Personas sanas, empresas saludables

Por Steven Poelmans
Profesor de Dirección de personas en las organizaciones, IESE

¿Cómo crear un entorno de trabajo saludable? El profesor del IESE se refiere a un nuevo tipo de liderazgo, en el que se deja atrás el estilo autocrítico que no tiene en cuenta los aspectos humanos, por aquel que se pregunta cómo ayudar a las personas a desarrollar las competencias que necesitan para cumplir sus objetivos pero también para estar satisfechos en el trabajo.

[Nota del editor: La Revista de Antiguos Alumnos del IESE, en un reciente número, destinó el tema de portada a la ciudad de Nueva York donde este año estrenó una nueva sede. A continuación se reproduce uno de los artículos allí publicados].

En un número de la Revista en el que el tema de la portada es Nueva York, hablar de bienestar en el trabajo es necesario. La ciudad de los rascacielos se caracteriza por tener un entorno de trabajo sin precedentes, debido al ritmo frenético y a la energía creativa que desprende. En estas circunstancias, ¿cómo crear un entorno de trabajo saludable?

Las empresas y los investigadores están cada vez más preocupados por esta cuestión. Un informe publicado recientemente por la American Heart Association (AHA) señala que 864.000 estadounidenses mueren cada año por enfermedades cardiovasculares, constituyendo en la actualidad la principal causa de defunción del país. Estas enfer-

¿Qué influye entonces en la salud de las personas? Sencillamente, la forma de trabajar y la manera de ver el mundo

medades están estrechamente vinculadas al estrés laboral que, según datos de la AHA, afecta al 25% de las mujeres y al 18% de los hombres, en todo el mundo.

Por ello, el informe de la AHA titulado "Los beneficios sociales de una población ocupada saludable se extienden más allá del lugar de trabajo" recoge cómo la implantación de programas de bienestar en el trabajo pueden incrementar el nivel de salud de los empleados y, por lo tanto, de la sociedad en general.

Bienestar y satisfacción vital

En la última década, los investigadores han llegado a la conclusión de que las enfermedades modernas ya no están tan relacionadas con los virus y las bacterias como con el trabajo y el estilo de vida. De hecho, las enfermedades coronarias, por ejemplo, se han vinculado de forma clara a ciertos patrones de comportamiento. Por otra parte, las principales razones de absentismo laboral son el dolor de espalda y el estrés, que están relacionados directamente con la presión y los hábitos diarios en el lugar de trabajo.

Así, y aunque pudiera parecer contradictorio, unos mayores ingresos no garantizan menos problemas de salud relacionados con el estrés. Si bien es cierto que con más dinero puedes permitirte un seguro médico mejor, buenos médicos o comer alimentos de mayor calidad, la correlación entre los niveles de salud y los ingresos son sorprendentemente bajos.

¿Qué influye entonces en la salud de las personas? Sencillamente, la forma de trabajar y la manera de ver el mundo. Por ello, es importante destacar que existen varios factores que tienen un impacto directo en la felicidad y el bienestar en general. El primero es una vida agradable. En este sentido, tener un trabajo interesante o una relación satisfactoria es útil. Pero estos factores pueden ser temporales, en el momento en el que emerja el conflicto o la situación positiva termine, la satisfacción puede desaparecer.

Esta estabilidad del bienestar se alcanza, en mayor medida, a través de una vida "comprometida" y "con sentido". Esto significa tener un trabajo o algún tipo de actividad externa en la que se disfrute a fondo, y que esté vinculado, de alguna manera, a las fortalezas y los talentos que uno tiene. Una vida "con sentido" implica tener un trabajo que vaya más allá de lo interesante y contribuya directamente con aquello que uno cree que es importante. Sin duda, una de las principales recompensas de disfrutar una vida "con sentido" es que se está más preparado para sortear los obstáculos, particularmente aquellos que perturban el equilibrio personal.

Los avances científicos han demostrado de forma clara la relación existente entre el bienestar físico y el psicológico. En este sentido, uno de los casos que mejor lo demuestra es la enfermedad coronaria, la segunda causa de muerte a nivel mundial. Los sentimientos de hostilidad o impaciencia hacia el entorno, que incluyen "encenderse" con facilidad y enfadarse rápidamente ante la percepción de incompetencia o lentitud de la gente que nos rodea, son factores de riesgo para la enfermedad coronaria y los ataques al corazón.

[continúa ...]

... Un paso importante para mejorar el bienestar en el lugar de trabajo es tratar a los profesionales como personas en el sentido más amplio de la palabra, y no estrictamente como empleados

Adicción al trabajo: señales de alarma

Algunos investigadores emplean el número de horas trabajadas como criterio para identificar la adicción al trabajo. Sin embargo, en nuestros estudios, hemos encontrado ejemplos de profesionales que, trabajando muchas horas, siguen manteniendo un estilo de vida muy satisfactorio y se sienten muy bien. Entonces, ¿cuál es la clave? La clave es la forma de trabajar. Lo que parece caracterizar la adicción al trabajo es la falta de control o incapacidad obsesiva por no poder trabajar.

