

Capital Humano

- Relaciones laborales y prevención

Salud y bienestar en el foco de las organizaciones

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muysegura.com

Capital Humano, Nº 368, Sección Relaciones laborales y prevención / Artículos, Octubre 2021, **Wolters Kluwer**

La Asociación Española de Directivos (AED), en colaboración con SegurCaixa Adeslas, ha lanzado la primera encuesta sobre «La salud de los directivos españoles». Hablamos con Xavier Gangonells, director general de la AED; y de Teresa Guedes Coelho, HR Partner, Socia Responsable de Recursos Humanos de KPMG España para conocer el estado de bienestar de los ejecutivos tras más de un año de crisis sanitaria.



La Asociación Española de Directivos (AED), en colaboración con SegurCaixa Adeslas, ha lanzado la primera encuesta sobre «La salud de los directivos españoles», con el objetivo de conocer el estado de salud y bienestar de los ejecutivos tras más de un año de crisis sanitaria. Con la participación de más de 500 ejecutivos españoles, se extrae una conclusión muy evidente: hasta un 82% reconoce que ésta le ha pasado factura. «El colectivo de las personas que tienen la responsabilidad de liderar empresas es normalmente un buen termómetro de la salud de sus organizaciones. Como es lógico,

para la Asociación Española de Directivos pulsar el estado de nuestro colectivo profesional es importante, transcurrido más de un año de pandemia, pues éste ha sido uno de los episodios económicos, empresariales y sociales más complejos de los últimos 50 años», manifiesta **Xavier Gangonells**, director general de la AED.

Bajo esta premisa, Gangonells sostiene que era indispensable conocer cuál ha sido el efecto que ha causado la COVID-19 en el estado de salud y bienestar de los/as líderes de nuestro país, así como de sus equipos de colaboradores. «La toma de decisiones, la resolución de problemas o el estrés son factores que, aunque se han visto agravados por la presión generada tras más de un año y medio de pandemia, forman parte del día a día de los líderes. Los directivos están preparados para afrontar este tipo de situaciones, pero también se ven afectadas por la responsabilidad del cargo que ostentan, así como por un alto grado de exigencia no solo en el terreno más profesional, sino también a nivel mental y emocional», añade.



Xavier Gangonells, AED

El informe realizado por la Asociación Española de Directivos junto con SegurCaixa Adeslas, además de aportar datos reveladores sobre el efecto que ha causado la pandemia en los directivos, pone de manifiesto las consecuencias de un período largo de tiempo liderando compañías en un escenario donde la incertidumbre, y como consecuencia, la inquietud, han sido las principales compañeras de viaje. «De ahí que la pandemia haya afectado al bienestar emocional del 82% de los directivos», recalca el director general de la AED.

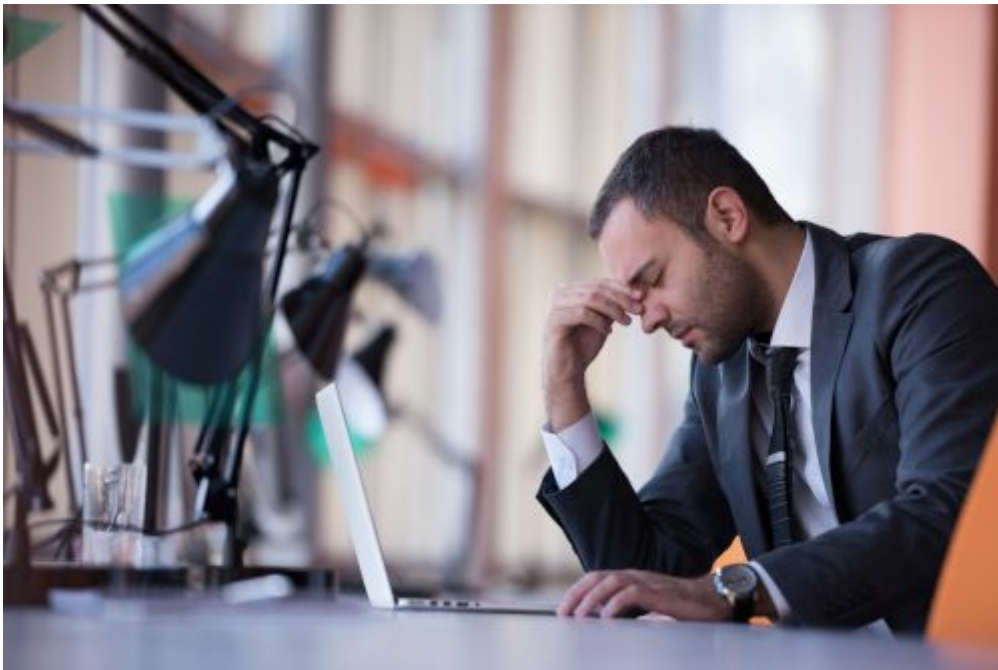
A la hora de analizar qué parámetros tiene en cuenta el trabajo para la medición del estado de salud y bienestar de los directivos españoles, Gangonells señala que éste plantea distintas cuestiones que implican un importante apoyo para la comprensión del impacto que está causando la pandemia en la salud de los líderes. «Por un lado, se tienen en cuenta aspectos relacionados con la salud, como el nivel de estrés o la calidad

