

3 consejos para alcanzar el bienestar laboral

Sigue estas recomendaciones para prevenir o curar las dolencias propias del trabajo moderno.



1 de septiembre de 2023

Cuando American Express puso en marcha un nuevo modelo de trabajo en marzo de 2022 –Amex Flex–, ofreció a sus empleados la oportunidad de escoger entre tres modalidades: trabajar en la oficina, desde casa o una combinación de ambas. Quería, de ese modo, brindarles el control sobre cómo y dónde trabajar tras la pandemia, siendo fiel a la política que ha mantenido a lo largo de los años de priorizar el equilibrio entre la vida laboral y personal en el diseño del trabajo.

Stephen Squeri, consejero delegado de American Express, declaraba entonces que, con

[Amex Flex](#), querían “lo mejor de ambos mundos”: recuperar la creatividad y las relaciones que se desarrollan cuando se trabaja presencialmente y, al mismo tiempo, mantener la flexibilidad y las ventajas del entorno virtual.

Dicha medida coincide con las investigaciones que sugieren que los empleados se sienten más satisfechos cuando ostentan un mayor control sobre su horario de trabajo. Es uno de los distintos elementos que contribuyen al bienestar laboral.

De acuerdo con la doctora [Pilar de Castro Manglano](#), psiquiatra de la [Clínica Universidad de Navarra](#) (CUN) en España, las empresas se encuentran aún en periodo de adaptación tras la crisis sanitaria provocada por la pandemia, que tuvo un impacto sin precedentes en la salud mental de los trabajadores.

“Las medidas extremas de confinamiento y los estresores familiares desencadenaron altos niveles de ansiedad y depresión, y aumentaron los trastornos alimentarios y otros comportamientos adictivos”, señala. Por ello, insta a las empresas a invertir en medidas que contribuyan a aumentar el bienestar y, por consiguiente, la productividad.

Las empresas deberían tener en cuenta tres factores clave para contribuir al bienestar en el trabajo

1. Comodidad física

La productividad y la satisfacción laboral están estrechamente ligadas a la comodidad física. Ya sea en la oficina o en casa, un [entorno comfortable](#) es un ingrediente esencial para maximizar el rendimiento y garantizar una buena salud.

“El mal diseño del puesto de trabajo se ha asociado en multitud de estudios científicos a distintas patologías”, afirma el doctor Alejandro Fernández Montero, especialista en medicina del trabajo en la CUN. Y conlleva riesgos. Fernández Montero destaca los principales:

- **Enfermedad osteomuscular.** La más frecuente en el ámbito laboral. El mal diseño de algunos puestos de trabajo requiere posturas forzadas o movimientos repetitivos que aumentan la incidencia de este tipo de patología.
- **Problemas de salud mental.** La mala organización de tareas o la falta de luz natural contribuyen al estrés laboral y pueden afectar la salud mental de los trabajadores, aumentando la probabilidad de depresión y ansiedad.
- **Fatiga y somnolencia.** La falta de luz natural y los espacios sin ventanas o poco ventilados pueden afectar el ritmo circadiano y conducir a problemas de sueño,

como dificultad para conciliarlo y somnolencia.

- **Problemas oculares.** La exposición limitada a la luz natural y la falta de humedad relativa en el lugar de trabajo puede afectar la salud ocular de los trabajadores, incrementando la prevalencia de síntomas como sequedad ocular, enrojecimiento y fatiga visual.

Además, muchos puestos de trabajo suelen mantener al trabajador en un estado sedentario durante toda su jornada laboral, aumentando el riesgo cardiovascular y de obesidad, añade Fernández Montero.

La calidad del aire preocupa cada vez más desde que se sabe que reduce la función cognitiva. Un [estudio de Harvard](#), realizado en seis países en campos como la ingeniería, la arquitectura y la tecnología, reveló que un alto nivel de partículas finas y un bajo índice de ventilación estaban relacionados con tiempos de respuesta más lentos y de menor precisión en pruebas cognitivas.

