



**Thinking Heads**

CRAFTED LEADERSHIP

## Bienestar en la empresa

---

TENDENCIAS GLOBALES

Febrero 2019

# Índice

Aspectos clave para el manejo del bienestar laboral, el estrés y la nutrición.....	3
El factor social.....	4
El omnipresente estrés.....	6
¿Es la nutrición el eje del bienestar laboral?.....	8
Percepción de los trabajadores y obstáculos para la implementación.....	10
¿Cómo medir su efectividad?.....	11
Tendencias a considerar en 2019 .....	12
Consideraciones finales.....	13



### **Aspectos clave para el manejo del bienestar laboral, el estrés y la nutrición**

Según la Organización Mundial del Trabajo (ILO) el bienestar laboral abarca todos los aspectos de la vida laboral, desde la calidad y seguridad del ambiente físico, hasta cómo los empleados se sienten acerca de su trabajo y su entorno, el clima laboral y la organización del trabajo.

Los componentes de un programa de bienestar laboral pueden ser muy variados y el nivel de implementación de los mismos en las empresas puede variar.

Para Lourdes Tomás, médico de familia, conferenciante y presidenta de Médico Mentor, "la base de todo programa de bienestar laboral debería ser cubrir todo lo relacionado con la prevención de riesgos laborales, y el siguiente paso deber ser la promoción activa de la salud".

En conversación con Thinking Heads agrega que "debemos saber que estamos trabajando con personas para que alcancen la mejor versión de sí mismos en el plano biológico, psicológico y social. Al final del día el objetivo debe ser caminar desde la normalidad hacia la salud, y debemos ser proactivos desarrollando la salud como competencia".

Algunas opiniones publicadas en The McKinsey Quarterly resaltan la importancia del componente social en el bienestar laboral. Según David Rock, la sensación de aislamiento y soledad es una respuesta similar al dolor físico y afirma que la falta de conexión social es dos veces más peligrosa que el tabaco como factor de riesgo, "si queremos poner estaciones con comida saludable, estupendo pero, ¿por qué no colocar una estación de conexiones sociales?".

Bob Chapman, consejero delegado de Barry-Wehmiller, afirma que el estrés organizacional se genera cuando la gente no se siente apreciada, y que "si tan sólo nos importara la gente que tenemos el privilegio de liderar y las enviamos a casa valoradas podríamos tener menores costes de salud".

Asimismo, Marta Romo, experta en neurociencia, cofundadora de Be-Up y fundadora de Neuroclick, afirma en conversación con Thinking Heads que “el bienestar laboral es un área transversal que incluye lo más típico, la parte física y la salud, así como lo emocional, el cómo nos sentimos en el lugar de trabajo.

Esto incluye las relaciones con los jefes, y el sentirse apreciado. También el nivel mental e intelectual es importante: tener claros los roles y entender el negocio de forma similar a como lo entiende la empresa, y tener la capacidad de expresar ambas cosas claramente”.

Romo añade que existe otra dimensión, que se relaciona con las anteriores, pero tiene que ver con la trascendencia: “el bienestar se potencia cuando nuestro trabajo nos permite estar alineados con nuestra vocación y con nuestros valores, y cuando nos sentimos orgullosos de su impacto en la sociedad”.

En cuanto a las relaciones enfatiza: “cuando no nos sentimos bien, tenemos la tendencia a acercarnos a personas que estén en situaciones parecidas a la nuestra, y allí las neuronas espejo entran en acción. Lo más recomendable es elegir con sabiduría nuestras relaciones y buscar modelos a seguir que nos permitan tomar posesión de cómo vemos nuestra vida laboral y tomar responsabilidad de ella”.

También podemos apalancarnos en los avances de la ciencia, “tanto las empresas como las personas podemos incorporar elementos de la neurociencia en la vida laboral. No es una moda, las personas trabajan mejor cuando se sienten bien” concluye Romo.





Una de las mayores amenazas al bienestar es el estrés laboral. La Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como "la reacción que puede tener el individuo ante exigencias y presiones laborales que no se ajustan a sus conocimientos y capacidades y que ponen a prueba su capacidad de afrontar la situación".

Tres de cada diez españoles sufren estrés laboral 'siempre' o 'casi siempre' y un tercio considera que el trabajo afecta negativamente a su salud, según la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo de 2015.