del sueño», expone. «También aspectos personales como la preocupación por el bienestar propio y familiar o profesionales, como la inquietud ante la posibilidad de perder el trabajo», añade.

Por otro lado, apunta que también se analizan cuestiones que, desde el punto de vista de un directivo, implican al conjunto de las organizaciones como, por ejemplo, la preocupación por la marcha y el futuro de la compañía, el estado de salud y bienestar de los equipos, la intranquilidad que genera no saber si se podrá mantener a toda la plantilla, o el nivel de rendimiento propio y del equipo. «En otras palabras», agrega Gangonells, «el estudio tiene en cuenta muchas variables, tanto personales como profesionales y empresariales, que desde la AED consideramos que debían tenerse en cuenta a la hora de medir el estado de salud de los directivos».

PREOCUPACIÓN POR EL BIENESTAR DE LOS EQUIPOS

La inquietud por la salud del equipo y los colaboradores también ha sido fuente de preocupación, hasta el punto de que el 98% de los directivos se ha sentido preocupado por el bienestar de los equipos, por encima de otras preocupaciones como la marcha de la compañía o el temor a perder el empleo. Además, hasta el 88% admite haber tenido que hacer frente a situaciones relacionadas con la salud de los equipos. «La COVID-19 ha acelerado el asentamiento de un modelo de liderazgo mucho más centrado en las personas», comenta Xavier Gangonells. «Si bien es cierto que es una tendencia que viene creciendo los últimos años, la pandemia ha empujado y acelerado el hecho de que los directivos pongan más el foco en las personas», asevera y hace referencia al mencionado porcentaje del 98% de los líderes que se han sentido bastante o muy preocupados por sus equipos. «Esto refleja que el cuidado por las personas ha entrado definitivamente en la agenda tanto de empresas como de directivos», añade.



El director general de la AED recuerda que de los momentos difíciles siempre se obtiene un aprendizaje y, «sin lugar a dudas, la crisis sanitaria ha puesto de manifiesto la importancia de mantener una relación fluida y cercana entre líderes y colaboradores»,

manifiesta. En este sentido, cabe destacar que un 60% de los directivos han adoptado medidas específicas para mejorar la salud emocional de sus equipos. «Entre las acciones llevadas a cabo destacan favorecer o potenciar medidas de conciliación familiar como el teletrabajo o la flexibilización de horarios, así como reforzar la comunicación interna y el acceso a plataformas online con recomendaciones y seguimientos para mejorar la salud», destaca.

PUESTOS DIRECTIVOS

En el ámbito de su propia salud y bienestar, nos consta que los profesionales que desempeñan puestos directivos, dado su nivel de responsabilidad, son especialmente vulnerables a los efectos del estrés y otros problemas relacionados con el alto nivel de trabajo y el cumplimiento de determinados objetivos. De por sí, ya venían «sufriendo» determinados efectos, probablemente ahora agudizados por la llegada de la pandemia sanitaria, que incluso ha provocado la aparición de otros nuevos. «El directivo siempre ha estado sujeto a un alto grado de exigencia, no solo en el terreno más profesional, sino también en el ámbito mental y emocional», sostiene Xavier Gangonells. «Cabe tomar en consideración la tensión que genera la toma de decisiones, de las que puede depender tanto el futuro de la empresa como el de las personas que la integran, en un entorno marcado por la volatilidad y la incertidumbre, entre otras», añade.

