquen, entretengan y finalmente convencan. La creación del póster se debe realizar de manera clara y con un mensaje directo que promueva una actitud positiva hacia la alimentación saludable. Se crearán una serie de pósters con distintas imágenes e historias bajo el mismo slogan de promover el estilo de vida saludable, con el objetivo de mantener el interés y de alargar la vida de la campaña y la atención de los empleados. La ubicación de los pósters será en la entrada de la Universidad Pontificia Comillas por su visibilidad y en la cafetería y máquinas de vending para obtener un mayor impacto en los empleados.



Figura 13: *Póster Comillas corre por la alimentación saludable*  
*Fuente:* Elaboración propia a partir de información pública en Google

Se utilizarán las **redes sociales** para generar mayor interés y llegar a un mayor número de implicados. Con respecto al perfil de Facebook de la Universidad Pontificia Comillas se publicarán en su muro noticias e informaciones relativas a la vida sana, los

beneficios de una alimentación saludable y de una actividad física regular entre otros aspectos.

Se publicarán las mismas secciones que en los blogs, con enlaces a la revista corporativa o a la página web. Se usarán hashtags (#) para aumentar el impacto por Facebook y poder estimular conversaciones a través del perfil, y se actualizará constantemente la información publicando noticias, artículos y promociones sobre el bienestar en la Universidad Pontificia Comillas.