Para Pilar Esquer, experta en nutrición aplicada a la dirección de empresas y fundadora de la Consultoría HABITS, "el volumen y ritmo de trabajo, las largas jornadas y la dificultad de conciliar la vida laboral y familiar, todo esto se traduce en un ambiente tenso y una agresividad latente, son situaciones comunes que contribuyen al estrés".

La nutrición y el deporte pueden ser parte de la solución. La maquinaria debe engrasarse para aguantar el ritmo, no podemos enfrentar una jornada maratónica sin haber comido adecuadamente, y con frecuencia, el no poder rendir como se espera potencia el estrés".

Según Lourdes Tomás, el estrés no es prevenible, eso sería una utopía. Afirma que una de las variables que más contribuyen a que se haga crónico es el hecho de que muchas personas no saben que lo tienen y son pasivas ante él.

Según Tomás lo aconsejable es que "las personas aprendan a gestionar no sólo el tiempo sino a ser muy conscientes de qué es lo que pueden hacer ellos dentro de la empresa. Por ejemplo, si sabemos que se avecina un pico laboral o cualquier situación de alta demanda debe cuidarse mucho la nutrición y el sueño, y lograr encontrar momentos de relajación a lo largo del día para poder continuar".

Agrega que nuestros hábitos alimenticios contribuyen aún más a la situación. Por ejemplo, "tener como rutina llevar una jornada de 10 horas en hambruna eleva la adrenalina y el cortisol. Aparte de la mala gestión de la energía, estos niveles hormonales impiden tener un sueño reparador.

Por ello, es fundamental tener un orden y un ritmo adecuado para comer. Al comer a las 4 de la tarde, una hora en la que el sistema digestivo está en reposo y no está preparado para digerir alimentos, estamos multiplicando el estrés y la inflamación en nuestro cuerpo, ya que vamos en contra de los biorritmos naturales”.

## **¿Es la nutrición el eje del bienestar laboral?**

Dentro del contexto del bienestar laboral, la nutrición, al afectar tantas variables, recibe un foco especial.

Lourdes Tomás afirma que “medidas como incorporar nutricionistas dentro del horario laboral como complemento al equipo médico e incluso fisioterapeutas y tener equipos multidisciplinarios que trabajen la salud en una esfera 360 grados incluyendo lo físico, el arte de relajarse, el mindfulness, la gestión de estrés, la gestión de conflictos y el manejo del cambio (muy frecuente dados los múltiples procesos de digitalización) será cada vez más importante”.

Para Marta Romo “la nutrición es fundamental, somos lo que comemos, tanto que nuestra función intelectual es afectada directamente por ello. Definitivamente podría trabajarse con un asesor nutricional a tiempo completo, y en caso de que no se pueda, aquellas empresas que cuentan con cafeterías deberían elaborar sus menús con criterios más regulados y supervisados por un profesional del área”.

Por su parte, Pilar Esquer enfatiza la importancia de la nutrición y su personalización, “un asesor nutricional puede hacer un estudio de cada puesto de trabajo y de las edades de la plantilla. Cada organismo es diferente. Pueden hacerse subgrupos en base a la demanda física e intelectual del trabajo, el tipo de trabajo, su edad (sumamente relevante) y otros factores de riesgo”.

Asimismo, afirma que “otra de las cosas que puede hacer el asesor nutricional es ayudar a la persona a comer bien en casa. Lograr ayudar a estas personas a escuchar su cuerpo e identificar los alimentos que le sientan mejor y asesorarlos en el proceso de recuperar el control de sus vidas”.

Afirma Esquer que “nuestra caja de herramientas debería ser la despensa. Los alimentos procesados dejan por el camino elementos fundamentales, vitaminas, minerales y numerosas moléculas beneficiosas.