A esto se añade una falta de disfrute en el trabajo. Éste se considera algo inevitable: aunque te sientes culpable por trabajar tantas horas, parece que no puedes detenerlo.

Con frecuencia es posible identificar una adicción a través de los síntomas de abstinencia o de comportamientos que se adoptan ante la incapacidad para hacer algo o tomar una determinada sustancia. En el caso de la adicción al trabajo, una clara señal es el hecho de que uno se ponga nervioso por no poder trabajar. También puede serlo cuando las personas que te rodean te critican por trabajar demasiado. Pero, sin duda, la prueba definitiva de la adicción al trabajo se obtiene cuando el trabajo duro llega a dañar la calidad de tus decisiones y relaciones, porque no eres consciente de la situación e, incluso, no te importa.

El trabajador reacio

El trabajador reacio es una persona a la que se la presiona para trabajar muy duro, pero él o ella no disfrutan con ello, o preferirían no realizar su trabajo de esa determinada forma. Esto suele pasar cuando se desplaza a las personas dentro de la organización –igual que las piezas de un tablero de ajedrez– sin ser consultadas, o cuando se les pide que lleven a cabo un trabajo para el que no están cualificadas. En estos casos, el profesional debe aceptar la situación, aunque ello le pueda causar una considerable ansiedad y sufrimiento. En el entorno económico actual, es muy probable que estas situaciones sean más frecuentes de lo habitual, debido a que los trabajadores creen que no hay otra opción.

La solución: un nuevo estilo de liderazgo

Un paso importante para mejorar el bienestar en el lugar de trabajo es tratar a los profesionales como personas en el sentido más amplio de la palabra, y no estrictamente como empleados. Esto es lo que enseñamos en el IESE. Ello significa, por ejemplo, verlos como personas que también tienen familias, objetivos y ambiciones. A raíz de esta reflexión, los líderes deben centrarse en ayudar a los empleados en su desarrollo personal. Esto implica ir más allá del establecimiento de objetivos, comprobar si éstos se cumplen y recompensar o degradar a una persona basándose en los resultados logrados. Para ello, se ha de dejar atrás el estilo autocrítico de liderazgo que no tiene en cuenta los aspectos humanos de las personas con las que trabajamos. Se trata de preguntarse cómo ayudar a las personas a desarrollar las competencias que necesitan, no sólo para cumplir sus objetivos, sino también que estén realmente satisfechos en el trabajo y sean así más eficientes.

... Como afirma la conocida cita latina: "Mens sana in corpore sano"*; de la misma manera, podemos concluir: las personas sanas son sinónimo de empresas saludables*

Sin duda, el desarrollo de un programa de bienestar en el trabajo puede ser un componente crítico del proceso. De hecho, dado que requieren recursos y tiempo, estos programas son particularmente difíciles de implantar en las pequeñas empresas. Sin embargo, poseen un historial suficientemente probado de reducción de enfermedades cardiovasculares y son una oportunidad ideal para ayudar a mejorar la salud del mundo en general.

Finalmente, la AHA, en su informe, ofrece una serie de recomendaciones específicas para establecer este tipo de programas entre las que se incluyen la creación de un entorno social y físico que favorezca los comportamientos saludables, incentivos para aquellos que modifican su estilo de vida y el hecho de tener siempre en cuenta las características propias de la gran diversidad actual de los trabajadores. Además, el informe insta a las empresas a que ayuden a las familias trabajadoras, tanto en su equilibrio entre el trabajo y los compromisos familiares, como en la adopción de medidas relativas al cuidado de los niños, los ancianos o las personas dependientes, el teletrabajo y los horarios laborales flexibles.

Un cambio de mentalidad

El éxito que está cosechando el *coaching* como herramienta de personalización de la formación, revela que estamos asistiendo a un cambio de mentalidad. En nuestra escuela, esta idea está incorporada en las clases, de modo que no sólo hablamos de temas de contabilidad, *marketing*, finanzas, operaciones y logística, tratamos, además, cuestiones como: ¿cuál es tu propósito en la vida?, ¿adónde quieres ir?, ¿en qué medida has cuidado de ti mismo, condición esencial para cuidar a otras personas? Hablamos de la gestión del tiempo, el estrés y del equilibrio que debe existir entre vida y trabajo.

Todas estas cuestiones están relacionadas, en última instancia, con la salud de las personas y, por lo tanto, con las empresas de hoy. Como afirma la conocida cita latina: "*Mens sana in corpore sano*". De la misma manera, podemos concluir: las personas sanas son sinónimo de empresas saludables.

Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, enero-marzo 2010.