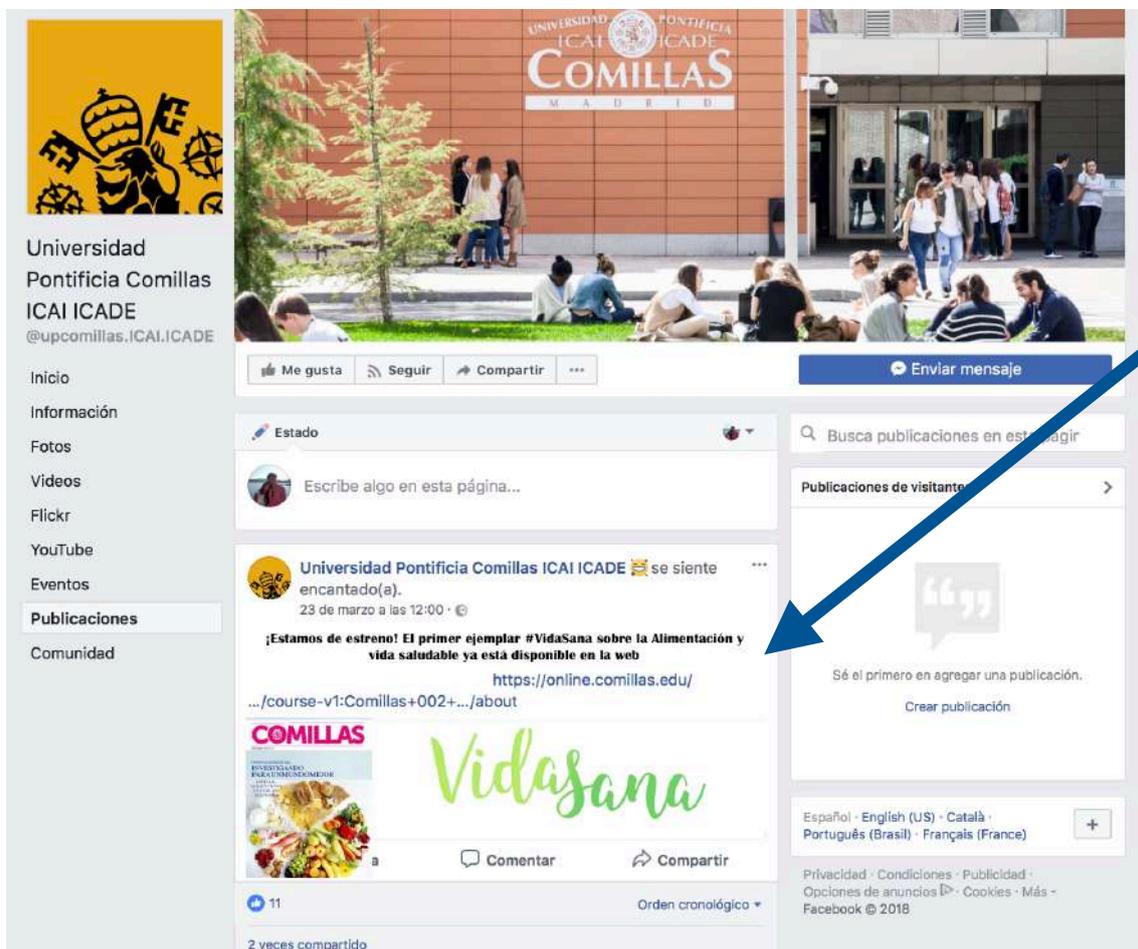


Figura 14: Perfil de Facebook con una publicación sobre Vida Sana en su muro

Fuente: Elaboración propia a partir de información pública del Facebook

Finamente se propone la realización de **técnicas de guerrilla** para generar el mayor impacto posible y sorprender a los empleados de la Universidad. Por ejemplo y respecto



Muchas de estas propuestas no suponen un gran coste para las compañías pero sí que conllevan grandes beneficios para el colectivo profesional. Además son acciones de fácil y rápida aplicación.

En conclusión, parece muy positivo, conveniente y necesario que se vaya generando un cambio en la mentalidad de las empresas e instituciones de manera que empiecen a valorar en su justa medida la importancia de los beneficios de un entorno y de una alimentación saludable en los centros de trabajo. Junto al reconocimiento de esa importancia, sería muy deseable y conveniente su progresiva implementación en los diferentes contextos laborales, adaptados a las posibilidades de cada entidad.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

3M web corporativa. *2017 Sustainability Report*. Recuperado de: [https://www.3m.com/3M/en\\_US/sustainability-report/how-we-work/](https://www.3m.com/3M/en_US/sustainability-report/how-we-work/) (Visualizado Marzo 2018)

Acciona corporativo. (11 de Abril de 2013). *Política de Recursos Humanos y Prevención de Riesgos Laborales*. Recuperado de: <https://accionacorp.blob.core.windows.net/media/593174/politicarecursoshumanosriesgoslaborales.pdf> (Visualizado Marzo 2018)

Acciona corporativo. (21 de Septiembre de 2016). *El ministerio de Sanidad premia a ACCIONA por el Programa “Salud y Bienestar”*. Recuperado de: <https://www.accionacorp.com/es/noticias/ministerio-sanidad-premia-accionaprograma-salud-bienestar/> (Visualizado Marzo 2018)

Acciona corporativo. (25 de Abril de 2013). *Nueva Estrategia Salud y Bienestar de ACCIONA*. Madrid: Jornada Técnica INSHT. Recuperado de: [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias\\_INSHT/2013/ficheros/presentacion%20%20ACCIONA%20%2025%20abril.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Instituto/Noticias/Noticias_INSHT/2013/ficheros/presentacion%20%20ACCIONA%20%2025%20abril.pdf) (Visualizado Marzo 2018)

Actitud 24. (8 de Septiembre de 2016). *Empresas que pierden kilos y ganan salud*. Recuperado de: <http://www.actitud24.com/empresas-saludable-y-obesidad/> (Visualizado Febrero 2018)

Agencia Española de Seguridad Alimentaria. (2005). *Estrategia para la nutrición, actividad física y prevención de la obesidad*. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo. Recuperado de: <http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/estrategianaos.pdf> (Visualizado Abril 2018)

Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. (2011). *Evaluación y seguimiento de la Estrategia NAOS: conjunto mínimo de indicadores*. Madrid: Ministerio de Sanidad, política social e igualdad. Recuperado de: [http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/observatorio/2011\\_documento\\_indicadores.pdf](http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/observatorio/2011_documento_indicadores.pdf) (Visualizado Abril 2018)

