



CULTURA ORGANIZACIONAL: ¿AYUDA O DAÑA A SU EMPRESA?

Índice

Resumen Ejecutivo	4
¿Qué es la cultura organizacional?	6
¿Por qué debería invertir en su cultura?	8
¿Qué impacto tiene la cultura en el entorno laboral?	10
¿Cómo podemos cambiar la cultura organizacional?	20
Cultura: una prioridad máxima para un entorno laboral más saludable	25
Metodología	26



Resumen Ejecutivo

¿Por qué es importante la cultura organizacional?

Ningún equipo directivo desea crear una cultura laboral negativa. Ningún departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) va a buscar activamente formas de aumentar el estrés de los empleados. Ninguna universidad imparte una titulación para lograr que sus empleados se sientan insatisfechos, poco saludables y desmotivados. Nadie elegiría esta forma de gestionar su lugar de trabajo.

Y, sin embargo, no puede negarse que una cultura organizacional positiva, saludable y motivadora es increíblemente difícil de diseñar. Para muchas empresas, el concepto global de cultura organizacional sigue siendo marginal. Pero es algo que a los empleados les preocupa. Es importante. El 82% de los empleados considera que la cultura organizacional es un factor importante a la hora de decidir trabajar para una empresa¹, según la encuesta de MAXIS GBN a empleados de diez de las mayores economías del mundo.

«El 82% de los empleados considera que la cultura organizacional es un factor importante a la hora de decidir trabajar para una empresa...»



«La cultura negativa puede asfixiar ideas brillantes y acciones positivas».



Cultura y salud en el entorno laboral

La cultura de una empresa no es solo un aspecto importante para los empleados que buscan una buena opción para su futuro; cuando empezamos a entender cómo afectan las diferentes dimensiones de la cultura organizacional a nuestro personal —y el precio que las empresas pueden tener que pagar en términos de pérdida de productividad, motivación y talento— la pregunta final debe ser «¿cómo optimizamos la cultura organizacional para obtener resultados?»

Este informe ofrece una visión general de la naturaleza del lugar de trabajo en la actualidad, de la forma en que influye en la salud y el bienestar de los empleados, y del impacto final en el rendimiento de la empresa.

El objetivo de MAXIS GBN es ayudarle a renovar su enfoque de la cultura organizacional, y ofrecer ideas diseñadas para ayudar a ofrecer lugares de trabajo más saludables, satisfactorios y productivos.

«...la pregunta final debe ser “¿cómo optimizamos la cultura organizacional para obtener resultados?»

¿Qué es la cultura organizacional?

Elementos de la cultura

«Filosofía de la empresa. Parece consistir en las convicciones básicas que se espera que el personal mantenga en la empresa y le sirvan como orientación —pautas informales, no escritas, sobre la forma en que debe actuar y comportarse. Una vez que esa filosofía se cristaliza, se convierte en una fuerza poderosa. Cuando una persona le dice a otra: «Esa no es la forma en que hacemos las cosas aquí», es preferible tener en cuenta el consejo².

- Marvin Bower, Director General de McKinsey & Co., 1966

Más de 50 años después, lo mismo podría decirse de la «cultura organizacional». Se trata de la personalidad de una empresa, definida por las actitudes y supuestos de un grupo entero de personas que trabajan juntas por una causa común. Se crea, o tal vez surge, a partir de una combinación de estilo de liderazgo de una organización, sus valores, tradiciones, creencias, interacciones, comportamientos y actitudes³.

La cultura organizacional guía las interacciones entre empleados, ejecutivos y liderazgo ejecutivo. Se manifiesta en las horas de trabajo, las normas de vestimenta, los beneficios que se ofrecen a los empleados, su espacio de trabajo, en la contratación y retención del personal y, en última instancia, en la satisfacción del cliente. La cultura desempeña un papel crucial en la motivación, las relaciones y el progreso de un empleado.

«... la mejor estrategia del mundo puede fracasar si falta la voluntad de las personas encargadas de implementarla».

De hecho, podría ser mejor no utilizar la palabra «cultura» en absoluto. Para muchas personas, la palabra «comportamiento» es más apropiada. Podemos monitorear y dirigir comportamientos (y prescribir normas de conducta) en las empresas de una manera que no puede aplicarse a la cultura porque no podemos «verla». Esto es importante cuando tenemos en consideración la forma en que esas normas —colectivamente, la «cultura organizacional»— afectan a la salud y el rendimiento de las personas.

Estrategia, cultura y capacidades

Existe un dicho: «la cultura come estrategia para el desayuno». Este trata de comunicarnos que la mejor estrategia del mundo puede fracasar si falta la voluntad de las personas encargadas de implementarla. «La cultura negativa puede asfixiar ideas brillantes y acciones positivas».

Y hay otro elemento que las organizaciones necesitan para tener éxito: capacidades. La estrategia es responsabilidad de la alta dirección, mientras que las capacidades son las personas, activos y recursos financieros a su disposición. La cultura es la intersección de estos dos elementos. Por eso la cultura organizacional resulta tan crucial para el éxito. Si no se entiende esto, ni la estrategia ni las capacidades pueden prosperar.



Una cultura organizacional deficiente o negativa crea problemas a cualquier empresa, independientemente de su dimensión. Los efectos van más allá de empleados malhumorados o de oficinas desorganizadas. La cultura deficiente también engendra enfermedades en los trabajadores —incrementa las ausencias y reduce la productividad⁴. Y no se trata solo de salud física, por supuesto.

El estrés y la insatisfacción causados por la carga de trabajo, las interacciones en el entorno laboral, la vida familiar o las preocupaciones relacionadas con la economía o la salud pueden ser seriamente perjudiciales para el rendimiento en el trabajo. Según un estudio académico, «una menor felicidad se asocia sistemáticamente con una menor productividad»⁵.

Cultura organizacional y su influencia en la salud

La Organización Mundial de la Salud (OMS) se ocupa en general de pandemias y enfermedades crónicas, pero considera que el lugar de trabajo es un factor suficientemente importante en la salud global como para defender la mejora de la cultura durante más de una década.

Indica que un entorno laboral saludable es aquel en el que trabajadores y directivos aplican mejoras continuas para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, así como la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en consideración⁶.

- aspectos de salud física y seguridad
- salud y seguridad psicosociales, incluida la organización del trabajo y la cultura organizacional

- recursos personales de salud en el entorno laboral
- formas de implicación en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros.

Estos cuatro campos sustentan el marco de la OMS para una cultura organizacional saludable. Recomienda valores y una ética claramente articulados en el núcleo del entorno laboral: liderazgo que modele esos valores; implicación de los trabajadores; y además desarrollo, evaluación y mejora continuos de las iniciativas en materia de salud en el lugar de trabajo.

¿Qué influye en la salud de los empleados?

Las mejores empresas reconocen esta visión global de la cultura organizacional y comprenden cómo afecta a su personal. Consideran que la salud y el bienestar de los empleados son una combinación de:

- lo que los trabajadores traen consigo al lugar de trabajo: su configuración genética, recursos personales, prácticas de salud, creencias, actitudes y valores
- cómo influye el lugar de trabajo en los empleados una vez que estos se hallan en el entorno laboral en términos de organización del trabajo tanto en sentido físico como psicosocial.

La empresa posee un control total sobre el segundo factor, y puede ejercer una fuerte influencia sobre el primero. Las preguntas que se plantean son las siguientes:

- ¿qué impacto tiene la cultura organizacional en la salud y el bienestar individuales?
- ¿cuál es la mejor manera de ejercer una influencia positiva?
- ¿cómo determina el rendimiento de la empresa? ¿Por qué debería invertir en su cultura?

¿Por qué debería invertir en su cultura?

Diseñar y mantener una cultura organizacional positiva es un fin justificable y valioso en sí mismo, pero cualquier política que requiera una inversión corporativa debe ser también rendir cuentas y generar resultados.

