



opina



“Los jefes son una de las princ

¿Cómo andamos de salud?

En general no estamos muy bien. Aún así, si nos fijamos en factores que inciden directamente sobre la salud como el tabaquismo, la depresión o la obesidad, según los indicadores proporcionados por la Organización Mundial de la Salud, en España no están tan mal: en tabaquismo ronda el 28% –lejos del 46% de Grecia o Hungría–; en depresión el índice español es de cerca del 5% –en EEUU casi doblamos este porcentaje!– y la incidencia de la obesidad en la población es aquí del 14,5% mientras que cerca de tres cuartas partes de los norteamericanos son obesos. Si bien es cierto que el tabaquismo tiene una tendencia a disminuir, no ocurre lo mismo con la obesidad y la depresión que se incrementan año tras año.

Y, según sus investigaciones, la salud del trabajador incide directamente en los resultados de la empresa.

Nuestros estudios se centran en el mercado laboral norteamericano, pero los datos bien pueden extrapolarse. Así, en Estados Unidos las empresas gastan 80 veces más en diagnóstico y tratamientos que en programas preventivos. Los costes asociados a la mala salud del empleado se traducen en absentismo, presentismo laboral, bajas, accidentes, lesiones, disminución del rendimiento...

¿Y cómo cambiamos esa inercia?

Entre los factores determinantes para la salud, la genética supone sólo un 30%. Por lo tanto, podemos incidir en el resto de factores, como las circunstancias sociales o ambientales y, sobre todo, en el que más pesa: nuestro estilo de vida. Según pruebas fiables, entre el 50% y el 70% de las enfermedades están relacionadas con causas que podemos modificar y que son prevenibles. Duerme las horas que tocan, aliméntate de manera equilibrada y haz ejercicio regular: tu salud se verá beneficiada. Un ejemplo: una sola noche en vela afecta a las funciones físicas y cognitivas tanto como los efectos del alcohol. Y no hace falta exagerar: sólo dos horas menos de sueño de lo habitual ya bastan para constatar una disminución de la

memoria, una degradación del juicio crítico y en la toma de decisiones, un entorpecimiento de las aptitudes comunicativas y un notable cambio de humor. La falta de sueño no sólo afecta a nuestro rendimiento, sino que además aumenta el estrés.

Acaba de pronunciar una palabra clave en sus investigaciones: estrés.

Efectivamente, hemos constatado que una buena gestión del estrés en las organizaciones mejora los niveles de rotación, disminuye el absentismo, produce mayor satisfacción y retiene más al talento.

De ahí la importancia de contar con un buen líder. ¿Cómo sería ese 'jefe' ideal?



El norteamericano Kenneth Nowack estuvo dos días en España dando conferencias, una en Madrid y otra en Barcelona. Bastaron para llenar la prensa económica con titulares como el que encabeza esta entrevista. Lejos de ser un provocador, Nowack es la humildad personificada. Dotado de un gran sentido del humor, es un placer escuchar a este psicólogo que obtuvo el doctorado en *Psicología consultiva* en la Universidad de California (Los Ángeles). Preside *Envisia Learning*, una empresa de consultoría que desarrolla herramientas centradas en las aptitudes de dirección. También forma parte del *Daniel Goleman's Consortium for Research on Emocional Intelligence in Organizations* e imparte clases en la *UCLA Anderson School of Management*, además de ser autor de numerosos ensayos sobre psicología, liderazgo o estrés.

Tras 20 años de experiencia en el desarrollo y validación de herramientas de RRHH, Nowack ha venido a España a presentar su última novedad: el *StressScan*, un 'calculador' de los elementos dominantes en el estrés vital y laboral de cada persona. Y lo hace a través de un discurso que da importancia a lo que realmente la tiene: la salud.

Principales causas de estrés laboral”

El mejor jefe es aquel que tiene más seguidores. Un buen líder es humilde, empático, promueve la participación y el talento, involucra al empleado, no tiene miedo al cambio, tiene palabras de reconocimiento y, muy importante, sabe 'de verdad' escuchar. Sin embargo, parece ser que contamos con muchos jefes inadecuados en nuestras empresas. Un estudio reciente afirmaba que la media de incompetencia directiva en la vida corporativa se encuentra en el 50 por ciento. Así, no es de extrañar que el 65-75% de los empleados de cualquier empresa consideren que el peor aspecto laboral es su jefe inmediato. Está comprobado que la mayoría de trabajadores no se van de las empresas, se van de los 'jefes'.