Por otro lado, la calidad del sueño es esencial. Según [otro estudio](#), los hombres que duermen bien con regularidad pueden llegar a vivir cinco años más que los que no lo hacen, mientras que la vida de las mujeres puede llegar a prolongarse hasta dos años más.

“Las empresas y los trabajadores deben tomar conciencia de estos riesgos y aplicar medidas como adaptar el puesto de trabajo a la persona, mantener espacios correctamente iluminados y ventilados o crear salas de descanso, socialización y ejercicio para mejorar la salud de los trabajado- res y el rendimiento laboral”, recomienda Fernández Montero.

Ya estamos viendo cambios. En un [artículo de la BBC](#) sobre el “liderazgo del sueño”, el CEO de Basecamp, Jason Fried, explica la regla 8-8-8: ocho horas para trabajar, ocho horas para dormir y ocho horas para “vivir”, todas a partes iguales. Para él, la idea de que se necesita trabajar jornadas prolongadas para progresar es insostenible, porque nadie tiene ni la resistencia ni la capacidad mental para trabajar 14 horas diarias.

La creciente concienciación sobre la importancia del sueño ha dado lugar incluso a un nuevo nicho de viajes de lujo –el [turismo del sueño](#)– con costosos complejos turísticos alrededor del mundo que ya ofrecen retiros para dormir.

2. Entornos que facilitan la concentración

En el trabajo son constantes las interrupciones que dificultan concentrarse. La incapacidad de centrarnos en una tarea durante un tiempo significativo es ya un problema de salud en

adultos y niños.

De acuerdo con el periodista británico [Johann Hari](#), autor de [El valor de la atención](#), unas “fuerzas muy poderosas” –como las grandes compañías tecnológicas– están robando nuestra capacidad de concentración.

El profesor del IESE [Sebastian Reiche](#), que ha analizado este libro en su [blog](#), está de acuerdo en que nos cuesta cada vez más centrarnos en una sola tarea, al tiempo que perdemos la capacidad de “no hacer nada” e ignorar los dispositivos. “Es más, vivimos en un mundo sobrecargado de información, con creciente falta de sueño, una dieta deficiente y estrés constante”, añade. “Para prestar atención y concentrarnos de forma sostenida, nuestro cerebro necesita exactamente lo contrario: un buen descanso, una nutrición adecuada, bienestar mental, un volumen de trabajo manejable y algo de tiempo libre para dejar volar la imaginación”, sugiere el profesor.

Según Hari, existen tres niveles de atención: el foco (capacidad para ejecutar tareas inmediatas), la luz de las estrellas (habilidad para desarrollar tareas a largo plazo) y la luz del día (capacidad para decidir nuestro propósito).

Como [comenta Reiche](#), “si no somos capaces de detenernos y reconocer nuestro nivel de atención, pensamientos y emociones en el momento presente, así como nuestras elecciones y prioridades, nos limitaremos a reaccionar ante lo que ocurre en nuestra vida, en lugar de darle forma de manera proactiva”.

De acuerdo con la [Society for Human Resource Management](#), las empresas pueden aplicar distintas prácticas para aumentar la concentración y la atención de sus trabajadores.

- **Fomenta las pausas regulares.** Anima a tus empleados a realizar pausas y recompénsalos por los periodos más largos de trabajo concentrado.
- **Ofrece una buena iluminación.** Como hemos apuntado, la luz influye mucho en la capacidad de concentración y la productividad.
- **Piensa los espacios de la oficina.** Permite a tus empleados elegir dónde trabajar para concentrarse mejor, ya sea en un espacio pequeño y tranquilo u otro abierto y ruidoso, y crea espacios para recuperar energía.

“Es difícil concentrarse en espacios abiertos, necesitamos un poco de silencio”, puntualiza De Castro Manglano. “En los espacios diáfanos, beneficiosos para la visibilidad y el trabajo en equipo, conviene usar diseños acristalados que protejan de los distractores ambientales y favorezcan el rendimiento”.

Curiosamente, los teléfonos inteligentes pueden no tener un impacto tan negativo en las relaciones y la creatividad como se les ha atribuido. Mientras un conocido estudio de 2013 indicaba que la sola presencia de un móvil en una reunión afectaba negativamente a las interacciones sociales, una investigación más reciente de la profesora de IESE [Claire Linares](#) y Anne-Laure Sellier, de HEC París, descubrió que ya no es así.