Los estudios han demostrado que una sólida cultura organizacional, que permita a la empresa y sus empleados adaptarse al mundo cambiante, está asociado a resultados financieros saludables. En 1992, un estudio realizado en 200 empresas puso de relieve el rendimiento de 12 organizaciones con este tipo de cultura: en promedio, experimentaron un

aumento de los ingresos del 682% en un periodo de 11 años, en comparación con 20 empresas sin esta cultura, cuyo crecimiento fue inferior al 166%⁷.

Por supuesto, existen muchas variables, pero esto indica que un lugar de trabajo más saludable y feliz potencia el éxito empresarial y son abundantes las pruebas que respaldan el impacto de una cultura positiva en el lugar de trabajo y de unos empleados más sanos. Pero ¿cómo funciona exactamente? Es obvio que los trabajadores poco saludables o estresados constituyen una carga en términos de reducción de la productividad, rápida rotación del personal, aumento de los costes médicos y absentismo.



Rotación del personal

- Existe una fuerte correlación entre una cultura organizacional deficiente y la rotación del personal. Cuando las empresas tienen una cultura deficiente, existe la posibilidad de que casi el 50% de los empleados busquen un nuevo empleo⁸, y una cultura organizacional poco saludable contribuye al 40% de los costes de facturación⁹.



Costes de Salud

- Las «elevadas exigencias en el trabajo» generan 46 mil millones de dólares anuales en costes médicos en exceso¹⁰.
- En promedio, las empresas en Estados Unidos (EE.UU.) pueden esperar un gasto por miembro asegurado de US\$9,149 dólares en 2025. Mejorar la cultura de la salud y reducir los costes anuales hasta en un 1% podría generar un ahorro de US\$3,999 dólares por empleado durante 10 años¹¹.
- Los empleados cuando están estresados o atraviesan momentos difíciles pueden adoptar prácticas poco saludables como fumar, comer en exceso y beber. Esto supone un incremento de los costes médicos de hasta tres veces y puede aumentar el absentismo en un 50%¹².



Absentismo

- El absentismo, un indicador clave de una cultura organizacional deficiente, cuesta a los países de la Unión Europea un total de €272 mil millones de euros¹³ al año, mientras que en Australia, el coste estimado del absentismo alcanza los AUS\$44 mil millones anuales¹⁴.



Éxito comercial global

- Las empresas se esfuerzan por ser consideradas como un «empleador predilecto» y, al hacerlo, no solo pueden crear un entorno laboral positivo y productivo para sus empleados, sino que también pueden generar beneficios financieros. Las acciones de las empresas que han ganado el premio «Best Place to Work» (mejores lugares para trabajar) superaron significativamente (en un 115,6%) el Índice 500 S&P. Por el contrario, una cartera de 30 empresas con las tasas más bajas de satisfacción de los empleados tuvo un rendimiento inferior en un 29,5%¹⁵ al del mercado.

La variedad de cuestiones específicas relacionadas con la salud y la cultura en el entorno laboral que determinan la productividad es amplia, pero el camino para abordarlas comienza por reconocerlas y sacarlas a la luz, con independencia de que sean o no visibles de inmediato.

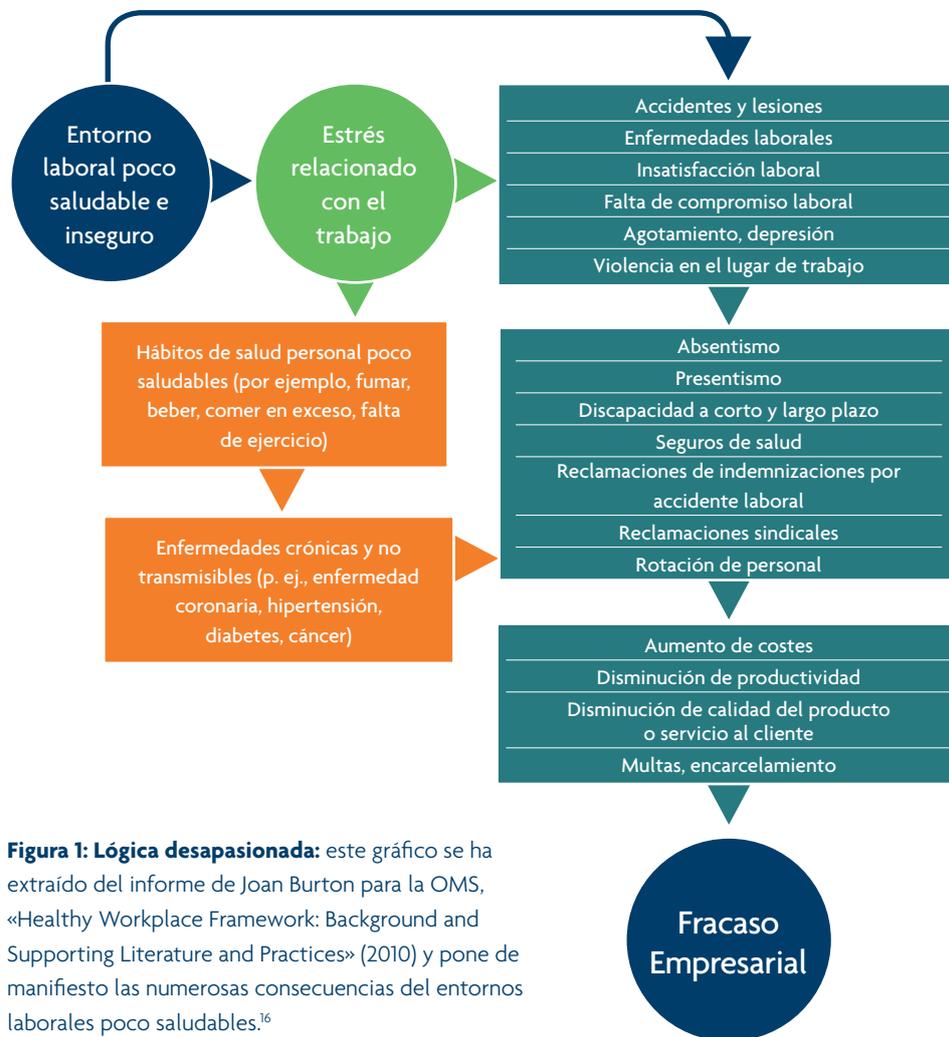


Figura 1: Lógica desapasionada: este gráfico se ha extraído del informe de Joan Burton para la OMS, «Healthy Workplace Framework: Background and Supporting Literature and Practices» (2010) y pone de manifiesto las numerosas consecuencias de entornos laborales poco saludables.¹⁶

Cultura de la empresa: el esfuerzo extra

Más allá de mantener contentos a los empleados para que aumenten los ingresos de la empresa, una cultura empresarial positiva puede fomentar el descubrimiento y la aportación de soluciones, inventos o innovaciones que podrían no haber salido a la luz en un entorno menos saludable. Hay muchos ejemplos de los beneficios que puede generar una cultura más abierta y propicia¹⁷.

- La nota post-it es un famoso ejemplo de un producto innovador creado por la «cultura del 15%» de 3M, que animó a los empleados a reservar el 15% de su tiempo de trabajo a investigar de manera proactiva ideas que les entusiasmasen.

- De manera similar, Google comenzó su propio programa «20% del horario», que resultó en la creación, entre otros, de Gmail, Google Earth y Google Talk.
- Hewlett-Packard Labs ofrece a sus empleados un tiempo creativo personal durante el cual se han ideado nuevos productos, como bandas transparentes y películas ópticas que reflejan la luz¹⁸.

Cuando la cultura de su empresa está alineado con sus objetivos, contrata a personas que comparten sus valores y entusiasmo. Al crear una cultura que les capacite para perseguir su pasión, está allanando el camino hacia el éxito financiero y construyendo una reputación excepcional.

¿Qué afecta a la cultura organizacional?

Dadas las estadísticas y ejemplos concluyentes que demuestran que debe prestarse atención a la cultura, es importante analizar los numerosos factores que contribuyen a la misma. Todo influye, desde el espacio físico de trabajo hasta la filosofía de la empresa y el liderazgo de la organización que constituye la cultura de la empresa. Hay muchos factores que deben tenerse en cuenta al abordar este tema.