¿Tanta influencia tienen sobre los empleados?

¡Incluso hasta el punto de enfermarlos! Los jefes son una de las principales causas del estrés laboral; los malos directivos pueden incluso aumentar el riesgo de que sus subordinados padezcan hipertensión o ataques al corazón, de ahí que les denominemos 'jefes tóxicos'. En un estudio entre enfermeras se examinó la presión sanguínea en relación con las distintas percepciones del estilo de interacción con su supervisor. Durante tres días, se les tomó la presión cada 30 minutos en un periodo de 12 horas. En los resultados se observaron diferencias significativas en

la presión sanguínea sistólica de aquellas personas que trabajaban para supervisores con una imagen menos favorable. En este mismo sentido, en un estudio en perspectiva entre cerca de 6.500 funcionarios del Reino Unido, resultó que los empleados que consideraban que sus supervisores los trataban con justicia presentaban un 30% menos de riesgo de padecer enfermedades coronarias, tras considerar otros factores de riesgo.

Además de la influencia en la salud –o a consecuencia de ello– sabemos que los equipos de trabajo mal gestionados son la mitad de productivos y mucho menos rentables que los bien dirigidos.

Pero no sólo los jefes influyen en el estrés laboral...

Si bien es cierto que son una de las principales causas de estrés, también lo es que hay otros factores determinantes. Los dividimos en cuatro tipologías: exigencias de la tarea (volumen de trabajo, falta de tiempo), exigencias físicas (estrés ambiental, materiales, cambio de trabajo), exigencias del rol (ambigüedad o conflictos con el cargo) y exigencias interpersonales (presión de grupo, liderazgo, personalidades conflictivas).

¡Y no debemos olvidarnos de nosotros mismos!

¿Quiere decir que nos autoestresamos?

Quiero decir que las personas respondemos de manera diferente al estrés. Están los que llamamos 'reactores calientes', que enferman *mientras* experimentan el estrés, los 'sostenedores', que enferman *tras* experimentarlo, y los 'inmunes', que experimentan el estrés pero no enferman. Por tanto, lo óptimo sería que fuéramos 'inmunes'... y podemos serlo cambiando hábitos. Esta categoría de personas se caracterizan por percibir menos estrés en el trabajo y en sus vidas, practicar a diario hábitos saludables, gozar de un gran apoyo social, tener un punto de vista firme, mostrarse optimistas ante el trabajo y los acontecimientos vitales y adoptar estrategias resolutivas y un comportamiento que prioriza la salud.

Mens sana in corpore sano al fin y al cabo.

Es que los estilos de vida marcan también los comportamientos. Así, los 'reactores calientes' –una de cada cinco personas!– suelen ser muy desconfiados, cínicos, hostiles y con tendencia a enfadarse. Se les dispara la presión arterial cuando están bajo presión y están expuestos a padecer enfermedades del corazón, ataques cardíacos o muertes cardiovasculares repentinas si no se trata el problema. Por último, los 'sostenedores', aquellos que presentan síntomas tras los acontecimientos estresantes, suelen



opina

Es importante saber el grado de estrés de una organización pero ello no se puede medir globalmente sino de manera individual

ser los que se encuentran mal durante el fin de semana, en vacaciones, en días libres o al jubilarse.

¿Qué podemos hacer desde las empresas para mejorar la salud de nuestros empleados?

Lo primero es hablar el mismo idioma. Si vamos a nuestro director general a decirle que tiene que mejorar la salud de los empleados posiblemente nos dirá que 'no somos una clínica'. Si le hablamos de cómo mejorar el rendimiento y aumentar la productividad de los empleados posiblemente pondrá más atención y, al fin y al cabo, ¡estamos hablando de lo mismo!