Alfranca Calvo, P. (Enero 2014). *Memoria NAOS. ACCIONA programa de salud y bienestar*. Recuperado de: [http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/premios/2014/17\\_ACCIONA.pdf](http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/premios/2014/17_ACCIONA.pdf) (Visualizado Marzo 2018)

Alimentación Sana. (2016). *La Alimentación en el Trabajo*. Recuperado de: <http://www.alimentacion-sana.org/PortalNuevo/actualizaciones/alimentostrabajo.htm> (Visualizado Febrero 2018)

Banco Santander S.A corporativo. (17 de Marzo de 2017). *Be Healthy, el programa global de salud y bienestar de Banco Santander*. Recuperado de: [https://www.santander.com/cs/sgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=ISBVideo&canal=CSCORP&cid=1278716579867&empr=CFWCSancomQP01&leng=es\\_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FISBPageConfig%2FCFWCSancomQP01\\_Page\\_contenedoraCabecera&wpid=1278711730590](https://www.santander.com/cs/sgs/Satellite?appID=santander.wc.CFWCSancomQP01&c=ISBVideo&canal=CSCORP&cid=1278716579867&empr=CFWCSancomQP01&leng=es_ES&pagename=CFWCSancomQP01%2FISBPageConfig%2FCFWCSancomQP01_Page_contenedoraCabecera&wpid=1278711730590) (Visualizado Marzo 2018)

Banco Santander S.A corporativo. (21 de Febrero de 2018). *Santander recibe el sello Top Employer Europe 2018*. Recuperado de: [https://www.santander.com/cs/sgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/2018/02/20/Santander-recibe-el-sello-Top-Employer-Europe-2018.html](https://www.santander.com/cs/sgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/2018/02/20/Santander-recibe-el-sello-Top-Employer-Europe-2018.html) (Visualizado Marzo 2018)

Becerra-Bulla, F. et al. (Junio 2011). Building a health promotion programme based in diet and nutrition at the Universidad Nacional de Colombia, Bogotá. Bogotá: *Revista*

*facultad Medicina*, 59 (1). Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-00112011000500008&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-00112011000500008&script=sci_arttext&tlng=pt) (Visualizado Abril 2018)

Bejarano-Roncancio J.J., Díaz-Beltrán M. (2012). Alimentación laboral una estrategia para la promoción de la salud del trabajador. Universidad Nacional de Colombia. *Revista Facultad Medicina*, 60 (1), pp. 87-97. (Visualizado Febrero 2018)

Caichac, A. et al. (Diciembre 2013). Intervención en alimentación y nutrición para mineros con factores de riesgo cardiovascular, basada en la investigación formativa. Santiago de Chile: *Revista Chilena de Nutrición*, 40 (4). doi: 10.4067/S0717-75182013000400002 (Visualizado Abril 2018)

Cano, V. (20 de Marzo de 2018). *Así gestiona la cultura de la felicidad empresas como Mahou- San Miguel*. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/asi-gestiona-cultura-felicidad-empresas-como-mahou-san-miguel-196180> (Visualizado Marzo 2018)

Colmenarejo, A. (18 de Junio de 2007). *Una buena alimentación mejora la productividad en el trabajo*. Recuperado de: <https://factorhumano.org/es/actualidad/noticias/2485-Una%20buena%20alimentación%20mejora%20la%20productividad%20en%20el%20trabajo> (Visualizado Marzo 2018)

CreceNegocios. (2012). *10 requisitos para una publicidad atractiva*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/10-requisitos-para-una-publicidad-efectiva/> (Visualizado Febrero 2018)

Del Prado, L. (2003). *Marketing interno*. Boletín de Lecturas Sociales y Económicas, (12). Recuperado de: <http://200.16.86.50/Digital/33/revistas/blse/delprado7-7.pdf> (Visualizado Marzo 2018)

Dow Chemical web corporativa. *Working at Dow*. Recuperado de: <https://www.dow.com/en-us/careers/working-at-dow#> (Visualizado Marzo 2018)

Entrepreneur. *Claves para hacer una campaña publicitaria*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/263512> (Consultado Febrero 2018)