Cuando las condiciones laborales y los factores humanos están equilibrados, un trabajo puede crear una sensación de logro y confianza en sí mismo. Esto aumenta la motivación, la capacidad de trabajo, la satisfacción e incluso puede mejorar la salud.

Si existe un desequilibrio entre la capacidad de una persona y lo que se exige de la misma, la reacción puede ser muy diferente.

Dividiendo las diferentes fuerzas en categorías puede ayudar.

- **Lo visible:** el trabajo que realizamos, el entorno físico en el que lo llevamos a cabo y las políticas que implementamos para definir la cultura organizacional.
- **Lo invisible:** los estados emocionales derivados del trabajo y las aptitudes personales que quedan fuera del alcance de una organización pero que afectan a la cultura organizacional.



Fuerzas visibles

En esta sección, analizamos las fuerzas visibles que pueden afectar a la cultura organizacional, incluido el trabajo que los empleados realizan, el entorno de trabajo físico en el que lo llevan a cabo y las políticas de RR.HH. que ayudan a definir la cultura.



Sobrecarga de trabajo

Tener demasiado que hacer (sobrecarga cuantitativa) o afrontar un trabajo demasiado difícil (sobrecarga cualitativa) puede desencadenar problemas de conducta y salud. El agotamiento, como resultado de una carga de trabajo sistemáticamente excesiva, puede causar depresión¹⁹. El 32% de los empleados declararon que la carga de trabajo o la falta de apoyo era una de las principales causas de estrés en su vida²⁰, y el problema empeora, con un doble de probabilidades de que las personas declaren encontrarse «siempre agotadas» ahora en comparación con hace 20 años.²¹

La realización de evaluaciones de rendimiento adecuadas y la valoración constante por parte de los empleados son esenciales para comprobar la sobrecarga cualitativa y cuantitativa. La sobrecarga cuantitativa también puede constituir un problema para los ejecutivos. Si estos están sufriendo presión para obtener resultados poco realistas, pueden, a su vez, ejercer una presión indebida sobre su equipo.

«El 32% de los empleados declararon que la carga de trabajo o la falta de apoyo era una de las mayores causas de estrés en su vida.»



Arreglos de trabajo

Pasamos un tercio de nuestra vida en el trabajo, por lo que no es sorprendente que los horarios de trabajo puedan afectar a casi todos los aspectos de nuestra salud. El trabajo por turnos, por ejemplo, afecta a los ritmos biológicos, el índice metabólico, los niveles de azúcar en sangre, la eficiencia mental y la motivación laboral. Pero en el entorno laboral moderno, ser un empleado «siempre activo» en una cultura «siempre activa» puede generar asimismo importantes problemas de salud. En el Reino Unido, el 72% de los trabajadores afirma que responden al correo electrónico relacionado con el trabajo en su tiempo libre, y el 35% revisa su teléfono por cuestiones de trabajo inmediatamente antes de irse a dormir y tan pronto como se despierta²². Las principales repercusiones son un sueño escaso, estrés y agotamiento²³. En Francia, los trabajadores tienen ahora un «derecho a desconectarse» consagrado en la ley; ino es de extrañar, dado el impacto que puede tener en la salud²⁴!

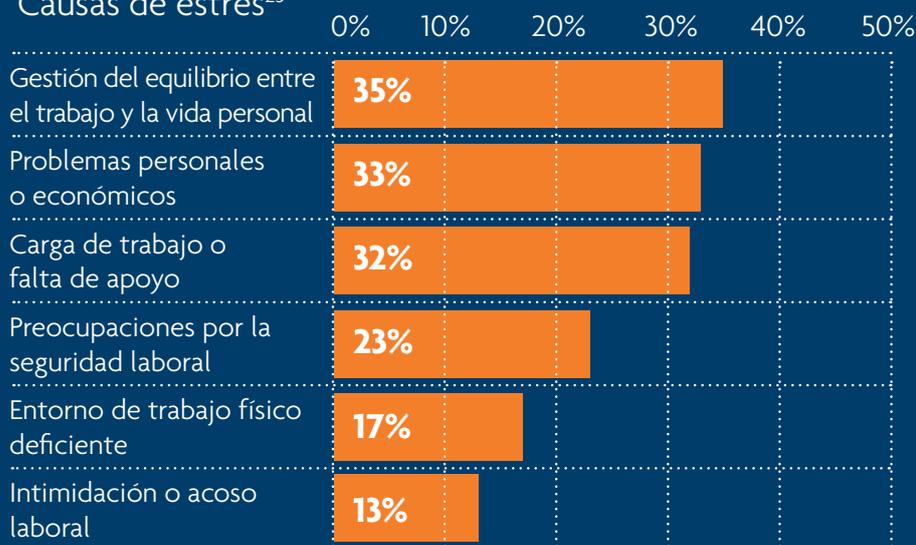
Los líderes empresariales deben actuar como modelos para cambiar esta cultura: trabajar demasiadas horas y enviar correos electrónicos de trabajo fuera del horario laboral, por ejemplo, supone difundir una cultura «siempre activa» a través de una organización. Facultar a los ejecutivos para reducir el trabajo extra, y dotarles de recursos para planificar el trabajo por turnos pensadamente puede hacer una gran diferencia y transmitir un mensaje importante.

Estrés en el entorno laboral y su impacto en la salud

Según la encuesta de MAXIS GBN, la carga de trabajo es una de las causas más comunes de estrés y fue citada como un factor por el 32% de los encuestados²⁵. Y la evidencia de los efectos físicos del estrés es enorme. Algunos de las repercusiones que puede tener el estrés en el cuerpo humano son los siguientes:

- fomenta hábitos poco saludables del estilo de vida, como fumar, inactividad física y dieta deficiente²⁶
- vulnerabilidad del sistema inmunitario. El estrés provoca que la glándula pituitaria secrete la hormona adrenocorticotrópica (ACTH), una hormona que estimula la glándula suprarrenal para producir cortisol, lo que obstaculiza la acción de las células que combaten enfermedades²⁷
- aumento del riesgo de coágulos sanguíneos debido a un mayor recuento de plaquetas y niveles de los factores VII y VIII (agentes coagulantes sanguíneos)²⁸
- mayor riesgo de ataques cardíacos, ya que los empleados con bajo control del empleo pueden tener una respuesta de fibrinógeno exagerada (una tendencia a formar coágulos más fácilmente)²⁹
- índice de masa corporal superior (IMC) y recuento de glóbulos blancos en las mujeres³⁰
- mayor IMC, circunferencia de la cintura, aumento de las enzimas hepáticas como la transaminasa alanina (un indicador de mala salud hepática), recuento de glóbulos blancos y menos lipoproteínas de alta densidad (colesterol «bueno») que protege el corazón en los hombres³⁰

Causas de estrés²⁵



«...algunos investigadores han descubierto que estos tipos de estrés en el trabajo pueden ser tan perjudiciales para la salud como el fumador pasivo.»



Prácticas de gestión

Una mala gestión envenena la cultura organizacional y, en consecuencia, perjudica la salud de los empleados. El 75% de los trabajadores estadounidenses afirma que su jefe es lo más estresante de su trabajo³¹. Otro estudio ha determinado que la mitad del total de los profesionales había abandonado un trabajo para alejarse de un jefe³². Se ha descubierto asimismo una estrecha relación entre un mal liderazgo y una enfermedad cardíaca en los empleados³³.



Estructura organizativa y ambiente laboral

La estructura formal y las políticas de un lugar de trabajo crean las bases sobre las que se construye su cultura. La política de la oficina, las estructuras jerárquicas poco claras, la falta de consulta efectiva, la falta de participación en el proceso de toma de decisiones o las restricciones injustificadas en el comportamiento pueden ejercer un efecto negativo en la cultura organizacional.

«El 75% de los trabajadores estadounidenses afirma que su jefe es lo más estresante de su trabajo.»

