

La salud en el trabajo

Resumen del especial: "**Health at Work**". *Financial Times*,
Septiembre 2016.
(Consultado on line el 08/01/2017)

Acceso al documento original:
<https://www.ft.com/reports/health-at-work>

Índice

<i>Presentación.....</i>	3
<i>Las organizaciones y las oportunidades de salud.....</i>	3
<i>Programas de bienestar en el lugar de trabajo.....</i>	4
<i>Presentes pero enfermos</i>	6
<i>La salud mental como problema laboral emergente.....</i>	7
<i>Incentivos de salud</i>	8
<i>Repaso global a los hábitos en las comidas</i>	9
<i>La salud en un entorno de cubículos</i>	10
<i>Tecnología llevable, última tendencia en salud laboral.....</i>	11

Presentación

A partir de datos de investigaciones propias y haciendo uso de su extensa red de corresponsales, *Financial Times* ofrece una serie de artículos que abordan la cuestión de la salud laboral desde distintas perspectivas: el presentismo, la salud mental, los programas de incentivos, los usos alimentarios, el diseño de los espacios y las nuevas tecnologías de monitorización. Con un enfoque en las buenas prácticas y las soluciones más innovadoras, este especial del periódico británico ofrece una panorámica del estado de la cuestión y apunta hacia futuras líneas de trabajo.

Las organizaciones y las oportunidades de salud

Cuando hablamos de salud y bienestar solemos pensar en dietas, rutinas de ejercicios o en la última conversación que mantuvimos con un profesional de la salud. A menudo, obviamos el lugar donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo: el trabajo.

La buena salud y el bienestar mejoran nuestro desempeño laboral. Por el contrario, una salud pobre se asocia a menudo con un rendimiento profesional pobre. La mala salud tiene un impacto directo en las personas, en las empresas y en la economía en general, hecho que cuesta miles de millones de libras anualmente.

En el mundo de hoy, con una fuerza de trabajo envejecida y repleto de desafíos económicos, es más importante que nunca hablar de salud en el trabajo. Invertir tiempo y recursos en la salud de nuestra población trabajadora reporta evidentes beneficios económicos. Diversas e importantes investigaciones han demostrado que los empleados en buen estado de salud pueden llegar a ser hasta tres veces más productivos que aquellos con una salud renqueante. Asimismo, experimentan menos problemas motivacionales, son más resilientes ante los cambios y más propensos a comprometerse con las prioridades del negocio. Además del coste económico que suponen las enfermedades, conviene no olvidar el coste humano. Gestionar y apoyar las necesidades de salud de los empleados es una oportunidad valiosa para incidir de manera positiva en la vida de nuestros compañeros y sus familias.

Incluso pequeños cambios pueden alterar sustancialmente la salud y el bienestar de los trabajadores: cambios en la gestión de los equipos, en las instalaciones, en las políticas de la empresa y en la prestación de servicios. Algo tan simple como proporcionar taquillas y duchas para aquellos que quieran ir en bicicleta o corriendo al trabajo puede tener un notable impacto. También debemos elevar la mirada más allá de la prevención, conviene hacer

esfuerzos para aprovechar las oportunidades de promover la buena salud. No se trata solamente de asegurar que los procesos de los departamentos de RH sean suficientemente sólidos para ayudar a las personas cuando caen enfermas, sino también de apoyar a los empleados ofreciéndoles posibilidades de mejorar su salud.

Las buenas prácticas tanto en el sector privado como en el público son dignas de celebración. La *Mental Health Alliance* de la ciudad de Londres ha realizado un valioso trabajo de sensibilización y de creación de redes de apoyo para aquellos empleados en los sectores de las Finanzas y de la Abogacía que sufren enfermedades mentales. Hay iniciativas interesantes que nos ofrecen herramientas para examinar nuestros procesos. Es el caso de las empresas integrantes de la *Community's Work-Well Model* y la *Public Health England's Workplace Charter*.