Está claro que la COVID ha supuesto «un plus» en la necesidad de profundizar en la [resiliencia](#) de la persona e integrar el concepto «[antifragilidad](#)» como componente importante asociado al colectivo. Según expone el director general de la AED: «Seis de cada diez directivos han visto aumentar su nivel de estrés; mientras que el 50% afirma que la pandemia les ha repercutido negativamente en la calidad del sueño y la falta de tiempo libre», afirma.

Además, Gangonells hace referencia a los directivos más jóvenes (hasta 45 años), los cuales afirma se han sentido más afectados emocionalmente. Entre los encuestados de esta franja de edad, el 59% ha visto dañado su bienestar; el 48% considera que ha empeorado las horas de descanso y el 61%, el tiempo para sí mismo. Asimismo, el 44% considera que su estado físico general se ha deteriorado y el 69% reconoce sufrir un mayor nivel de estrés. «El nivel de estrés, la calidad del sueño, el tiempo libre, las horas de descanso, el estado de salud físico general y la conciliación laboral y familiar son principalmente las cuestiones personales que nosotros tuvimos en cuenta para hacer una valoración general del bienestar de los directivos», detalla el director general de la AED.

SALUD EMOCIONAL vs SALUD FÍSICA

El Estudio es un análisis del efecto que ha causado la pandemia en la salud del directivo, tanto en el plano emocional como en el físico. «Es lógico pensar que la salud emocional repercute en el estado de salud físico y viceversa», recuerda Xavier Gangonells. «Del equilibrio de ambos planos depende el bienestar de las personas», añade. Sin embargo, asegura que es el plano emocional el que ha preocupado más a los directivos españoles: la salud emocional, tanto propia como de las personas que forman parte de su organización.

Según el estudio, la mayoría de los líderes han decidido tomar alguna medida para mitigar los efectos negativos que han experimentado durante la pandemia. Gangonells aclara que, entre los hábitos más comunes adoptados en primera persona, un 74% de los entrevistados reconoce hacer ahora más deporte y un 70% valora el efecto de hablar frecuentemente con amigos cercanos y familiares. «En menor medida, los directivos también han optado por flexibilizar sus horarios (62%), adoptar medidas adicionales de conciliación familiar (40%), hacer algún tipo de ejercicio o terapia de relajación (32%) o contar con la ayuda de un coach o psicólogo (9%).

LAS MUJERES DIRECTIVAS

Según el trabajo, el nivel de estrés, la calidad del sueño y las horas de descanso han empeorado más en el caso de las mujeres directivas que en el de los hombres. Por ejemplo, el nivel de estrés ha aumentado en el 65% de las mujeres directivas, frente al 54,7% de los directivos. Por su parte, las horas de descanso han empeorado para el 46% de las mujeres, 11,5 puntos porcentuales más que en el caso de los hombres. Respecto a la conciliación laboral y familiar, el doble de directivas ha contestado que ha ido a peor durante la pandemia: 30% de las mujeres, frente al 16,2% de los hombres.

Adicionalmente, añade Gangonells, «el impacto del teletrabajo en la salud y bienestar emocional ha sido más negativo en ellas (21,6% opina que el impacto ha sido negativo o muy negativo, 9,3 puntos porcentuales más que en el caso de los directivos), aunque esto no ha repercutido en la productividad». Un porcentaje más elevado de mujeres, 90,6%, que de hombres, 82,4, reconoce que la productividad de su equipo se ha mantenido o ha aumentado.



Gangonells subraya que «otro dato que destacaría es que el 13,6% de las mujeres ha tenido que contar con la ayuda de un psicólogo, mientras que en el caso de los directivos, solo el 6,8% ha recurrido a esta ayuda externa».

En lo que respecta a la edad, de las conclusiones del Informe se aprecian diferencias significativas entre los líderes jóvenes y los líderes más seniors. «A grandes rasgos, se

observa que los directivos con más experiencia han mostrado una mayor preocupación por aspectos que implican al conjunto de la compañía como, por ejemplo, el bienestar de los equipos y de las empresas, o la inquietud por adoptar medidas que reviertan el estado anímico de los equipos», destaca el director general de la AED. «Sin embargo, las respuestas de los más jóvenes denotan que los temas que más les inquietan son la preocupación por llegar a perder el trabajo, la adopción de un diseño de oficina sin riesgos o la afectación de la pandemia sobre su estado de salud emocional», destaca.