Los empleados también sufren estrés cuando sienten ambigüedad respecto a su función, se enfrentan a exigencias laborales contradictorias o incertidumbre sobre su lugar en una organización. También se ha demostrado que la ambigüedad en el puesto de trabajo tiene una repercusión negativa en la creatividad de los empleados³⁴ y algunos investigadores han descubierto que estos tipos de estrés en el trabajo pueden ser tan nocivos para la salud como el fumador pasivo³⁵.

La formación en gestión es fundamental para inculcar y mantener una cultura más saludable. La creación de incentivos en torno al bienestar de los empleados y el monitoreo de datos como ausencias, rotación del personal y productividad pueden ayudar a descubrir a los malos gerentes. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esos malos gerentes pueden ser un producto de la cultura organizacional tanto como una causa de la misma.

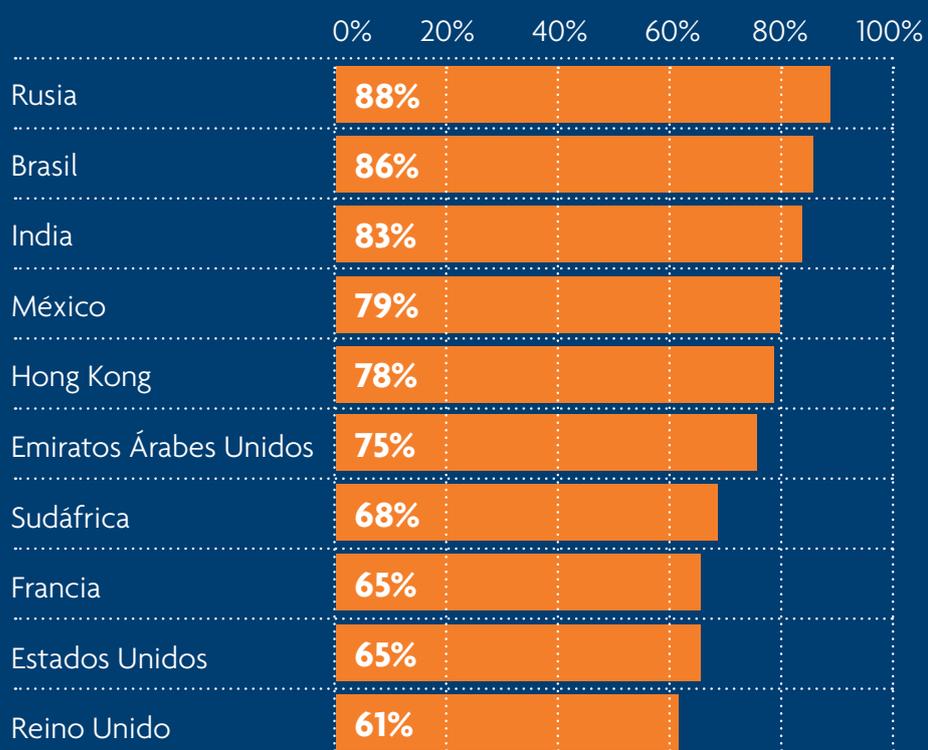
La forma más sencilla de abordar esta cuestión es pedir una mayor implicación de los trabajadores en la estructura de la organización. Los resultados son impresionantes, lo que se traduce en una mayor productividad, un mejor rendimiento y una menor rotación del personal, así como en una reducción de los problemas de salud física y mental³⁶.

Sin embargo, los empleadores deben ser conscientes de que la manera siempre cambiante en la que trabajamos y, en particular, el crecimiento de la «economía de concierto – economía del Gig- con su fuerza de trabajo inevitablemente temporal, pueden poner a prueba las mejores prácticas.



La cultura «siempre activa»

Más del 70% de los empleados encuestados en Rusia, Brasil, India, México, Hong Kong y los Emiratos Árabes Unidos indicaron que fueron contactados durante sus periodos de descanso³⁷:





Entorno físico

Entorno físico: Los entornos laborales pueden afectar a la salud, el rendimiento mental y físico, los niveles de estrés, la resiliencia y el sueño. Se ha reportado que la temperatura, el ruido y la iluminación en las oficinas repercuten en la capacidad de un empleado para realizar tareas, su satisfacción laboral, su productividad e incluso su estado de ánimo y capacidad para dormir³⁸. La salud mejora con buena ventilación, buena calidad del aire, comodidad termal, un uso adecuado del color y ausencia de agentes irritantes³⁹.

Sin embargo, el entorno laboral físico de un empleado también puede tener un impacto negativo en su salud. Los trabajadores manuales están expuestos a riesgos derivados de levantar peso, inclinarse, alcanzar, empujar y tirar de

cargas pesadas, trabajar en posturas forzadas y al peligro de esfuerzos repetitivos, entre otros riesgos. El personal administrativo, a su vez, corre el riesgo de sufrir dolor de espalda y cuello, fatiga ocular, problemas en las manos y muñecas, y otros muchos. El dolor de espalda crónico está directamente relacionado con factores psicosociales en el trabajo, y se ha calculado que el coste de las intervenciones médicas y la pérdida de productividad relacionada con el dolor en la zona lumbar ascienden a US\$635 mil millones de dólares al año en Estados Unidos⁴⁰.

Por tanto, no es sorprendente que el mobiliario ergonómico y un mayor espacio flexible, además de otros controles ambientales, puedan suponer una enorme diferencia para la productividad.

TME: una epidemia crónica

Se estima que los trastornos musculoesqueléticos (TME) relacionados con el trabajo cuestan a las empresas estadounidenses unos US\$1,030 dólares por empleado cada año^{41,42}. La pérdida de productividad vinculada a los TME en la Unión Europea (UE) se estima en el 2% de su PIB⁴³. Las reclamaciones específicas incluyen deformaciones, tendinitis, síndrome del túnel carpiano, codo de tenista y muchos más.

Los TME son muy comunes. Una encuesta detallada realizada en un banco de Kuwait reveló que el 80% de los empleados sufrió al menos un episodio de TME durante el año anterior, y el 42%, al menos, un episodio incapacitante, con todas las zonas problemáticas del cuello (54%), zona lumbar (51%), hombros (49%) y zona dorsal (38%)⁴⁴.

Y no se trata solo de trabajo físico y mala postura en el escritorio. Factores psicológicos como el estrés causado por la influencia organizacional, como ciclos inadecuados de trabajo y descanso, y la falta de enriquecimiento laboral, dan lugar a fatiga y a una mayor propensión a los TME.



«...se ha demostrado que las oficinas abiertas reducen la interacción cara a cara hasta en un 70%.»



Oficinas abiertas

Aunque muchas organizaciones han recurrido a oficinas abiertas para superar los problemas de espacio y crear un entorno de trabajo más colaborativo, los estudios indican que, en algunos casos, se ha demostrado que las oficinas abiertas reducen la interacción cara a cara hasta en un 70%⁴⁵.

La empresa de investigación del Reino Unido, Oxford Economics, concluyó que la contaminación acústica en las oficinas abiertas ha alcanzado «niveles epidémicos»: el 63% de los empleados declaró carecer de un espacio tranquilo para trabajar⁴⁶. Y otro estudio⁴⁷ concluyó: «los beneficios de una mayor 'facilidad de interacción' fueron menores que las desventajas asociadas a un mayor nivel de ruido y una menor privacidad».

Una encuesta reveló que el 53% de los empleados afirma que unos niveles más elevados de ruido reducen su satisfacción en el trabajo y su productividad⁴⁸. Las habitaciones reservadas específicamente para llamadas telefónicas y las áreas consagradas a reuniones presenciales y la interacción pueden ayudar.

«El aumento de la productividad por un aire interior limpio podría ascender a US\$150 mil millones de dólares solo en Estados Unidos.»



Luz solar y naturaleza

Un lugar de trabajo con luz natural del sol es bueno para la salud, ya que la luz natural es vital para una actividad saludable, la calidad del sueño y una mayor calidad de vida⁴⁹. La luz solar disminuye el estrés, reduce la tensión ocular, aumenta la satisfacción en el trabajo y mejora la salud mental y el funcionamiento social⁵⁰.

