

## **Una visión holística: cuerpo mente entorno**

**Cuando las empresas comienzan a centrarse en el bienestar de sus empleados, no es de sorprender que a menudo comiencen por la salud física y la ergonomía.**

Cuando las empresas comienzan a centrarse en el bienestar de sus empleados, no es de sorprender que a menudo comiencen por la salud física y la ergonomía. Además de centrarse en los factores de salud de los empleados, como obesidad, tabaquismo y ejercicio, muchas organizaciones también se centran en la ergonomía del espacio de trabajo para evitar las lesiones.

El crecimiento de la ergonomía en la década de los 80 dió como fruto un profundo conocimiento de la biomecánica y la importancia de proporcionar soporte postural a los trabajadores. Mientras que en los 80 el objetivo era que los trabajadores de oficina mantuviesen una postura estática y neutral mediante el uso de ordenadores de sobremesa, el innovador estudio de Steelcase determinó la importancia de ofrecer un soporte dinámico que imitase el movimiento de la columna y estableció un nuevo estándar para el sector en lo que a sillería ergonómica se refiere.

**« Como resultado de nuestro trabajo, definimos el bienestar como mantener un estado físico y mental saludables a lo largo del tiempo, en un entorno de apoyo social y material».**

Los investigadores de Steelcase se dedicaron a estudiar la importancia del movimiento y comenzaron a animar a los trabajadores a alternar a lo largo del día períodos en los que permanecer sentados con períodos en los que permanecer de pie. Estudios recientes llevados a cabo por Marc T. Hamilton (2007), Pedersen (2009) y Stephens (2010) han arrojado nueva luz sobre la relación entre los períodos prolongados de sedentarismo y problemas de salud omnipresentes, como el aumento de peso, el síndrome metabólico y la diabetes. Ahora se sabe que estar sentado durante períodos de tiempo prolongados exige mucho físicamente, ya que interrumpe las funciones metabólicas y reduce las defensas del cuerpo. Ni siquiera es posible invertir los efectos negativos asociados a este tipo de sedentarismo yendo al gimnasio tras haber estado sentado todo el día.

Además, los dispositivos tecnológicos actuales hacen que sea más tentador pasar aún más tiempo sentado en sillas que fueron diseñadas antes de que las tablets y otros dispositivos móviles se integraran en el día a día de las oficinas. Esto ha dado lugar a nuevas posturas de trabajo, algunas de las cuales producen aún más dolor.

«Los problemas de ergonomía siempre deberían ser una de las prioridades de cualquier empresario», dice Kevin Butler, ergónomo jefe de Steelcase. «Los problemas con las extremidades superiores, en especial el dolor en el cuello y los hombros, es cada vez más común debido al hecho de que las personas están constantemente mirando hacia abajo cuando trabajan con sus dispositivos móviles.»

Butler destaca la necesidad de diseñar los espacios de trabajo de acuerdo con una tipología de posturas, esto es, una variedad de entornos de trabajo donde las personas tengan la opción de sentarse, estar de pie, caminar, apoyarse o incluso recostarse. No obstante, Butler advierte de que no todas las posturas son iguales.

«Algunas posturas son intrínsecamente malas para el cuerpo y no deben fomentarse», indica. «He visto espacios de trabajo diseñados para ser divertidos y que fomentan la creatividad, la innovación y la colaboración, pero a veces tienen una ergonomía pésima. Y esa es una solución que no es buena ni para los individuos ni para las organizaciones». Los entornos diseñados de forma inteligente ofrecen a las personas diversas opciones y un soporte ergonómico. Siempre debería existir un equilibrio, ni una cosa ni la otra, recalca Butler.

Los investigadores y diseñadores de Gensler, una empresa líder a nivel mundial de arquitectura, diseño, planificación y asesoría, coinciden: el bienestar tiene múltiples facetas. Desafortunadamente, siguen existiendo muchos empresarios que realizan inversiones considerables en el bienestar físico y dan el problema por resuelto, dice Nila R. Leiserowitz, FASID, IIDA, directora administrativa regional de Gensler en Chicago y promotora de los esfuerzos de la empresa en el sector de la salud y el bienestar. «La gente cree que si tienen gimnasios, ya tienen cubiertos todos los aspectos del bienestar. Pero eso sólo es una de las partes que se deben tener en cuenta. No es sólo un gimnasio o una silla que puedas ajustar. No sólo se trata de examinar tu espacio físico. El bienestar pasa por la cultura, las estrategias de RR. HH y el entorno. Es un ecosistema simbiótico».