La recolección de datos precisos es un primer paso crucial. Debemos ser consciente de cuáles son los problemas para poder diseñar políticas relevantes que beneficien a nuestros equipos. Estas se desarrollan mejor en cooperación con los empleados. Diferentes niveles de antigüedad y diferentes divisiones dentro de una organización pueden lanzar ideas que conduzcan a políticas que tengan la finalidad de apoyar a las personas de una manera efectiva.

Necesitamos compartir los métodos que caracterizan a las buenas prácticas, tanto a escala nacional como internacional, y extraer las lecciones pertinentes de los lugares donde se han implantado enfoques exitosos.

Programas de bienestar en el lugar de trabajo

Más allá de responder a una responsabilidad social, mejorar la salud en el trabajo ofrece una oportunidad a las organizaciones de mejorar la productividad mediante un mejor reclutamiento y una mayor retención del personal. Si las personas vienen a trabajar en condiciones óptimas de salud, aumentará la satisfacción laboral y se registrará menos tiempo perdido a causa del absentismo y del presentismo. Tim Munden, Director de Formación de *Unilever*, estima que en sus empresas europeas se recuperan 6 € por cada 1 € invertido en programas de salud.

Uno de los principales problemas para quienes toman las decisiones ha sido hasta el momento la ausencia de datos de alta calidad: datos sobre tipos de intervenciones, su uso y su impacto sobre los participantes y, de un modo más amplio, sobre el lugar de trabajo. Para paliar este vacío, *Financial Times* ha colaborado con la aseguradora *VitalityHealth* y con la *University of Cambridge* en la realización de una encuesta con el objetivo de mejorar nuestra comprensión de la situación y promover las mejores prácticas. En ella participaron 169 organizaciones de todos los tamaños y sectores del Reino

Unido, respondiendo preguntas sobre sus opiniones y prácticas. Más de 34.000 empleados respondieron, ofreciendo una perspectiva sin antecedentes que cubre a los mandos y al personal por igual.

Aunque no puede derivarse una relación de causalidad, los resultados— desglosados por edad, sexo, ingresos y otras características— resultan sorprendentes. El sector público muestra el mayor porcentaje de empleados que padecen signos de estrés, depresión e inquietudes financieras, así como mayores tasas de obesidad y acoso laboral. También registra la mayor pérdida estimada de productividad debida a incapacidades temporales y al presentismo.

Los programas de salud que se centran en la nutrición son los más ofrecidos por los empleadores, principalmente a través del suministro de agua para su consumo y de instalaciones para almacenar y preparar alimentos saludables. Los esfuerzos por fomentar la actividad física, incluyendo la provisión de un espacio para el almacenamiento de bicicletas y duchas para que el personal pueda ir al trabajo, también están muy extendidos.

Menos frecuentes, a pesar de la gravedad de estos problemas, son las iniciativas para fomentar la gestión del estrés y para apoyar el bienestar mental, así como las medidas diseñadas para hacer frente al tabaquismo y al consumo de alcohol. En todos los programas de salud, se detecta una brecha significativa entre sus intenciones y su adopción y aceptación (creencia en la utilidad de las iniciativas por parte del personal).

Uno de los hallazgos más intrigantes en los lugares de trabajo más saludables de Gran Bretaña es que los empleados con horarios flexibles y la posibilidad de trabajar desde casa registran menor absentismo y una mayor satisfacción en el trabajo, y se consideran en mejor salud física y mental. También tiene menores tasas de presentismo el personal implicado en iniciativas para perder peso, para hacer más ejercicio y para dormir unas óptimas siete u ocho horas por noche.

La participación en los programas aumenta cuando los empleadores permiten que el personal participe en programas de promoción de la salud durante las horas de trabajo. Las organizaciones cuyos altos directivos se implican seriamente en la salud en el lugar de trabajo (invirtiendo y midiendo retornos) también registran mejores resultados.