Además de la luz solar, la naturaleza, por ejemplo, tener árboles y plantas en la oficina o en los escritorios, también puede tener un impacto positivo en la salud⁵¹. Muchos arquitectos diseñan edificios «biofílicos» con árboles y plantas, parques de interior y tragaluces para contribuir a aportar más luz solar y naturaleza al entorno laboral. Los empleados que no pueden o no se toman un descanso al aire libre durante la jornada laboral, con luz natural, aire y ejercicio limitan su capacidad laboral.



Ventilación y calidad del aire

Una ventilación deficiente de la oficina aumenta el riesgo de desarrollar afecciones como gripe, resfriado común, neumonía, tuberculosis y síntomas del síndrome del edificio enfermo (por ejemplo, dolor de cabeza, náuseas, fatiga, mareos y dificultad para respirar)⁵². Una mejor ventilación genera un aumento de la productividad del 8% y mejora el rendimiento cognitivo (que incluye el uso de la información y la respuesta a las crisis) en un 61%⁵³. El aumento de la productividad generado por un aire de interior limpio podría ascender a US\$150 mil millones de dólares solo en Estados Unidos⁵⁴.

Factores invisibles

Aunque el entorno laboral físico de una empresa y las políticas aplicadas tienen un impacto significativo en su cultura, las relaciones interpersonales constituyen asimismo un factor menos visible pero definitorio cuando se trata de la cultura organizacional.



Trato injusto y discriminación

Más de un tercio de los estadounidenses afirma haber sufrido discriminación, intimidación, acoso u otras formas de agresión debido a su raza, sexo, apariencia o edad durante su vida laboral⁵⁵.

La discriminación en el lugar de trabajo causa una menor satisfacción en el trabajo, falta de compromiso, disminución del rendimiento laboral y una mayor intención de abandono del trabajo⁵⁶. La discriminación también está vinculada a una disminución del bienestar mental y físico⁶⁴ y tasas más altas de depresión, que se prolonga a menudo años después del incidente inicial⁵⁷.

Los investigadores distinguen entre discriminación formal (manifiesta) e interpersonal (sutil)⁵⁸ —un recordatorio de que las políticas y los procesos de RR.HH. correctos ayudan, pero no siempre son una solución integral a una cultura problemática.

El aumento de las tensiones sociales en torno a los prejuicios étnicos y culturales contribuye a desenmascarar este problema, pero las empresas deben enviar mensajes contundentes sobre el trato justo y el respeto mutuo para complementar las políticas antidiscriminatorias.





Desequilibrio esfuerzo-recompensa

La justicia no se trata solo de quiénes somos. Es También lo que hacemos. El modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (ERI por sus siglas en inglés) (figura 2) muestra lo que los empleados aportan y las recompensas que reciben. Los líderes que no recompensan a los empleados por un esfuerzo destacado generan emociones negativas y estrés sostenido en el empleado.

Sin embargo, las emociones positivas creadas por las recompensas apropiadas contribuyen a mejorar la salud, lo que significa que los líderes de cualquier organización y los gerentes de departamento deben monitorear cuidadosamente el esfuerzo y la recompensa, y garantizar que se mantenga el equilibrio.



«La discriminación en el lugar de trabajo causa una menor satisfacción en el trabajo, falta de compromiso, disminución del rendimiento laboral y una mayor intención de abandono del trabajo.»



Relaciones laborales

Un fuerte apoyo social de los compañeros puede aliviar la tensión en el trabajo, moderar el efecto del estrés en la salud⁶⁰ y reducir el índice de agotamiento profesional, sin olvidar el aumento de la satisfacción con el trabajo y la vida⁶¹. Existen numerosas pruebas de que las relaciones sociales en el trabajo, junto con un elevado sentimiento general de bienestar social, genera mejores resultados empresariales y es un factor diferenciador clave de los grupos de trabajo de éxito⁶².

Por otra parte, los expertos estiman que casi el 75% de los empleados se han visto afectados por el acoso laboral, lo que conlleva a grandes costes organizacionales⁶³.

Es imposible crear una política de RR.HH. que garantice que los empleados serán «amigables». Pero una cultura organizacional debería propiciar la interacción social. Y las políticas contra el acoso, como las líneas de asistencia telefónica, son una valiosa protección contra las relaciones negativas en el lugar de trabajo.

Los entornos laborales que apoyan el desarrollo del capital social entre los empleados tienden a percibir una mayor creatividad y, como consecuencia, un aumento de los niveles de capital intelectual⁶⁴. Las investigaciones sugieren que los entornos laborales necesitan espacio para el debate, la acción y la interacción⁶⁵, con muchas oportunidades para reunirse de una forma natural para realizar actividades sociales.

Las relaciones sociales fuertes aumentan:



- la satisfacción laboral
- la productividad
- la confianza mutua entre compañeros de trabajo
- compromiso con los compañeros de trabajo y la organización

Las relaciones sociales débiles conducen a:



- estrés laboral
- agotamiento
- deseo de abandonar la empresa



Privación del sueño

En la actualidad, muchas personas padecen privación de sueño crónica. Dormir sistemáticamente solo seis horas por noche, un problema cada vez más común, perjudica la productividad⁶⁶. La privación del sueño da lugar al absentismo, dificultad de concentración y organización, evitación de la interacción social y falta de paciencia con los compañeros de trabajo⁶⁷. Una cultura organizacional deficiente puede afectar la capacidad de una persona para disfrutar de un sueño completo y reparador⁶⁸.

«...los expertos estiman que casi el 75% de los empleados se han visto afectados por el acoso laboral, lo que conlleva a grandes costes organizacionales.»

¿Cómo podemos cambiar la cultura organizacional?

Hemos visto cómo la cultura organizacional de trabajo puede tener un impacto muy significativo en el bienestar mental y físico de los empleados, y hemos descrito cómo esto puede afectar al rendimiento de una organización y a sus costes médicos. Cambiar o mejorar una cultura organizacional es uno de los proyectos más desafiantes a los que se enfrentará un equipo de gestión.

Aunque cada entidad es única y debe diseñar su propio enfoque individual respecto a la cultura organizacional, hemos recabado algunas recomendaciones que pueden ayudar a inspirar a las empresas que desean crear y construir un entorno positivo dotado de trabajadores más sanos, más productivos y creativos.

1. Conocer su situación real

El primer paso es identificar la cultura existente en el lugar de trabajo. Existen numerosas consultorías y herramientas que pueden ayudarle, pero la simple observación consciente y objetiva del entorno laboral es un buen comienzo (ver cuadro).

Cualquier evaluación inicial debe complementarse periódicamente con valoraciones relativas a las mismas áreas. Crear una encuesta puede ayudar a determinar cómo se sienten los empleados con respecto al trabajo⁶⁹. Se trata de una táctica empleada regularmente por organizaciones que tratan de obtener una visión de la cultura de su empresa. Y la evidencia muestra que los empleados están dispuestos a participar. En diciembre de 2018, MetLife, uno de los miembros cofundadores de MAXIS, llevó a cabo una encuesta en la que el 76% de sus empleados proporcionó información sobre su experiencia de trabajo para MetLife con objeto de ayudar a dar forma a la cultura de su empresa.

2. Ofrecer una meta

Los empleados desean ser valorados y saber que su contribución al éxito de una empresa es apreciada y reconocida. Crear un sentido de propósito ayuda a impulsar las ganancias también. Un estudio demuestra lo siguiente:

- El 85% de las empresas guiadas por propósitos muestra un crecimiento positivo de los ingresos
- El 42% de las empresas no guiadas por propósitos muestra una disminución de los ingresos⁷⁰.