EROSKI CONSUMER. *Trabajo y Alimentación*. Recuperado de: <http://trabajoyalimentacion.consumer.es/para-todos-los-trabajos/alimentacion-y-salud-laboral> (Visualizado Marzo 2018)

Escorihuela, E. *8 consejos de alimentación saludable en el trabajo*. Prevent system. Recuperado de: <http://www.prevensystem.com/internacional/322/noticia-8-consejos-de-alimentacion-saludable-en-el-trabajo.html> (Visualizado Marzo 2018)

Flores-Sandí, G. (2006). “Presentismo”: Potencialidad en accidentes de salud. *Acta Médica costarricense*, 48 (1). Recuperado de: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022006000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S0001-60022006000100006&script=sci_arttext) (Visualizado Abril 2018)

Fundación MAPFRE. *Campaña de Alimentación Saludable*. Recuperado de: [https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/educa-tu-mundo/salud/vivir-en-salud-profesores/campanas/alimentacion/](https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/educa-tu-mundo/salud/vivir-en-salud-profesores/campanas/alimentacion/) (Visualizado Marzo 2018)

García-Allen, J. Presentismo laboral: causas y consecuencias de este fenómeno. Recuperado de: <https://psicologiaymente.net/organizaciones/presentismo-laboral-trabajo-enfermo>. (Visualizado Marzo 2018)

Garrosa Hernández, E. y Carmona Cobo, I. (2011). *Salud laboral y bienestar. Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo*, 57 (1). Madrid: Facultad de Psicología, Universidad

Autónoma de Madrid. doi: 10.4321/S0465-546X2011000500014 (Visualizado Abril 2018)

Giraldo Osorio, A. et al. (2010). Health promotion as a strategy to encourage healthy life styles. Universidad de Caldas, Colombia: *Hacia la Promoción de la Salud*, 15 (1). pp. 128-143.

Glanz, K. et al (Agosto 1998). Impact of Work Site Health Promotion on Stages of Dietary Change: The working Well Trial. *Health Education & Behaviour*, (25), pp. 448-463. (Visualizado Febrero 2018)

GlaxoSmithKline web corporativa. *Consumer Healthcare*. Recuperado de: <https://es.gsk.com/es-es/sobre-nosotros/qué-hacemos/consumer-healthcare/> (Visualizado Marzo 2018)

Goetzel, R. Z, Ozminkowski, R. J. (3 de Enero de 2008). The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *The Annual Review of Public Health*, (29), pp. 303-323. doi: 10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930 (Visualizado Febrero 2018)

GRDAR. (21 de marzo de 2017). *Endomarketing y marketing interno: tu trabajador es tu principal cliente*. Recuperado de: <http://www.grdar.com/2017/03/endomarketing-y-marketing-interno-tu-trabajador-es-tu-principal-cliente/> (Visualizado Enero 2018)

GREP-AEDN. (8 de Abril de 2013). *Definición y características de una alimentación saludable*. Recuperado de: [http://fedn.es/docs/grep/docs/alimentacion\\_saludable.pdf](http://fedn.es/docs/grep/docs/alimentacion_saludable.pdf) (Visualizado Marzo 2018)

IESE Business School, Centro Internacional de Organizaciones [IRCO]. (Mayo de 2013). *Productividad y empresa saludable*. Recuperado de: <http://>

www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/01DC7022.pdf (Visualizado Enero 2018)

Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo [INSHT]. (2011). *Promoción de la salud en el Trabajo, Alimentación*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Gobierno de España. Recuperado de: <http://www.insht.es/portal/site/PromocionSalud/menuitem.084224e92eb1cbede435b197280311a0/?vgnextoid=ef2fa0932f5f4310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=784e8581a9b2c210VgnVCM1000008130110aRCRD> (Visualizado Febrero 2018)

International Labour Organization. (2018). *World Employment Social Outlook, trends 2018*. Ginebra: International Labour Office. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_615594.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_615594.pdf) (Visualizado Enero 2018)

Izquierdo Hernández, A. et al. (2004). Alimentación saludable. *Revista Cubana Enfermería*, 20 (1). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192004000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192004000100012) (Visualizado Abril 2018)