Una preocupación constante a lo largo del tiempo es el modo de asegurarse de que los programas de salud en el lugar de trabajo tengan una incidencia más allá de los "sanos concienciados" (empleados que ya están bien de salud y motivados), es decir, cómo llegar a aquellos quienes realmente necesitan ayuda. Otra preocupación es la manera de hacer frente a los costes de estos programas en el caso de organizaciones más pequeñas y con menos recursos

financieros. Una solución podría ser proporcionar incentivos fiscales a la inversión en dichos programas de salud.

En general, los datos sobre la salud en el trabajo todavía distan mucho de estar completos. James Thomas, del *University College London*, sólo fue capaz de identificar 24 iniciativas rigurosamente evaluadas y publicadas en revistas científicas. Su conclusión fue que, si bien el impacto de las iniciativas era modesto, se demostraban eficaces, de bajo coste y ofrecían una buena relación calidad-precio. Las que mejor funcionaban ofrecían a los empleados un fácil acceso y contaban con un fuerte respaldo de la alta dirección.

Presentes pero enfermos

Una serie de investigaciones recientes sugieren que el presentismo ----referido en este artículo a cuando las personas van a trabajar aunque no se encuentren bien--- es un problema más serio para las organizaciones que el absentismo. También es mucho más difícil de medir y de gestionar. *Vitality*, la aseguradora de salud que compila los ránking de los lugares de trabajo más saludables de Gran Bretaña, confirma este patrón: su encuesta concluye que el presentismo es más común que el absentismo en todos los sectores de la economía del Reino Unido. En los medios de comunicación (el sector de actividad con mejor desempeño entre los participantes en la encuesta) el 0,6 % del tiempo se pierde por incapacidades temporales, mientras que el 7,4 % se pierde a causa del presentismo. En el otro extremo del espectro se encuentra el sector público, con un 1,4 % de tiempo perdido por absentismo y un 12,3 % a causa del presentismo.

¿Por qué la gente acude a trabajar estando enferma? Las investigaciones de *Eurofound*, una agencia de la UE, indican que el presentismo en toda Europa demuestra una fuerte correlación con las jornadas de trabajo largas y el trabajo por turnos. También considera que es más frecuente entre "trabajadores de cuello blanco, sobrecomprometidos". Sin embargo, no todos los indicios apuntan en la misma dirección. La encuesta de *Vitality* revela que los trabajadores que ganan menos de 30.000 libras al año tienen más probabilidades de ir a trabajar cuando están enfermos que los que ganan más.

La buena noticia es que un número creciente de organizaciones están empezando a reconocer que el presentismo es un problema. También están comenzando a experimentar con maneras de abordarlo. Muchos de estos esfuerzos implican iniciativas de bienestar para promover estilos de vida saludables en el trabajo. Algunos empleadores han dado a los trabajadores dispositivos portátiles (o *wearables*) que miden parámetros de salud y les han animado a caminar y a correr más; otros han lanzado campañas de alimentación saludable. Cuando *Vitality* analizó los 4.318 empleados que completaron su encuesta en 2014 y en 2015, encontró que entre los empleados

que pasaron de ser obesos a simplemente tener sobrepeso, el presentismo disminuyó un 25 %.

Algunos expertos dicen que los programas de bienestar obvian un punto fundamental: el trabajo en sí es una de las principales razones por las cuales los empleados caen enfermos, especialmente a causa del estrés, la ansiedad y la depresión. Las organizaciones deben preguntarse qué están haciendo para causar o exacerbar dichos problemas.

Sir Cary Cooper, Presidente del *Chartered Institute of Personnel and Development*, se confiesa alentado por el creciente nivel de interés de las organizaciones en investigar la cuestión, pero teme que el presentismo no tenga arreglo hasta que se cambie la forma de contratar y formar a los directivos: "Todavía no reclutamos mandos por sus habilidades sociales e interpersonales. Estamos reclutando a personas que encajan para un logro de objetivos o que tienen experiencia técnica".