Lista de comprobación en materia de cultura⁷¹

Al evaluar la cultura organizacional, tenga en cuenta lo siguiente:

- las percepciones de los empleados sobre sus superiores/equipo de gerencia
- las percepciones de los empleados sobre sus colegas
- si el personal considera que su trabajo es importante o que merece la pena
- si están satisfechos con el nivel de autoridad recibida para tomar de decisiones
- si los empleados sienten que su trabajo desempeña un papel importante en la empresa
- si la empresa valora, apoya y se comunica adecuadamente con ellos
- en qué medida se sienten unidos a la empresa y estiman que es una buena combinación
- el grado en que la empresa atiende las necesidades familiares y un correcto equilibrio entre trabajo y vida personal.

Se ha demostrado asimismo que la armonización de la misión de la compañía y los objetivos de su liderazgo resulta esencial para fomentar un sentido de propósito en toda la empresa⁷². Cuando las metas corporativas, departamentales e individuales se unen, puede crearse una organización más cohesionada.

Puede incluso intentar implicar a los empleados creando un mantra o valores. Una buena comunicación interna cuidadosamente planificada puede contribuir a que sus empleados desarrollen una relación emocional con su marca⁷³. Una meta compartida aumenta la motivación y el compromiso. Pero lo más importante es su mantra tenga sentido para que una a los empleados sin cinismo.

3. Adoptar y fomentar la autonomía de los empleados

A nadie le gusta la microgestión. Es ineficaz, ineficiente y no contribuye a inspirar confianza. Permita que los empleados asuman sus responsabilidades y olvídense de la idea de que el trabajo tiene que realizarse de una manera determinada en un periodo establecido, dentro de una semana laboral estándar de 9.00 a 17.00.

Ayude a los empleados a establecer equipos de trabajo autónomos, a tomar sus propias decisiones y a controlar a los jefes y compañeros de trabajo que acechan o intimidan⁷⁴. La autonomía de los equipos permite a los empleados a dar el salto, a veces difícil, pero siempre increíblemente gratificante, de tener que rendir cuentas a asumir la responsabilidad.

«La autonomía del equipo permite a los empleados dar el salto, a veces difícil pero siempre increíblemente gratificante, de tener que rendir cuentas a asumir la responsabilidad.»

4. Reinventar la gestión del rendimiento

La evaluación anual del rendimiento se ha asociado a la desvinculación entre los empleados porque es poco frecuente y carece de datos contrastados. Una encuesta realizada en el Reino Unido reveló que el 73% de los directivos de empresas no pertenecientes al departamento de RRHH considera que la evaluación anual no es efectiva⁷⁵. En muchos casos, también significa que los directivos no contribuyen regularmente con valoraciones significativas, que son cruciales para la implicación de los empleados. No existe una alternativa de «mejores prácticas».

En lugar de abandonar las evaluaciones de rendimiento, las empresas pueden garantizar que las valoraciones, el reconocimiento y el desarrollo continuos se conviertan en políticas de gestión. Pueden considerar cuenta lo siguiente:

- incorporación de prácticas de evaluación del rendimiento que fomenten una valoración regular, debates regulares y una adaptación ágil a los objetivos
- inversión en desarrollo de liderazgo y formación para proporcionar valoraciones e indicar los pasos que deben seguirse en el futuro en lugar de calificar el rendimiento pasado
- uso de múltiples fuentes para recabar y analizar datos sobre rendimiento, con el fin de obtener una perspectiva más detallada.

«...dos tercios las personas afirman sentirse ‘renovado y emocionado de volver a mi trabajo’ después de unas vacaciones.»





5. Flexibilidad práctica

La flexibilidad en el lugar de trabajo puede traducirse de diversas formas. Si un empleado debe terminar temprano para recoger a los niños de la escuela y puede retomar el trabajo una vez que los niños estén en la cama, debe permitírsele. Permitir que el personal trabaje cuando sea más productivo significa que las empresas pueden evaluar con precisión la calidad de su trabajo. Se ha observado que las empresas que ofrecen más opciones a los empleados respecto a la forma y el horario de trabajo crecen considerablemente, reduciendo al mismo tiempo la rotación del personal⁷⁶.

«Si los empleados sienten que alcanzan metas cada día, su motivación será superior.»

La colaboración en la nube, las herramientas de gestión de proyectos y almacenamiento de documentos pueden mantener a un equipo conectado en todo momento y muchas empresas opinan que permitir este tipo de trabajo y flexibilidad mejora la moral y reduce la rotación de personal. El estudio de tendencias de beneficios para empleados de MetLife llevó a cabo investigaciones en varios países y concluyó que una media del 24% de los empleados había declarado que la flexibilidad era uno de los principales factores determinantes de la permanencia en el puesto de trabajo⁷⁷.

6. No reducir el tiempo de inactividad

Los empleados pueden descansar y recuperarse para ofrecer un rendimiento máximo en el trabajo de muchas formas. Los momentos de inactividad durante el día, incluso las siestas, son importantes⁷⁸. La proporción óptima entre trabajo y descanso es hacer una pausa de 17 minutos cada 52 minutos⁷⁹. Algunas empresas fomentan el tiempo libre para proyectos paralelos.

Además, es importante garantizar que los empleados disfruten de todas sus vacaciones: la proporción de empleados estadounidenses que lo hacen ha disminuido en los últimos cinco años⁸⁰, a pesar de que dos tercios las personas afirma sentirse «renovado y emocionado de volver a mi trabajo» después de unas vacaciones.

7. Invertir dinero en entrenamiento

El desarrollo profesional hace posible la existencia de una comunidad de personas empoderadas cuya autoestima y autodeterminación aumenta, minimizando el estrés y otros efectos negativos sobre la salud. Las empresas cosechan beneficios cuando el personal pone en práctica sus nuevas competencias laborales. Utilice herramientas que faciliten el aprendizaje. Considere la posibilidad de aprender y desarrollar software para demostrar a los empleados que está dispuesto a invertir en su formación continua y cotidiana, así como a estudiar las opciones de formación externa o personalizada.

8. Fomentar estilos de vida saludables

Muchas personas desean estar más en forma, ser más felices y más equilibradas, y las campañas en el lugar de trabajo para fomentar el ejercicio, los hábitos de trabajo saludables y una dieta más adecuada pueden contribuir. Los programas abarcan desde descuentos en gimnasios hasta clases de yoga a la hora del almuerzo en la oficina, o pueden ser tan simples como reemplazar refrigerios poco saludables por fruta fresca. Trate de mantener reuniones «caminando y hablando» para levantarse y moverse. Se trata tanto de crear mentes saludables como de la salud física, y se necesita apoyo desde arriba.

«El coste estimado de un rediseño para mejorar el bienestar oscila entre US\$150 y US\$500 dólares estadounidenses por empleado. Incluso un aumento del 1% en la productividad hace que esta decisión resulte muy rentable.»

9. Reforzar las aptitudes positivamente

Los estudios han demostrado que el refuerzo positivo está vinculado al rendimiento de los empleados⁸¹. Si los empleados sienten que alcanzan metas cada día, su motivación será superior. Elogie a alguien por terminar una tarea a tiempo. Demuestre que valora el trabajo hasta altas horas de la noche concediendo a cambio un día libre. Recompensar las aptitudes deseables mejora la confianza de los empleados en sí mismos y refuerza asimismo la motivación y la productividad. Las pequeñas celebraciones a intervalos frecuentes funcionan mejor que los grandes eventos ocasionalmente.

10. Fomentar el trabajo voluntario

Demuestre que sus esfuerzos en materia de responsabilidad social corporativa (RSE) pueden influir en los empleados y explique la forma en que estos pueden contribuir. Haga que participen, aportando sus ideas de RSE, así como en el desarrollo y puesta en marcha de iniciativas. El trabajo voluntario permite a los empleados colaborar entre sí, revelar nuevas habilidades y desarrollar un sentido de propósito mejorado.