## LA CONEXIÓN ENTRE CUERPO Y MENTE

Las organizaciones, que cada vez hacen frente a problemas más complejos, están empezando a darse cuenta de que el bienestar tiene múltiples facetas y comienzan a ver el vínculo que existe entre cuerpo y mente. Hoy en día los científicos se están dedicando al estudio de la interdependencia de nuestros estados físicos y mentales y a cómo nuestros sentidos afectan a los aspectos cognitivos. Los investigadores han descubierto que nuestro sentido del tacto (por ejemplo, si una superficie es dura o blanda, áspera o suave) puede afectar a cómo percibimos una interacción interpersonal. Otro factor que afecta en gran medida al bienestar cognitivo es el ruido. Puede tener efectos fisiológicos, psicológicos y conductuales no deseados, según Julian Treasure, presidente de The Sound Agency, asesoría con sede en el Reino Unido. Se ha descubierto que el ruido de fondo en el espacio de trabajo aumenta en los empleados los niveles de la hormona del estrés, reduce su memoria a corto plazo, su nivel de comprensión lectora y su voluntad para relacionarse con otros, afirma Treasure. En los espacios de trabajo, el origen del ruido irritante puede ser de innumerables tipos: el aire acondicionado, molestos tonos de móvil, el tráfico, una construcción cercana, el encubrimiento de sonido mediante «ruido rosa» y, en especial, la voz de otras personas. «En lo que a los aspectos cognitivos respecta, ahora hay numerosos estudios que demuestran que en las oficinas con mucho ruido, el sonido más destructivo de todos es el que procede de las conversaciones de otras personas», dice Treasure. Los entornos con ruido suelen tender a empeorar con el tiempo, porque las personas van aumentando el volumen de la conversación a medida que aumenta el ruido a su alrededor (el efecto Lombard). Como resultado de este ruido excesivo en el espacio de trabajo, pueden verse afectados tanto la salud como la productividad, y en el caso de esta última podría verse reducida hasta en un 66%, de acuerdo con el estudio mencionado por Treasure.

Al mismo tiempo, indica, los entornos abiertos pueden ser muy buenos para muchos tipos de trabajo «Es una manera de trabajar, pero no es la única manera. Debemos proporcionar espacios a las personas que estén de acuerdo con sus actividades». Y, a la inversa, el sonido del silencio en el espacio de trabajo puede llegar a ser negativo. Los lugares con un silencio absoluto intimidan, dice, porque se puede oír hasta el más mínimo sonido en ellos.

Según Treasure, la solución reside en contar con una variedad de entornos de espacio de trabajo, todos ellos diseñados teniendo en cuenta el sonido en función de la tarea y las personas que utilizarán los espacios. Los entornos de trabajo deben diseñarse teniendo en cuenta no sólo el aspecto, sino de forma que sean una experiencia en todos los sentidos.

En una era en la que el término «sobrecarga cognitiva» se ha extendido, los investigadores están estudiando la relación que existe entre los procesos cognitivos y la interacción del cuerpo con su entorno. Su trabajo muestra cómo las personas trabajan mejor cuando pueden liberar en el entorno parte de su carga cognitiva debido a los límites existentes en la atención o la memoria. En el nivel más primitivo, los entornos físicos equipados con pizarras facilitan a las personas la descarga de información al proporcionarles un lugar donde hacer visible su trabajo. Y lo que es más importante, los investigadores de Steelcase están descubriendo cómo los muebles y los elementos arquitectónicos que integran la tecnología permiten al entorno físico realizar tareas rutinarias, como, por ejemplo, prever cuándo encender un equipo. Ser capaz de descargar algunas funciones en el entorno puede liberar capacidad cerebral para resolver problemas complejos.