La salud mental como problema laboral emergente

En los últimos años, los empleadores han asumido un mayor papel en la sensibilización ante la salud mental. Como ocurrió antes con la salud física, los empleadores se han dado cuenta de que abordar las cuestiones de salud mental puede aumentar la productividad. Arianna Huffington, propietaria de un grupo mediático, da una razón en su libro *Thrive*: "La reducción del estrés y el *mindfulness* no solo nos hacen más felices y saludables, sino que constituyen una ventaja competitiva para cualquier negocio".

Poppy Jaman, Directora de programa *City Mental Health Alliance*, una red de organizaciones de la ciudad de Londres que trabaja en concienciación sobre salud mental, afirma: "La salud mental y el bienestar están sobre la mesa de muchos comités de dirección". Los integrantes de dicha red están innovando, explorando e implantando cambios para crear lugares de trabajo mentalmente saludables. Las empresas intentan apoyar con mayor firmeza a los empleados que experimentan dificultades relacionadas con la salud mental y quieren poner freno al estrés y a la ansiedad. En *Hogan Lovells*, por ejemplo, cuentan con un consejero interno y los trabajadores pueden reservar citas de consultoría en salud mental sin tener que pasar por RH o por su mando directo.

La última encuesta sobre el lugar de trabajo más saludable de Gran Bretaña encontró que el 73 % de los empleados encuestados padecen al menos una forma de estrés relacionado con el trabajo; el 41 % tienen dos o más; el 20 % tienen tres o más. Algunos atribuyen estas estadísticas a que las personas se muestran más abiertas a desvelar detalles de su salud mental y las empresas

tienden a medirlos cada vez más. Sin embargo, otros dicen que las cifras realmente apuntan a un aumento de las tasas de problemas de salud mental a causa del trabajo precario. La mitad de los empleados encuestados dijeron que el estrés se debía a la presión y a unas demandas temporales poco realistas; alrededor del 31 % dijo que el no ser consultados sobre los cambios en el lugar de trabajo aumenta el estrés, mientras que el 27 % afirmó que la causa era una falta de control sobre el trabajo que realizaban.

Por muy buenas que sean las campañas de sensibilización, a menudo es la cultura corporativa o simplemente un mando intermedio antipático quienes causan los mayores problemas a los empleados, ya sea por el aumento del estrés o por desincentivar la búsqueda de ayuda. No basta con hacer simples seminarios de concienciación. Puede parecer que estamos haciendo algo cuando los problemas graves siguen, en esencia, sin resolver.

Incentivos de salud

La asociación de viviendas *South Liverpool Homes* ofrece a todo su personal un "paga de bienestar" de 200 libras anuales con la única condición de gastarla en actividades que fomenten su bienestar y salud (*spas, fitness, dietistas, etc.*). Estos métodos directos combaten la baja participación en otros tipos de programas. Cerca del 79 % de los servicios e instalaciones ofrecidos por las empresas para mejorar la salud de los empleados registran una baja "tasa de conocimiento", es decir, menos de la mitad del personal sabe que el beneficio está disponible. El último estudio de *Vitality*, basado en 169 organizaciones y 34.182 empleados, comprobó que solo el 28,8 % del personal de las grandes empresas que ofrecen descuentos en gimnasios conocen dicha oferta. Sin embargo, de nada sirve inscribirse con descuento a un gimnasio si cotidianamente estamos en un entorno estresante. Un rol modélico del liderazgo es esencial

Peter Simpson, Director Ejecutivo de *Anglian Water*, sostiene que los sindicatos --que representan alrededor del 40% de una plantilla de 4.500 trabajadores-- han desempeñado un papel importante en el desarrollo de una amplia estrategia de salud y bienestar, la toma de conciencia sobre el alcohol y los programas de pérdida de peso. Un comité de salud y seguridad integrado por miembros del sindicato y otros representantes del personal ayuda a determinar el enfoque de la empresa y se corresponsabiliza en su aplicación. "Uno de los riesgos en esta materia es adoptar un tono paternalista, algunos programas pueden dar la impresión de ser un grupo de tipos perfectamente sanos diciendo a los otros qué deben hacer y qué deben comer". La implicación de los sindicatos combate dicha percepción.