El nivel de estrés, la calidad del sueño y las horas de descanso han empeorado más en el caso de las mujeres directivas

La voluntad de la AED es dar continuidad a este tipo de trabajos en el nuevo contexto en el que nos encontramos, con el avance de la vacunación y donde se vislumbra una cierta llegada a la «normalidad» en el panorama laboral. Gangonells explica que en el actual trabajo han contado con una amplia participación, con respuestas de más de 500 directivos y directivas, «y nuestra intención es continuar escuchando a nuestros líderes mediante estudios de estas características», subraya. «Desde la AED llevamos 25 años trabajando para estar al corriente de las tendencias del liderazgo y llevamos a cabo una amplia labor de investigación para el desarrollo de la profesión directiva, a través de estudios y distintos grupos de trabajo», recuerda. Como ejemplos, menciona los Círculos AED o AED Practices, espacios que conectan a profesionales de distintos sectores para compartir sus experiencias y hablar sobre las tendencias de *management*.

«La vacunación masiva está ayudando a que todo vuelva a la normalidad», expone el director general de la AED. «Sin embargo, nosotros creemos que los directivos todavía no pueden pensar en la COVID-19 como un problema del pasado», recalca. «La pandemia todavía está aquí y algunos de los efectos a nivel empresarial aún están por llegar». En su opinión, es importante aprender de lo vivido y aplicar la experiencia para futuras situaciones, en especial en el ámbito de la gestión de las personas y los nuevos modelos de trabajo. «La salud de los equipos debe estar en la agenda de las empresas, para buscar aquellas iniciativas que nos ayuden a afrontar con garantías los retos que pueda suponer el teletrabajo». Según expresa, el teletrabajo ha sido uno de los grandes avances, pero es necesario establecer un modelo de trabajo flexible que fomente la eficiencia sin olvidar el contacto personal y la cultura empresarial. «Las organizaciones llevan décadas siguiendo unos rígidos patrones que ahora deben amoldarse a las nuevas necesidades».

Para Xavier Gangonells, el otro gran desafío es cómo seremos capaces de aprovechar de forma óptima los Fondos Europeos. «Es evidente que representan una oportunidad para transformar nuestra economía y modernizar nuestra sociedad. Es un tren que no podemos perder», afirma. «También quisiera recordar que las personas son el principal activo de las organizaciones y necesitan estar anímicamente bien para poder cumplir con su función y, a su vez, desarrollarse como personas y progresar como sociedad». Para él, sin equipos sanos no se puede mantener un negocio, pero igual de importante, como Francesc Torralba resalta en uno de los informes publicados por la AED, es ser conscientes de que un directivo solo puede cuidar bien de su equipo y de la organización que lidera cuando se cuida a sí mismo.

TELETRABAJO, EL GRAN CAMBIO

La crisis sanitaria que hemos sufrido ha puesto de manifiesto que el teletrabajo es una forma de trabajo igualmente efectiva y que, además, es positiva tanto para los profesionales como para las empresas. «En KPMG nos resultó sencillo adaptarnos a la situación de teletrabajo puesto que ya teníamos implantado este modelo desde hacía tiempo en algunas áreas de la firma. Pero, aun así, nos ha supuesto algunos retos de organización del tiempo y de las actividades que fueron muy bien superados por todos los equipos. Todo un aprendizaje juntos», sostiene **Teresa Guedes**, HR Partner, Socia Responsable de Recursos Humanos de KPMG España.

En opinión de la experta, el teletrabajo permite al profesional poder conciliar de una manera más eficiente su vida personal y laboral, para conseguir un mayor equilibrio personal, «puesto que ahora puede organizar su jornada con mayor libertad de la que tenía cuando trabajaba desde la oficina». Guedes añade: «A su vez, a las empresas nos da la oportunidad de buscar talento en cualquier ubicación, pese a no tener oficinas en ese lugar, lo que nos facilita el acceso a perfiles más diversos e inclusivos», señala. Según su criterio y experiencia, algunos profesionales no estarán dispuestos a perder esos beneficios que ofrece el teletrabajo, «por tanto, si las empresas quieren poder llegar a todo el talento que existe en el mercado, deberán ser capaces de adaptarse a esta realidad híbrida y divergente».