## **SENTIRSE BIEN EN EL TRABAJO**

El estudio de bienestar mundial de Gallup exploró una poderosa conexión entre cuerpo y mente: la participación. Han descubierto que la falta de participación es un indicio previo al diagnóstico de depresión, así como un aumento en los niveles totales de colesterol y triglicéridos. Pero quizás más alarmante para las empresas es el hallazgo de Gallup que indica que lo único que quieren más de dos tercios de los trabajadores de todo el mundo es que acabe la jornada; a medida que se acerca el final de su jornada, aumenta su felicidad. De modo que no sólo son menos productivos los trabajadores que no participan, sino que es probable que salgan más caros a las empresas debido a los problemas de salud física y mental asociados al estrés. Los factores de estrés cotidianos pueden crear emociones negativas que pongan a las personas en un continuo estado de alerta, listos para un tipo de respuesta de «lucha o huida». Por último, el cortisol y otras hormonas liberadas durante el estrés cansan y deterioran el cuerpo y la mente.

«La cultura occidental suele ver la mente, el cuerpo y el entorno como elementos independientes, pero la ciencia está comenzando a demostrar que comparten una estrecha relación, como se sabe desde hace muchísimo tiempo en las culturas orientales», dice Arantes. «Esto significa que el bienestar es algo más que estar bien físicamente. El bienestar tampoco es lo mismo que la felicidad, que es una emoción transitoria que viene y va. Como resultado de nuestro trabajo, definimos el bienestar como mantener un estado físico y mental saludable a lo largo del tiempo, en un entorno de apoyo social y material».

**« La cultura occidental suele ver la mente, el cuerpo y el entorno como elementos independientes, pero la ciencia está comenzando a demostrar que comparten una estrecha relación, como se sabe desde hace muchísimo tiempo en las culturas orientales».**

## EL IMPULSO BIOLÓGICO DE LAS EMOCIONES

Dada la enorme cantidad de atención que se ha dado a la dimensión física del bienestar, los investigadores de Steelcase decidieron en su lugar centrar su atención sobre ese aspecto del bienestar en el trabajo que incomoda a muchas organizaciones: las emociones. Cómo se sienten las personas afecta de forma significativa a su salud y a su trabajo.

«En el nivel más básico, el trabajo es acción: algo que se lleva a cabo. Las emociones preparan a nuestros cuerpos y mentes para la acción», afirma Arantes. «El vínculo que existe entre el cuerpo y la mente es la emoción. Los seres humanos son organismos biológicos que han evolucionado en la naturaleza. Nuestra supervivencia siempre ha dependido en nuestra capacidad para interpretar como seguras o peligrosas las situaciones que nos rodean y, después, reaccionar de forma adecuada. Al detectar un peligro, el cuerpo se prepara para huir o luchar. Por otro lado, si nos encontramos en un entorno seguro y en el que nos sintamos respaldados, nuestros cuerpos se relajan y nuestras mentes comienzan a centrarse en otras cosas».

Arantes afirma que un aspecto importante es «lo biológico de esta respuesta, porque nuestra supervivencia como especie siempre ha dependido de tomar las medidas adecuadas en respuesta a nuestras emociones». Somos organismos en constante evolución que necesitan ser reparados continuamente. Y cuando nos encontramos en un estado mental negativo, no podemos repararnos. Aunque las emociones negativas son una parte normal de la vida, es importante que su duración sea adecuada y que sean contrarrestadas mediante emociones positivas. Cuando las personas están en entornos que respaldan las emociones positivas, pueden ser productivas, colaboradoras y creativas».

**« Cuando las personas están en entornos que favorecen las emociones positivas, tienes una mayor libertad para ser productivos, colaborativos y creativos».**

## EL PASO AL TRABAJO CREATIVO

A medida que cambia el trabajo de las personas, cambian también sus necesidades. Y si cambian las necesidades, también deben cambiar los entornos de trabajo a fin de que sigan ofreciendo su apoyo a dichas necesidades. El cambio de las oficinas como lugares destinados principalmente al trabajo de proceso a lugares destinados al trabajo creativo tiene unas profundas implicaciones en lo que respecta al bienestar.