Ofrecer incentivos o recompensas por comportamiento saludable puede incrementar significativamente la participación en programas que están en

marcha. *Vitality* y *Rand Europe* estudiaron a 17 empresas del Reino Unido que introdujeron recompensas por participación en programas de salud y bienestar y hallaron que el número de empleados participantes aumentó un promedio del 12 %.

Repaso global a los hábitos en las comidas

El ejercicio es positivo, pero la dieta es el núcleo de la salud física y mental. Una comida saludable permite que los empleados vuelvan al trabajo más productivos, descansados, nutridos e hidratados. A continuación, repasamos la cultura de distintos países en lo concerniente a las pausas para comer dentro de la jornada laboral

El modelo anglosajón es el *take-away*, comer deprisa por la calle o en el propio escritorio de la empresa (algo que está prohibido en la cultura empresarial de otros países). En Francia, en cambio, persiste la tradición de comer en pareja o en grupos pequeños y sentados en una mesa y tomándose su tiempo, algo que resulta mucho mejor para la digestión. Sin embargo, las comilonas de 2-3 horas y 3 platos están desapareciendo. Muchos locales intentan ofrecer un buen servicio en una comida de una hora máximo.

Rakuten, el rival japonés en el sector la distribución *online* de *Amazon*, ofrece a sus empleados tres comidas al día gratuitas. Los menús detallan las calorías, grasas y proteínas y otros datos consultables mediante un teléfono inteligente. La comida es variada, desde cuencos de arroz japoneses, fideos chinos, pasta italiana hasta curri tailandés e indio, con opciones vegetarianas y *halal*. Japón registra una de las tasas más bajas de obesidad (menos del 4 % de los adultos) entre los países de la OCDE. Sin embargo, las largas horas de trabajo y las bebidas nocturnas han aumentado los niveles de colesterol y de presión arterial, particularmente entre los asalariados de mediana edad. Alrededor del 35 % de los hombres japoneses llevan la comida en recipientes preparados en casa.

En México la cultura es salir a la calle y comer en puestos de comida: tacos, tortillas... La omnipresencia de ofertas de comida en la calle contribuye a una cultura de comer a todas horas. La diabetes es la principal causa de muerte de adultos en México, que lidera el mundo en obesidad infantil y es segundo solamente por detrás de los EE. UU. en la obesidad entre adultos.

En países africanos como Kenia lo más frecuente es traer la comida desde casa. Sin embargo, los que pueden permitírselo gustan de comer en un restaurante una vez por semana porque es un signo de estatus. Los almuerzos de dos horas siguen siendo bastante comunes.

La salud en un entorno de cubículos

El espacio de la oficina es profundamente antinatural. Este ambiente codificado, hostil y casi universal se ha convertido en el interior por defecto de la mayor parte de nuestros días: un espacio artificialmente iluminado, artificialmente calentado y ventilado en el cual observamos una pantalla que canaliza información y comunica con un cerebro dentro de un cuerpo encajonado entre un escritorio y una silla ergonómica. Nos está haciendo enfermar: desde la obesidad y dolor de espalda hasta las migrañas y el insomnio, la oficina realmente está arruinando nuestras vidas.

Las seductoras oficinas de los grandes gigantes tecnológicos han introducido una nueva noción de oficina entendida como patio de recreo. Es el espacio de tumbonas y mesas de billar, bares de aperitivos gratis, salas de yoga y *chill-outs*. Otra nueva versión es el modelo laboratorio de innovación. Se trata de un edificio para científicos que son vistos como *nerds* antisociales y a quienes conviene obligar a socializar en las escaleras, en los pasillos y comedores.