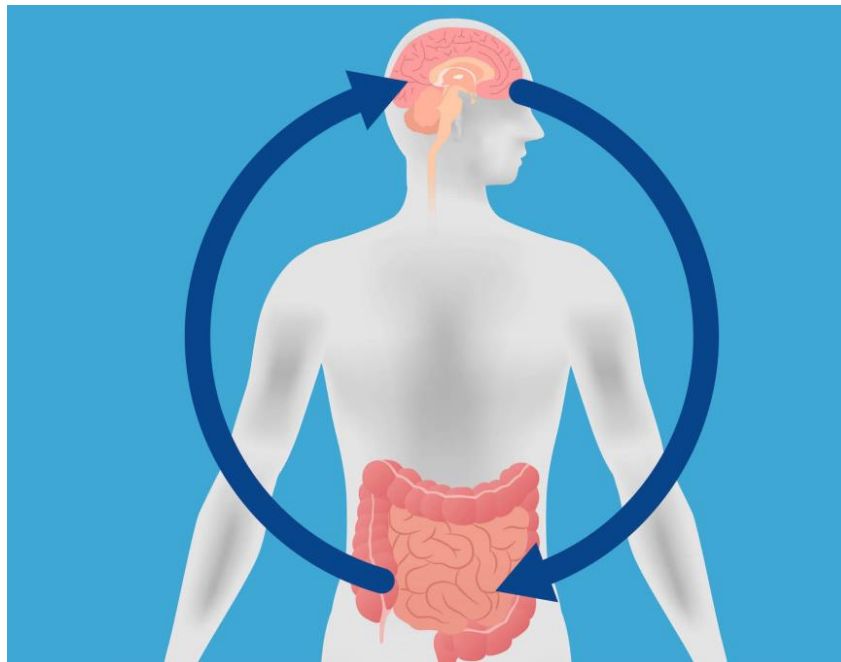
El uso de conservantes y saborizantes nos llenan de sal, azúcares y grasas trans que enferman a la sociedad. El cerebro en particular, se ve muy afectado por estas últimas y nos aleja de las grasas que realmente necesita, tales como las Omega-3 (encontradas en el pescado azul y frutos secos, por ejemplo).

Las grandes cantidades de azúcares escondidas en nuestra dieta crean desequilibrios de energía, atención y humor. No es posible que nuestro cerebro tenga el máximo rendimiento en esta especie de montaña rusa”.

Finalmente, Nítida Pastor, directora de Asuntos Médicos para Europa de Reckitt Benckiser y autora (*De vuelta a lo natural; 20 plantas saludables para combatir el estrés*), afirma que “la nutrición debe entenderse como parte de un programa integral”. Hay que empezar por algo. El enfoque debería ser general, y la nutrición un área clave a reforzar. Todo lo que tiene que ver con menús en los lugares de trabajos es importante, y deben tener estándares saludables. Creo que no vamos tan mal, hace unos años todo lo que veíamos en reuniones de trabajos era bollería, hoy vemos más fruta, en resumen estamos moviéndonos en una dirección más saludable”.

Pastor puntualiza también que “hábitos tan sencillos como aumentar el consumo de verduras, de ácidos grasos Omega-3, y la ingesta de proteínas de pescado, lo vamos incorporando, pero despacio. Nos enfocamos en lo inmediato y cuando la salud y los parámetros metabólicos se alteran vamos al médico para que solucione todo y hemos olvidado la importancia de la prevención”.

Según Pastor, es preciso apoyarse en los avances de la ciencia, incluso considerar el efecto de ciertos nutrientes DHA y café, cacao (administrados durante el tiempo correcto, en las dosis correctas y con la frecuencia correcta) son beneficiosos. De igual forma, “el metabolismo se afecta por la salud intestinal, que es una precondition para todo lo demás. Hay que alinear el gut-brain axis”.





### **Percepción de los trabajadores y obstáculos para la implementación**

Un estudio publicado por The Economist Intelligence Unit en 2016, basado en empleados ubicados en Estados Unidos, encontró pruebas de que los programas de bienestar sirven para alinear los objetivos de los empleadores y empleados y contribuyen a aumentar el compromiso de estos últimos con la misión y los objetivos de la empresa.

Los empleados son propensos a percibir su propio bienestar como vinculado al éxito profesional y las empresas que crean una cultura de bienestar, potencialmente adquieren una fuerza laboral que no solo está más enfocada y comprometida, sino que ve esa cultura como beneficiosa para sus carreras.

Sin embargo, una explicación recurrente para quienes no participan en estos programas es la del tiempo: que no hay suficientes horas en el día más allá de sus deberes profesionales. Esto se relaciona con la preferencia por eventos que suceden una sola vez, en lugar de programas a largo plazo que requieren mayor compromiso.

Otro obstáculo mencionado incluye la falta de confianza en que el esfuerzo y tiempo merecen la pena. Para Lourdes Tomás, el primer obstáculo sería que el programa de bienestar no se encuentre dentro de la línea estratégica de la compañía. El segundo sería que la dirección no apoye al 100% esa transformación y el tercero la comunicación. La participación sostenida y activa pasa por ser coherentes.