El trabajo creativo se basa en establecer relaciones interpersonales, estar abierto a nuevas ideas, tomar riesgos y experimentar. Este tipo de actitudes no se puede dar en personas que se encuentran bajo una situación de estrés. Para que florezca el trabajo creativo, el espacio de trabajo debe ser un entorno positivo y en el que los empleados se sientan respaldados. En el caso del trabajo creativo, el espacio de trabajo es más importante que nunca y debe aportar más que nunca.

«Compañías como Zappos y Google han conseguido obtener beneficios mediante la adopción de un enfoque más emocional con respecto al bienestar y mediante la promoción de sus organizaciones como espacios de trabajo divertidos y donde se fomenta la creatividad», dice Arantes. «Están recogiendo los frutos en sus resultados comerciales y se están dando cuenta de que la alta moral de sus empleados es un incentivo añadido para la captación de nuevos empleados».

No obstante, la mayoría de las compañías siguen fiándose de presentimientos o enfoques basados en «ir probando» en lo que respecta al bienestar en el espacio de trabajo. Algo sobre lo que no ha habido información en las investigaciones sobre bienestar es el impacto del entorno de trabajo, más allá de la ergonomía, la calidad del aire y otros factores evidentes del bienestar. Ha faltado un conjunto coherente de insights en lo que respecta a los factores que son importantes para el bienestar, así como un plan de acción que indique a las organizaciones cómo dar soporte a esos factores en sus espacios de trabajo. El objetivo del equipo de Steelcase era acabar con esa laguna.

«La premisa de nuestra investigación ha sido que no sólo queremos comprender el bienestar, sino que además, queremos mejorarlo», explica de Benoist.

---

## ¿ESTÁ SU ENTORNO DE TRABAJO MINANDO EL BIENESTAR?

En una mesa redonda celebrada recientemente sobre el futuro del trabajo, Andrew Zoil, Administrador de PopTech, preguntó a todas las personas de la sala dónde hacían mejor su trabajo. La respuesta fue: «fuera de la oficina». Las personas describieron excelentes cafeterías, oficinas en casa y bibliotecas que les ayudaban a sentirse llenos de energía, centrados y participativos. Solo una persona del grupo elogió las oficinas de su empresa, recientemente rediseñadas, como un lugar donde podía sentir vitalidad y la sensación de perseguir un fin.

Esta conversación se parece a muchas otras que se están manteniendo a través de Internet y en diversos foros, donde las personas debaten de forma apasionada sobre cuál es el mejor espacio para conseguir hacer bien el trabajo. Jason Fried y David Heinemeier Hanson han publicado recientemente «Remote», donde sugieren que las personas no necesitan oficinas para nada.

Es un tema que angustia a los líderes empresariales, que admiten la necesidad de reunir a grupos de personas en espacios que promuevan su bienestar y les ayuden a realizar su trabajo lo mejor posible. Los líderes empresariales saben que algo no va bien en su entorno físico, pero no siempre saben qué hacer al respecto.

El continuo estudio de Steelcase arroja luz sobre lo que necesitan los trabajadores para ser creativos y productivos e identifica algunos de los elementos más comunes que impiden el bienestar.

Las principales organizaciones pueden afectar de forma positiva (o negativa) al bienestar de sus empleados centrando su atención en el entorno físico. Con un pequeño esfuerzo, los empleados pueden salir del trabajo sintiéndose igual de bien o incluso mejor que al llegar.

**Prividad**

El 95% dice que necesitan lugares tranquilos y privados para mantener conversaciones confidenciales. Más del 40% no los tiene a su disposición.

**Concentración**

El 95% de los encuestados está de acuerdo en que es importante disponer de acceso a espacios tranquilos y privados.

Pero el 41% dice no disponer de dichos espacios.

**Comprender los fundamentos**

El 50% de los trabajadores afirma no tener vistas agradables.

El 40% dice que no tiene acceso a luz natural.

Más del 30% dice que la calidad del aire que respiran es mala.

Un 37% de trabajadores pierde hasta 30 minutos al día debido al malestar físico.

**Un respiro**

El 91% de los encuestados afirma necesitar espacios informales para recargar pilas.

Más de la mitad (51%) no tiene a donde acudir a descansar dentro de su espacio de trabajo.