11. Invertir en el entorno laboral

Habida cuenta de la relación entre un entorno laboral, mobiliario, equipos y diversos TME y otros costosos problemas de salud, una mayor inversión inicial en el entorno laboral podría contribuir a ahorrar costes a largo plazo. El coste estimado de una reforma para mejorar el bienestar oscila entre 150 y 500 dólares estadounidenses por empleado⁸². Incluso un aumento del 1% en la productividad hace que esta decisión resulte muy rentable. Se ha demostrado que los equipos ergonómicos, una supervisión constante, un horario laboral más flexible y las campañas en el trabajo para promover levantarse con frecuencia y mantener posturas correctas ofrecen resultados impresionantes en la reducción de los TME⁸³.



5 maneras en que los empleados pueden contribuir a desarrollar una cultura más positiva⁸⁴

Debe tenerse en cuenta que la creación de una cultura organizacional positiva no es solo un reto para la dirección y los equipos de RR.HH. Estas son cinco ideas que los empleados deben probar:

1 Comenzar bien el día

Un simple saludo personal de «buenos días» puede marcar la diferencia. Si está al teléfono, salude con la mano y sonría.

2 Escuchar sin juzgar

Cuando alguien le cuente sus problemas, no ofrezca consejos automáticamente, y si le piden consejo, sea breve.

3 Centrarse en el problema, no en la persona

«Averigüemos cómo evitar que esto vuelva a suceder» es mejor que «nosotros (o usted) tenemos (tiene) un problema». Hagalo como un esfuerzo de equipo: «Sé que podemos arreglar esto si trabajamos juntos».

4 Demostrar que le importa

Esté presente en las ocasiones en las que los compañeros de trabajo muestran preocupación. Pregunte sobre los proyectos de otras personas, y escuche sin ofrecer asesoramiento. Y descubra lo es importante en sus vidas.

5 Concentrarse en una persona

El contacto visual lo es todo: atento, interesado y personal.

Encontrará más sugerencias si descargar nuestro folleto «**del dicho al hecho: ¿cómo pueden contribuir los empleados a una cultura organizacional positiva?**» de maxis-gbn.com

Cultura: una prioridad máxima para un entorno laboral más saludable

Las empresas desaprovechan una oportunidad valiosa si optan por no priorizar la cultura organizacional o por ignorar el impacto de esta en la salud de sus empleados. Existen oportunidades considerables para las empresas que desean plantearse su cultura organizacional.

En primer lugar, la dimensión comercial práctica. Las culturas organizacionales positivas en las que el entorno y las políticas aplicadas contribuyen a la buena salud y, especialmente, al bienestar mental, obtienen mejores resultados. Son más creativas, más productivas y su funcionamiento es más económico. Pero no solo eso, sino que además la oportunidad de abordar diversas afecciones crónicas relacionadas con la cultura organizacional supone un ahorro en los costes de asistencia médica a largo plazo.

Además, si asume un deber de atención hacia sus empleados, crea un sentimiento de lealtad que contribuye a que su personal se comprometa más, y existen menos probabilidades de que este abandone su empresa.

«...la oportunidad de abordar diversas afecciones crónicas relacionadas con la cultura organizacional supone un ahorro en los costes de asistencia médica a largo plazo.»

Proteger ese entorno operativo positivo significa crear una mejor cultura organizacional, una cultura que respete el tiempo familiar y el compromiso social tanto como la salud de la persona. Y, en la actualidad, esto resulta más difícil a medida que la economía de concierto y una fuerza laboral transitoria suponen una alteración en el entorno laboral y las formas tradicionales de trabajar.

No obstante, es importante recordar que un perfil organizativo positivo aporta valor a los clientes, los ciudadanos y todas las demás partes interesadas, incluidos los empleados⁸⁵. Dado que casi todos los esfuerzos para mejorar la cultura organizacional y favorecer la salud y el bienestar de los empleados en realidad generan un rendimiento demostrable de la inversión, la pregunta debería ser: ¿por qué no hacer de la cultura organizacional saludable su máxima prioridad?



Metodología

MAXIS GBN realizó un estudio entre 1,000 trabajadores de diez mercados globales entre el 2 y el 8 de enero de 2019. La investigación se realizó en línea por un organismo independiente⁸⁶.

La investigación obtuvo una muestra representativa de puntos de vista, con un 55% de los encuestados que trabajaban para una empresa multinacional/multi-jurisdiccional global. En lo que respecta a su nivel en su empresa, el 26% se describió a sí mismo en un nivel de dirección ejecutiva o superior, el 34% en dirección intermedia, el 30% como empleados generales y el resto en un nivel titulado sin experiencia.