La [investigación](#) de Linares, en la que participaron 365 voluntarios divididos en 136 grupos que realizaron tareas creativas, señala que la presencia de un móvil no tenía un impacto más negativo que la de una libreta ni en la interacción social ni en la creatividad durante las tareas.

Las autoras [sostienen](#) que, a medida que la gente se ha ido acostumbrando a la presencia de la tecnología, los móviles podrían haber perdido el impacto perjudicial que tuvieron en el pasado.

Aun así, De Castro Manglano asegura que la sociedad “vive hoy una pandemia de adicción comportamental al uso de la tecnología y de las redes sociales. Por un lado, han mejorado la accesibilidad a la información y a las personas, pero, por otro, han empeorado la comunicación al hacernos menos capaces de establecer relaciones sanas fuera del entorno digital. Las tecnologías no te enseñan esta habilidad”.

3. Autonomía y toma de decisiones

La autonomía y la capacidad de tomar decisiones en el entorno laboral tienen un impacto muy positivo en la salud mental de los empleados, ya que aumentan su motivación intrínseca y compromiso. Por ello, en sus políticas de regreso a la oficina tras la pandemia, algunas empresas ofrecen a sus empleados más opciones en sus condiciones de trabajo que en el pasado.

Volviendo al programa Amex Flex de American Express, la mayoría de empleados optó por un formato híbrido. Existen pros y contras de trabajar en casa versus en la oficina, pero, posiblemente, sea la capacidad de elegir lo que resulta decisivo.

El control sobre el tiempo, ritmo y lugar de trabajo puede aumentar el bienestar y la satisfacción laboral, aunque las mujeres y los hombres pueden experimentar esos beneficios de distinto modo. Según la [Universidad de Birmingham](#), ellas valoran sobre todo la flexibilidad de horarios y lugar de trabajo; ellos, la autonomía en las tareas y el ritmo de trabajo.

Al margen de las modalidades de trabajo, De Castro Manglano subraya la importancia de proteger el tiempo personal de los trabajadores y respetar los horarios laborales.

“Cuando se respetan los horarios de la vida personal, aumenta la eficiencia laboral, porque se concede tiempo para descansar y recuperar la energía y motivación. De lo contrario, se crea una presión excesiva que genera estrés, perjudicial para el rendimiento y la salud física y mental”, comenta.

Aunque la autonomía es vital, De Castro Manglano también pide a las empresas ofrecer formación para desarrollar habilidades de comunicación empática entre los miembros del personal, fomentar una mayor colaboración interpersonal y disminuir la mayor causa de estrés laboral, mala comunicación, a su vez, causa de malentendidos.

“La idea es generar [alianzas humanas enriquecedoras conectando con quienes te rodean](#), de modo que lo uno dependa de lo otro”, afirma, señalando que las modalidades de trabajo híbridas deben aplicarse con cuidado y adaptarse a las necesidades individuales.

Encontrar el equilibrio

El bienestar implica una compleja combinación de dimensiones físicas, mentales, emocionales y sociales de la salud en general. Se trata de crear las condiciones en las cuales las personas y equipos puedan prosperar, llevándolos al máximo rendimiento y a la mejora continua.

De Castro Manglano concluye que “el trabajo debe tener un sentido de mejora. Nadie quiere trabajar en un entorno que le impida crecer profesional y socialmente y, sobre todo, como persona”.

+INFO:

“[Claves para dirigir sin estrés](#)”. *IESE Business School Insight* 159.

Beatriz Arantes: “[Piensa bien lo que vas a decir con tu espacio](#)”. *IESE Business School Insight* 153.

“[American Express: decidir sobre un modelo de trabajo híbrido tras la crisis de COVID-19](#)”, caso de negocio escrito por John Almandoz, Sebastian Reiche y Larisa Tatge y disponible en [IESE Publishing](#).

Una versión de este artículo se publica en *IESE Business School Insight* 165.

www.iese.edu/es/insight