Algunas empresas comienzan programas de bienestar sólo parcialmente mientras los directivos siguen organizando reuniones a las 14:30 por ejemplo, impidiendo que los empleados coman de forma saludable. La coherencia es la clave para que estos cambios se asienten en el tiempo.

Pilar Esquer afirma que “cuando el colaborador detecta que la empresa se preocupa un poco más por él como persona, más allá del mero desempeño, esto genera un nivel de compromiso inmenso que se traduce en una implementación eficaz”.



El ambiente laboral mejora considerablemente también por la influencia en el estrés y el nivel de relaciones entre los equipos mejora por el componente social. "Hay un movimiento en marcha que favorece la salud y el bienestar laboral y ha llegado para quedarse. Aquellos que lo implementen más rápido tendrán mejores resultados".

## ¿Cómo medir su efectividad?

Según Michael Sokol, citado en Harvard Business Review, la industria del bienestar laboral no ha medido el bienestar de una forma sistemática, ya que no existen modelos para medir el impacto de un riesgo en otros riesgos.

Por ejemplo, al preguntarle a un empleado qué sucede cuando tienen éxito en un esfuerzo por perder peso, pueden sentirse más saludables, pero también reportan mejor sueño, más energía y más positivismo, pudiendo prescindir de la medicación para el control de la presión arterial. En resumen, el impacto va más allá de una sola métrica.

Además, añade que "nuestras definiciones e instrumentos de medición han obstaculizado la captura del valor real de los programas de bienes para los empleados y empleadores y las métricas tradicionales, tales como el ROI, no siempre reflejan si el programa es relevante para el empleado".

Pero finaliza afirmando que "a pesar de esto los empleadores continúan invirtiendo en estos programas, debido a que hacer del bienestar laboral una prioridad puede mejorar las vidas de los empleados, inyectarle a la cultura del lugar de trabajo positividad, energía y compromiso y reducir los costes de salud".

Una visión más escéptica la ofrece un estudio de 2018 llevado a cabo por la Oficina Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos (NBER: National Bureau of Economic Research), el cual encontró que el gasto en programas de bienestar en ese país se triplicó a 8 mil millones de dólares desde que entró en vigor la Ley de Atención Médica Asequible de Obama (Affordable Care Act) y hoy en día 50 millones de trabajadores tienen acceso a esos programas.

No obstante, el estudio no encontró efectos causales en gastos médicos totales, comportamientos de salud, productividad o estado de salud reportado en la mayoría de los programas. Por otra parte, Pilar Esquer, afirma lo siguiente: "la mayor dificultad para la medición tiene que ver con el tiempo transcurrido desde que se implementan estos cambios en las empresas".

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha detectado la reducción en enfermedades crónicas y el coste que acarrearán. También se estima que, "por cada euro invertido en programas de salud en las empresas, se genera un retorno de la inversión entre 2,5 y 4,8 euros en absentismo y entre 2,3 y 5,9 euros en costes de enfermedad". Según Esquer todo lo anterior también influye en los costes reducidos en la seguridad social y en las tasas de retención de empleados.

## Tendencias a considerar en 2019

Según comenta Allan Kohl en Forbes, existen 7 factores críticos que deben vigilarse en 2019 cuando se trata de la implantación de programas de bienestar.

- **Factor legal:** asegurarse que los programas cumplan con todas las leyes aplicables.
- **Privacidad:** las empresas deben ser transparentes con los empleados acerca de quién tiene acceso a sus datos de salud y deben asegurarse de que sus proveedores mantengan los más altos estándares de privacidad y seguridad.
- **Priorizar el autocuidado:** los programas de bienestar no funcionan si no se enmarcan en una cultura en la cual sea aceptable y se estimule priorizar el autocuidado. El autocuidado puede ayudar a prevenir el “burn out”, manejar el estrés y aumentar los sentimientos de autovaloración y confianza.
- **Abordar el “burn out”:** los líderes deben estar alerta a sus síntomas para poder tomar acciones en favor de los empleados. Puede prevenirse ayudándoles a relajarse y recargarse, bien sea promoviendo pausas a mitad del día, mejores hábitos de sueños o implementando horarios flexibles.
- **Personalización:** el bienestar es personal y la Inteligencia Artificial puede contribuir a crear una mejor experiencia analizando los datos y ajustando metas de bienestar a las preferencias y objetivos particulares de cada empleado.
- **Salud financiera:** los empleados distraídos por problemas financieros pueden ver disminuida su productividad y ser propensos a errores. Los programas de bienestar también deberían incentivar el manejo de presupuestos, de ahorros para emergencias y el proceso de planificación para el retiro.
- **Atención in situ:** habilitar un centro de atención puede contribuir a controlar costes al aumentar la monitorización y brindar atención de salud directa.