Es importante saber el grado de estrés de una organización, es decir, de las personas que la componen, pero ello no se puede medir globalmente. El estrés debe ser evaluado de manera individual ya que la percepción de las diferentes situaciones estresantes es distinta en cada individuo. Y ya no es sólo nuestra respuesta ante una situación. Innumerables causas como la edad, el sexo, la etnia, el estatus, el apoyo social, el estilo de vida, etc. influyen también positiva o negativamente.

Y ahí es cuando aparece StressScan.

StressScan es una herramienta fiable que identifica de una manera rápida, a través de un cuestionario, las

características individuales que nos protegen de enfermedades relacionadas con el estrés, calculando 15 factores de riesgo psicosocial. En el informe final se resumen las alertas de importantes riesgos para la salud y los recursos de salud de cada individuo, proporcionando datos sobre cómo afrontamos el estrés en relación al trabajo, a la vida social y al bienestar psicológico.

¿Qué papel debería tener el área de RRHH en la mejora de ese bienestar de los empleados?

RRHH tiene un papel destacado. Muchas de las acciones que deben llevarse a cabo en una empresa que quiere mejorar la salud de sus trabajadores dependen en gran medida de políticas y estrategias de este departamento. Así, hay algunos factores que deberíamos supervisar de manera preventiva, tanto en las exigencias físicas de una tarea (rediseño del trabajo o la tarea, supervisión participativa, horarios flexibles, diseño del espacio físico) como en las exigencias interpersonales (supervisión de la carrera, sistemas de tutorización, fomento del trabajo en equipo, desarrollo del *coaching* y liderazgo...). Además pueden hacer mucho por mejorar el liderazgo en las empresas.

Como por ejemplo...

Pues, por ejemplo, mejorar la selección y promoción de líderes emocionalmente

inteligentes que tengan experiencia directiva; proporcionar tutorización, *coaching* y prácticas laborales estructuradas para facilitar el desarrollo del liderazgo; utilizar el *feedback* de 360 grados para proporcionar a los líderes una imagen global de su comportamiento; recompensar a los líderes por el *coaching* y desarrollo de sus capacidades y por conservar el potencial elevado... Creo que estas son las principales cuestiones para la mejora del liderazgo.

Un jefe emocionalmente inteligente, hábitos de vida saludables, apoyo social, trabajo adecuado, bienestar psicológico... ¿Es eso la felicidad?

Son elementos que forman parte de ese todo. La fórmula de la felicidad sería: $F=G+C+I$, donde 'G' sería la predisposición genética (influye en un 50%), 'C' se correspondería a las circunstancias (10%) e 'I' a las intenciones (40%). Hay un buen porcentaje de determinantes que podemos modelar mediante nuestro comportamiento y elección de vida para aumentar la felicidad personal. Sólo se trata de introducir pequeños cambios en nuestra vida.

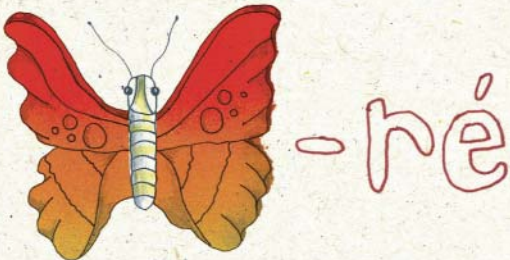
Díganos 3 ó 4 sencillitos.

1. Aumentar las horas de sueño para mejorar el humor.
2. Hacer ejercicio como mínimo 3-4 veces a la semana (también mejora el humor).
3. Pasar más tiempo con la familia y los amigos con los que más disfrutas.
4. Reflexionar a diario. Concentrarse en tres cosas que hicieron que el día fuese positivo y preguntarse el porqué. Hay más e igual de sencillos y ponerlos en práctica es invertir en felicidad. ¡Y ese es, hoy en día, un valor al alza!



El futur és el temps de tots.

Respectaré, protegeré, reciclaré, investigaré... El futur és el temps on viurem tot junts. I junts l'anirem canviant. Aquesta il·lusió ens ajuda a superar-nos dia a dia, fidels al nostre compromís empresarial d'assumir conductes responsables amb l'entorn i d'actuar amb eficiència per optimitzar els nostres recursos.



www.gasnatural.com