Johnson & Johnson web corporativa. (Diciembre 2016). *Healthiest Workforce*. Recuperado de: <https://www.jnj.com/about-jnj/company-statements/healthiest-workforce> (Visualizado Marzo 2018)

Maes L. et al. (23 de Julio de 2011). Effectiveness of workplace interventions in Europe promoting healthy eating: a systematic review. *European Journal of Public Health*, 22 (5), pp. 677-682. doi: 10.1093/eurpub/ckr098 (Visualizado Febrero 2018)

Mahou San Miguel corporativo. (28 de Abril de 2016). *Mahou San Miguel reduce en un 20% el absentismo gracias a sus inversiones en prevención*. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel->

reduce-en-un-20-el-absentismo-gracias-a-sus-inversiones-en-prevencion (Visualizado Marzo 2018)

Mahou San Miguel corporativo. (29 de Julio de 2013). *Mahou, primera empresa de alimentación y bebidas en obtener el Certificado de Empresa Saludable*. Recuperado de: <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-obtiene-certificado-empresa-saludable> (Visualizado Marzo 2018)

Méndez, A. (15 de Noviembre de 2017). *¿Qué es el endomarketing?*. Recuperado de: <https://blog.comunicae.es/que-es-endomarketing/> (Visualizado Febrero 2018)

Mi Ayuno. (2016). *La mala alimentación un problema real para nuestra salud*. Recuperado de: <https://www.miayuno.es/la-mala-alimentacion-un-problema-real-para-nuestra-salud/> (Visualizado Enero 2018)

Mi Empresa es Saludable. (2 de Noviembre de 2016). *Claves de BeHealthy, el plan saludable del Santander*. Recuperado de: <http://www.miempresaessaludable.com/buenas-practicas/articulo/santander-practicas-saludables-> (Visualizado Marzo 2018)

Mujeres & Cia. (26 de Marzo de 2018). *Mahou San Miguel impulsa el bienestar laboral desde su “Área de Felicidad”*. Recuperado de: <http://mujeresycia.com/empresas/diversidad-genero-y-rse/29590-mahou-san-miguel-impulsa-el-bienestar-laboral-desde-su-area-de-felicidad> (Visualizado Marzo 2018)

Muñoz Vita, A. (1 de Junio de 2017). *A mayor felicidad de los trabajadores, mejor productividad*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/31/fortunas/1496243308\\_878554.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/31/fortunas/1496243308_878554.html) (Visualizado Marzo 2018)

Mutua Madrileña corporativo corporativo. (2015). *Prevención de riesgos laborales y cuidado de la salud*. Recuperado de: <https://www.grupomutua.es/corporativa/InformeAnual2015/prevencionRiesgosLaborales.jsp> (Visualizado Marzo 2018)

Ni Mhurchu, C., Aston. L. M. y Jebb, S.A. (10 de Febrero de 2010). Effects of worksite health promotion interventions on employee diets: a systematic review. *BMC Public Health*, 10 (62), pp. 1-7. doi: 10.1186/1471-2458-10-62 Recuperado de: <https://bmcpublikealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-10-62?site=bmcpublikealth.biomedcentral.com> (Visualizado Enero 2018)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (15 de Septiembre de 2005). *Una deficiente alimentación en el trabajo afecta la salud y la productividad, Nuevo informe de la OIT*. Recuperado de: [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_006116/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_006116/lang--es/index.htm) (Visualizado Enero 2018)

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2012). *Un enfoque integral para mejorar la alimentación y nutrición en el trabajo: Estudio de empresas chilenas y recomendaciones adaptadas*. Chile: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_201138.pdf](http://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_201138.pdf) (Visualizado Enero 2018)

PRLInnovación (2014). *Manual de marketing y comunicación en seguridad y salud laboral*. Oficina de Prevención de Riesgos Laborales, Foment del Treball Nacional. Recuperado de: <https://www.diba.cat/documents/467843/66758189/20160224110138.pdf/d7b3756a-3099-4886-911f-6e420156bd4a>