## **Consideraciones finales**

El bienestar laboral tiene como un elemento importantísimo la prevención de riesgos, la salud, incluida la nutrición, el deporte, el manejo del estrés y cómo nos sentimos emocional e intelectualmente en nuestro trabajo. Una cultura coherente puede traducirse en esfuerzos deliberados por promover el bienestar laboral.

A medida que evoluciona el perfil demográfico de la población, el bienestar laboral seguirá en el centro de la discusión y la medida en que las empresas decidan comprometerse total o parcialmente con estrategias centradas en él dependerá de cómo perciban sus beneficios los directivos y de las demandas e iniciativas que puedan originarse entre los empleados.

Sobre esto último Nítida Pastor afirma que “la tendencia hacia el cuidado de la salud y el bienestar es muy alentadora. Tenemos herramientas tecnológicas que pueden contribuir a ello. El conocimiento sobre diagnósticos que nos permiten saber cómo de bien o mal lo hacemos nos ayuda a asumir esa responsabilidad”.

## Fuentes

**Economist Intelligence Unit.** The wellness effect. The impact of workplace programmes. 2016

[https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU\\_Humana\\_Wellness\\_fin\\_0.pdf](https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU_Humana_Wellness_fin_0.pdf)

**Hauser, David.** Do Workplace Wellness Programs Really Work? MIT Sloan Management Review. Enero 14, 2019

<https://sloanreview.mit.edu/article/do-workplace-wellness-programs-really-work/>

**International Labour Organization.** Portal Workplace health promotion and well-being.

[https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)

**Kohl, Allan.** Seven Employee Wellness Trends and Opportunities For 2019. Forbes, Diciembre 12, 2018

<https://www.forbes.com/sites/alankohl/2018/12/12/7-employee-wellness-trends-and-opportunities-for-2019/#5b7af5c34d5f>

**McKinsey Quarterly.** Wellness at work: the promise and pitfalls., Octubre 2018

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/wellness-at-work-the-promise-and-pitfalls>

**Sanitas Salud y Bienestar.** Tres de Cada diez españoles sufren estrés contante en el trabajo. Octubre, 2018

<https://sanitasdatasalud.es/tres-diez-espanoles-sufren-estres-constante-trabajo/>

**Sokol, Michael.** How to Gauge the Effectiveness of Employee Wellness Programs. Harvard Business Review. 3 de Octubre de 2018

<https://hbr.org/2018/10/how-to-gauge-the-effectiveness-of-employee-wellness-programs>

**World Health Organization.** La organización del trabajo y el stress, 2004.

[https://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1](https://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1)

## Expertas que han participado en este informe



### **PILAR ESQUER**

Experta en desarrollo y gestión estratégica del bienestar laboral. Fundadora de la consultoría Habits y asesora nutricional en Gastrovalley, Pilar Esquer aboga por la integración de la salud en la estrategia de negocio para mejorar el rendimiento de la empresa.



### **MARTA ROMO**

Experta en neurociencia, cofundadora de Be-Up y fundadora de Neuroclick. Ayuda a empresas a mejorar la competitividad mediante la innovación en la gestión y el desarrollo del liderazgo, la colaboración, el talento y la transformación positiva.



### **LOURDES TOMÁS**

Médico de familia, conferenciante y formadora y presidenta de Médico Mentor. Su visión integral y humanista de la salud tiene el objetivo de transformar el modelo de salud actual e impulsar que las personas conquisten su propio estado de bienestar.



### **NÍTIDA PASTOR**

Directora de Asuntos Médicos para Europa de Reckitt Benckiser y autora (De vuelta a lo natural; 20 plantas saludables para combatir el estrés).

## Tendencias Globales

Informe realizado por Thinknig Heads.

Si deseas ponerte en contacto con nosotros, escríbenos a [comunicación@thinkingheads.com](mailto:comunicación@thinkingheads.com)

# Thinking Heads