El verdadero problema no es que las oficinas no sean divertidas, es el control. Las organizaciones han encargado un sinfín de informes en un intento de entender cómo los entornos de trabajo pueden contribuir a la productividad, y la conclusión inevitable es que los empleados se sienten más cómodos, más valorados y más felices si tienen cierto control sobre su entorno más inmediato (escoger muebles, la posición de sus escritorios, control sobre la iluminación o la temperatura). El obstáculo es que la oficina moderna es, casi invariablemente, una caja sellada. Lo que para un empleado es aire fresco para otro es una corriente de aire.

Con todo, hay iniciativas interesantes. La sede de *Medibank* en Melbourne, cuenta con un interior de ciencia ficción, repleto de escaleras y una geometría en espiral de complejidad maravillosa. Pidieron a los arquitectos un modelo de edificio saludable. Los empleados son libres de moverse por el edificio y de trabajar en una serie de entornos diferentes a lo largo del día. Pueden trabajar afuera en el césped o de pie en terrazas, en espacios colaborativos o en un escritorio convencional. Las escaleras son omnipresentes. El futuro edificio encargado por *Derwent* contará con un gran espacio para bicicletas, así como vestuarios con duchas. También tendrá una pista atlética en el tejado y, lo más notable de todo en un edificio empresarial contemporáneo, ventanas que se puedan abrir.

Algunos elementos que ayudan a humanizar los espacios y reducir el estrés son: vistas al cielo que den una conexión directa con las condiciones meteorológicas, la hora del día y la luz natural; árboles, plantas, un toque de verde; y el uso de materiales naturales.

Tecnología llevable, última tendencia en salud laboral

Los dispositivos llevables como *Fitbit*, que ofrecen una tecnología de monitorización de parámetros de salud podrían ser usados para medir la actividad y los niveles de salud de la fuerza de trabajo. Un número creciente de organizaciones están invirtiendo en la llamada tecnología *wearable* como parte de sus programas corporativos en bienestar. Desde que *Fitbit*, el líder del sector, comenzó a ofrecer sus pulseras conectadas a Internet y equipadas con contadores de paso a las empresas hace seis años, su división de salud alcanzó más de 1.000 clientes en 2015. "Lo que ofrecemos a las organizaciones es el acceso a datos al instante en un panel de control corporativo para visualizar la salud de sus empleados", dice Amy McDonough, que dirige la división de salud de *Fitbit*.

El grupo de analistas tecnológicos *Gartner* prevé que para el año 2018 unos 2 millones de personas serán requeridas por su empleador a llevar dispositivos de este tipo. En concreto, grupos como bomberos, sanitarios, trabajadores industriales y pilotos de líneas aéreas, donde la monitorización de la salud, el sueño y los niveles de estrés son fundamentales para su seguridad y desempeño.

SAP recientemente ofreció a su personal la oportunidad de comprar un dispositivo *Fitbit* subvencionado. Más de 2.500 empleados se inscribieron en la primera semana y la organización está en camino de superar su objetivo de inscribir el 20 % de la plantilla en estos programas. Sin embargo, algunas personas expertas opinan que sin una mejor integración de dichos dispositivos en los sistemas médicos en hospitales, el uso de *wearables* en programas de bienestar es "sólo pura fachada".

En esencia, se necesitan planteamientos más amplios a medida que las empresas experimentan nuevas maneras de asegurar que los empleados, sobre todo los menos saludables, permanezcan motivados para usar *wearables*. Algunos planes de bienestar corporativo ofrecen incentivos financieros para promover su uso, como cupones de Amazon o la oportunidad de ganar premios si superan un cierto recuento de pasos. *BP* ofrece deducciones en los planes de salud a los empleados que caminan cierto número de pasos en un año. Sin embargo, los miembros del personal no siempre están dispuestos a compartir detalles íntimos de su salud con sus jefes. Una solución es ofrecer datos agregados y anónimos de los parámetros más críticos como por ejemplo los referentes a la calidad del sueño.