Ratner, R. et al (2008). Estilos de vida y estado nutricional de trabajadores en empresas publicas y privadas de dos regiones de Chile. *Revista Médica Chile*, 136 (11), pp. 1406-1414. doi: 10.4067/S0034-98872008001100006 (Visualizado en Abril 2018)

Rivera Camino, J. y De Garcillán, M. (2014). *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. Editorial ESIC. Recuperado de: <http://editorial.esic.edu/contenidos/tag/marketing-sectorial/> (Visualizado Febrero 2018)

Sanitas corporativo. (2013). *Sanitas, mejor empresa para trabajar en el sector de asistencia sanitaria en España*. Recuperado de: <https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/sobre-sanitas/noticias-novedades-sanitas/noticias/mejor-empresa-trabajar.html> (Visualizado Marzo 2018)

Sanitas corporativo. (24 de Junio de 2016). *La implicación de las empresas en la salud de sus empleados, clave para la promoción del bienestar*. Recuperado de: <http://corporativo.sanitas.es/la-implicacion-de-las-empresas-en-la-salud-de-sus-empleados-clave-para-la-promocion-del-bienestar/> (Visualizado Marzo 2018)

Secretaría de Salud. (Diciembre 2016). *Guía de estilos de vida saludable en el ámbito laboral*. Tegucigalpa: Gobierno de la República de Honduras. Recuperado de: [http://www.paho.org/hon/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=382-estilos-vida-saludable-actividad-fisica&category\\_slug=desarrollo-humano-sostenible-y-estilos-de-vida-sal&Itemid=211](http://www.paho.org/hon/index.php?option=com_docman&view=download&alias=382-estilos-vida-saludable-actividad-fisica&category_slug=desarrollo-humano-sostenible-y-estilos-de-vida-sal&Itemid=211) (Visualizado Abril 2018)

Sodexo corporativo. *Bienestar del empleado*. Recuperado de: <https://es.sodexo.com/home/servicios/on-site-services/empresas/bienestar-del-empleado.html> (Visualizado Marzo 2018)

Sodexo corporativo. *Promueva estilos de vida saludable*. Recuperado de: <https://cl.beneficios-incentivos.sodexo.com/app/uploads/2017/07/VIVIR-BIEN-FICHA.pdf> (Visualizado Marzo 2018)

Sodexo corporativo. *Vivir Bien*. Recuperado de: <https://cl.beneficios-incentivos.sodexo.com/product/salud-empresa/vivir-bien/> (Visualizado Marzo 2018)

Terreros, J.L. (2010). *Valoración socioeconómica del programa de actividad física para los trabajadores de Mahou San Miguel*. Recuperado de: <http://>

[www.centrosdetrabajosaludables.es/wp-content/uploads/pdf/ValoracionSocioeconomicaProgAF\\_GMahou\\_San%20Miguel\\_CSD\\_A\\_D\\_2012.pdf](http://www.centrosdetrabajosaludables.es/wp-content/uploads/pdf/ValoracionSocioeconomicaProgAF_GMahou_San%20Miguel_CSD_A_D_2012.pdf)  
(Visualizado Marzo 2018)

Tu empleo. (2013) *La importancia de la alimentación en la productividad*. Recuperado de: <http://blog.infoempleo.com/a/la-importancia-de-la-alimentacion-en-la-productividad/> (Visualizado Marzo 2018)

Wanjek, C. (2005). *Food at work, workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases*. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: [http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/s\\_foodatwork.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/s_foodatwork.pdf) (Visualizado Enero 2018)

World Health Organization [WHO]. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Apoyo*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: [http://www.who.int/occupational\\_health/evelyn\\_hwp\\_spanish.pdf](http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf) (Visualizado Febrero 2018)

World Health Organization [WHO]. (2015). *European Food and Nutrition Action Plan 2015-2020*. Copenhagen, Denmark: WHO regional Office for Europe. Recuperado de: <http://www.aecosan.mssi.gob.es/AECOSAN/docs/documentos/nutricion/observatorio/European-Food-Nutrition-Action-Plan-20152020-en.pdf> (Visualizado Abril 2018)