Teresa Guedes, KPMG

No obstante, añade que, «las empresas que como KPMG quieran aprovechar el aprendizaje adquirido con esta experiencia, aún tendremos grandes retos por delante» en referencia a que habrá que definir qué se espera de los entornos físicos y qué del trabajo en remoto. Además, incide en que será preciso asegurar que las condiciones que el empleado tiene en la ubicación desde la que teletrabaja no impactan en su seguridad y salud, y que existe una adecuada desconexión digital. Todo ello será factible «mientras animemos a nuestros empleados en su compromiso con la empresa y seamos capaces de transmitir los aprendizajes, independientemente de dónde se trabaje», recalca. Además,

insiste en que habrá que ajustar los espacios físicos de las oficinas, «ya que deberán ser más flexibles y facilitar el trabajo colaborativo».

Desde KPMG consideran que es importante tener una respuesta a éstas y otras cuestiones para extraer lo mejor de y para cada una de las partes implicadas en este cambio de modelo de organización del trabajo. «No queda duda de que el trabajo en remoto es un beneficio y ha venido para quedarse, pero tendremos que aprender a trabajar de una manera más inteligente y sostenible en este fascinante y divergente mundo nuevo».

LA SALUD Y BIENESTAR CUESTIÓN DE CULTURA

En un primer momento quizá fueron las grandes compañías las que estuvieron mejor preparadas para enfrentarse a los retos que la pandemia supuso para todos, «puesto que *a priori* tenían a su disposición más capacidades y recursos para invertir en programas de promoción de la salud, en la tecnología necesaria para que el trabajo no se viera impactado, para formar a sus empleados o para ofrecerles servicios en remoto», reflexiona Guedes. «Sin embargo, considero que la preocupación por la salud y bienestar de los profesionales no es tanto una cuestión de tamaño de compañía sino de cultura y de prioridad estratégica», asegura. Durante la pandemia, diferentes compañías pusieron en marcha iniciativas para ayudar tanto a sus profesionales como a la sociedad, con independencia de su tamaño (grandes, medianas, pequeñas y micropymes). «Todas han hecho un esfuerzo enorme, y ha prevalecido el carácter más humano de las compañías, acercándose más que nunca a sus profesionales y clientes y, en muchos casos, este esfuerzo ha venido liderado por el propio CEO».



Para la Socia Responsable de Recursos Humanos de KPMG España, lo que sí está claro es que el trabajo en remoto ha venido para quedarse como alternativa. «También creemos que, una vez superada la crisis sanitaria, va a permanecer la sensibilidad en

materia de salud y bienestar, y se espera que su relevancia se incremente como factor de atracción y retención del mejor talento». Según Guedes, se asistirá a la necesidad de implantar medidas que pongan de manifiesto la preocupación por la salud y bienestar de los empleados, con independencia del tamaño de la compañía.

A menor escala, la portavoz de KPMG explica que puede que las compañías pequeñas lo vayan a hacer mejor, pues quizás puedan implantar programas y medidas con una mayor personalización y flexibilidad, «mientras que las grandes compañías tendrán capacidad de invertir en programas más sofisticados que les permitan llegar a todos los perfiles que tengan en sus compañías», añade. Por lo tanto, ambas opciones son válidas y necesarias dentro de la nueva propuesta de valor que las empresas deben ofrecer al empleado en esta nueva realidad.

«En KPMG, una vez más y gracias al equipo con el que contábamos, no partíamos de cero, puesto que llevábamos años trabajando para poner a disposición de nuestros empleados una amplia propuesta de servicios, programas y actividades en materia de salud y bienestar», detalla Guedes. «Desde el inicio de la pandemia, la salud de nuestros trabajadores se convirtió en nuestro primer foco y pusimos todos los esfuerzos en acompañarlos en las distintas etapas y casuísticas». Para ello, la compañía puso en marcha una herramienta donde unificó en un único entorno toda la oferta en la que ya venía trabajando, y añadía nuevos contenidos. «Todo ello para fomentar hábitos de vida saludable y dar respuesta a esa necesidad», subraya. «Nuestro programa global de salud y bienestar tiene tres ejes fundamentales: *quíérete* (dedicado al cuidado emocional), *muévete* (dedicado a la práctica de ejercicio físico) y *cuídate* (dedicado a la nutrición)».

En definitiva, cada compañía deberá valorar los recursos que puede poner en marcha para dar respuesta, pero según la experta de KPMG, habrá un cambio de paradigma de una estrategia orientada a la prevención, a otra que ponga el foco en la salud y el bienestar de la organización y sus profesionales, «de manera holística, considerando todos los espacios donde se desarrolle la actividad profesional», concluye la experta.