Referencias

- 1 Investigación MAXIS realizada por Citigate Dewe Rogerson, enero de 2019
- 2 Marvin Bower, *The Will to Manage*, 1966
- 3 <https://www.yourerc.com/blog/post/Workplace-Culture-What-it-Is-Why-it-Matters-How-to-Define-It.aspx>, diciembre de 2018
- 4 Industrial Accident Prevention Association, *The Business Case for a Healthy Workplace*, 2007
- 5 *Journal of Labor Economics*, Happiness and Productivity, octubre de 2015
- 6 https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf, diciembre de 2018
- 7 <https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/02/10/does-corporate-culture-drive-financial-performance/?ref=URL=&referrer=#7e9e97517e9e>, diciembre de 2018
- 8 Universidad de Columbia, *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It*. Otoño de 2012
- 9 PricewaterhouseCoopers, *Driving the bottom line: improving retention*, 2006
- 10 Jeffrey Pfeffer, *Dying for a Paycheck*, HarperBusiness 2018 <https://jeffreypfeffer.com/books/dying-for-a-paycheck/>
- 11 *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *The Correlation of a Corporate Culture of Health Assessment Score and Health Care Cost Trend*, 2018
- 12 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3765337/>, diciembre de 2018
- 13 Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*, 2014
- 14 HR Advance, *Absenteeism - the Aussie culture of entitlement*, febrero de 2018
- 15 Glassdoor Research, *Does Company Culture Pay Off?*, marzo de 2015
- 16 Joan Burton, 'Healthy Workplace Framework: Background Supporting Literature and Practices' (2010) <http://www.fastcodesign.com/1663137/how-3m-gave-everyone-days-off-and-created-an-innovation-dynamo>, diciembre de 2018
- 18 <http://mindsetyoursabbatical.com/2011/02/25/companies-that-pair-time-out-and-innovation-run-to-the-bank/> diciembre de 2018
- 19 Hakanen and Schaufeli, 2012 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221305861630002X#bib0080>, diciembre de 2018
- 20 Investigación MAXIS realizada por Citigate Dewe Rogerson, enero de 2019.
- 21 Harvard Business Review, 'Burnout at Work Isn't Just About Exhaustion. It's Also About Loneliness', junio de 2017
- 22 <https://www.cv-library.co.uk/recruitment-insight/brits-falling-victim-always-on-work-culture/>, diciembre de 2018
- 23 Academy of Management paper, *Exhausted But Unable to Disconnect*, <http://aom.org/News/Press-Releases/Pressing-employees-to-respond-to-emails-after-hours-is-a-recipe-for-trouble-study-finds.aspx>
- 24 <https://www.bbc.co.uk/news/world-europe-38479439>, diciembre de 2018
- 25 Investigación MAXIS realizada por Citigate Dewe Rogerson, enero de 2019.
- 26 Hellerstedt WL, Jeffery RW. The association of job strain and health behaviours in men and women. *Int J Epidemiol*. 1997; 26:575-583
- 27 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4465119/> diciembre de 2018
- 28 Frimerman A, Miller HI, Laniado S, Keren G. Changes in hemostatic function at times of cyclic variation in occupational stress. *Am J Cardiol*. 1997;79:72-75
- 29 Steptoe A, KunzDEbrecht S, Owen N, Feldman PJ, Rumley A, Lowe GD, Marmot M. Influence of socioeconomic status and job control on plasma fibrinogen responses to acute mental stress. *Psychosom Med*. 2003; 65:137-144.
- 30 https://www.researchgate.net/publication/319267950_Work_stress_anthropometry_lung_function_blood_pressure_and_blood-based_biomarkers_A_cross-sectional_study_of_43593_French_men_and_women, diciembre de 2018
- 31 <https://hbr.org/2018/09/what-to-do-when-you-have-a-bad-boss>, diciembre de 2018
- 32 <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>, diciembre de 2018
- 33 <https://kise/en/research/bad-managers-cause-poor-health>, diciembre de 2018
- 34 https://academicjournals.org/article/article1380719286_Tang%20and%20Chang.pdf, diciembre de 2018
- 35 Article: <http://chicagopolityreview.org/2016/03/09/work-stress-is-the-new-secondhand-smoke/>. The actual study behind payroll: https://www.researchgate.net/publication/293479031_Workplace_stressors_health_outcomes_Health_policy_for_the_workplace, diciembre de 2018
- 36 Kroes, W.H. et al. "Job stress: An unlisted occupational risk", in *Journal of Occupational Medicine*, Vol. 16, No. 10, 1974, pp. 659-661.
- 37 Investigación MAXIS realizada por Citigate Dewe Rogerson, enero de 2019
- 38 <http://welllivinglab.com/research/theme-health/>, diciembre de 2018
- 39 <https://www.hok.com/thought-leadership/workplace-strategies-that-enhance-human-performance-health-and-wellness/> diciembre de 2018
- 40 *Journal of manipulative and physiological therapeutics*, *Low Back Pain Prevalence and Related Workplace Psychosocial Risk Factors: A Study Using Data From the 2010 National Health Interview Survey*, septiembre de 2016
- 41 Haufler AJ, Feuerstein M, Huang GD. Job stress, upper extremity pain and functional limitations in symptomatic computer users. *Am J Ind Med*. 2000; 38(5): 507-515. doi: 10.1002/1097-0274(200011)38:5<507::AIDAJIM3>3.0.CO;2-5. [PubMed]
- 42 The Work Foundation in Lancaster University, *Musculoskeletal Disorders, Workforce Health and Productivity in the United States*, noviembre de 2016
- 43 Haufler et al. (2001) – for a much more details analysis of MSDs in the workplace, try *Musculoskeletal Disorders In The Workplace: Principles and Practice*, editado por Nordin et al. <https://www.scribd.com/doc/238069877/MSDs-in-the-Workplace>
- 44 Akrouf, Q.A.S., Crawford, J.O., Al Shatti, A.S. & Kamel, M.I. (D2010)D. *Musculoskeletal disorders among bank office workers in Kuwait*. <http://www.who.int/iris/handle/10665/117824>
- 45 Bernstein and Turban (2018), *The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration*, <https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rstb.2017.0239>
- 46 Research commissioned by headset manufacturer Plantronics, <https://newsroom.plantronics.com/press-release/corporate/new-global-study-finds-noise-epidemic-worsening-work-employees-noisy-offices>, diciembre de 2018
- 47 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272494413000340>, diciembre de 2018
- 48 *The Always-on Economy: Survey Analysis Prepared for Plantronics by Oxford Economics*, 2015, <https://www.plantronics.com/gb/en/solutions/managing-noise/contact-center/challenges-of-noise>
- 49 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4031400/>, diciembre de 2018
- 50 <http://www.energy.ca.gov/2003publications/CEC-500-2003-082/CEC-500-2003-082-A-07.PDF>, diciembre de 2018
- 51 <https://plantsolutions.com/documents/PlantsArtificialDaylight.pdf>, diciembre de 2018
- 52 Fisk et al (2003), *Accounting For The Influence Of Ventilation Rate On Sick Leave*, <https://eetd.lbl.gov/sites/all/files/publications/lbnl-53192.pdf>
- 53 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4661675/> diciembre de 2018
- 54 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1360-0668.1997.t011-00002.x>, diciembre de 2018
- 55 Kessler et al., 1999, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4849428/#B45>
- 56 Ensher et al., 2001; Lim et al., 2008; Raver and Nishii, 2010; Nielsen and Einarsen, 2012
- 57 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4849428/Sourced>, diciembre de 2018
- 58 Hebl et al., 2002, 2015
- 59 Johannes Siegrist(1996), *Adverse Health Effects of High Effort Low Reward Conditions*, *Journal of Occupational Health Psychology* <http://web.comhem.se/u68426711/24/Siegrist1996AdverseHealthEffectsHighEffortLowRewardConditions.pdf>
- 60 Caplan & Jones (1975), *Effects of work load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate*, *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.713>
- 61 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.826.5608&rep=rep1&type=pdf>, diciembre de 2018
- 62 Alex Bryson, John Forth and Lucy Stokes, NIESR (2014) *Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?* assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf
- 63 <http://www.workplaceviolence911.com/docs/20081215.pdf>, 2008, diciembre de 2018
- 64 Nahapiet et al (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, www.researchgate.net/profile/Janine_Nahapiet/publication/228314367_Social_Capital_Intellectual_Capital_and_the_Organisational_Advantage
- 65 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3679109/> diciembre de 2018
- 66 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2802246/> diciembre de 2018
- 67 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20887396>, diciembre de 2018
- 68 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17425222>, diciembre de 2018
- 69 <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1999.2202136> diciembre de 2018
- 70 <https://www.psychologytoday.com/us/blog/tracking-wonder/201712/how-seek-purpose-less-anxiety>, diciembre de 2018
- 71 <https://choosepeople.com/measure-your-work-culture-the-science/> diciembre de 2018
- 72 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4396129/>, diciembre de 2018
- 73 <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>, diciembre de 2018
- 74 Intuit 5 Ways to Give Workers More Autonomy (and Why It's Important) <https://quickbooks.intuit.com/employees/5-ways-to-give-workers-more-autonomy-and-why-its-important/>, diciembre de 2018
- 75 CIPD research, cited in Oracle report *Peak Performance: a team game*, <https://www.oracle.com/webfolder/s/assets/digibook/peak-performance/assets/downloads/50105-Oracle-HCM-Digibook-Peak-Performance-V07-KR.pdf>
- 76 https://www.gensler.com/uploads/documents/2013_US_Workplace_Survey_07_15_2013.pdf, diciembre de 2018
- 77 Información obtenida del Estudio de tendencias de prestaciones a empleados desarrollado por MetLife in Australia (2016), Egipto (2015), Brasil (2018), México (2018), Chile (2019), EAU (2017) y Reino Unido (2017)
- 78 <https://hbr.org/2012/12/the-upside-of-unemployment>, diciembre de 2018
- 79 Basado en un estudio realizado por la empresa de redes sociales Draugiem Group, <https://www.managers.org.uk/insights/news/2016/january/why-you-should-never-work-for-longer-than-52-minutes>, diciembre de 2018
- 80 <https://www.cnn.com/2018/01/30/unused-vacation-costs-workers-66-billion-in-lost-benefits.html>, diciembre de 2018
- 81 http://file.scirp.org/pdf/AJIBM_2014011309335174.pdf, diciembre de 2018
- 82 Rex Miller, *The Healthy Workplace Nude*, 2018
- 83 Edwardson et al, *Effectiveness of the Stand More AT (SMARt) Work intervention: cluster randomised controlled trial*, *British Medical Journal* 2018, <https://www.bmj.com/content/363/bmj.k3870>
- 84 <https://www.baudville.com/audville-employee-recognition-positive-culture-ebook/pdfs>, diciembre de 2018
- 85 https://www.wsp.com/WSPS/media/Site/Resources/Downloads/BusinessCaseHW_Final.Pdf?ext=.pdf, diciembre de 2018
- 86 Investigación MAXIS realizada por Citigate Dewe Rogerson, enero de 2019.

US CAPTIVE
SERVICES AWARDS 2014

WINNER

CAPTIVE HEALTHCARE
SPECIALIST

UK CAPTIVE
SERVICES AWARDS 2015

Captive Healthcare Specialist
MAXIS Global Benefits Network

UK CAPTIVE
2016
SERVICES AWARDS

Captive Healthcare Specialist
MAXIS Global Benefits Network

UK CAPTIVE
2017
SERVICES AWARDS

WINNER

CAPTIVE HEALTHCARE
SPECIALIST
MAXIS GLOBAL
BENEFITS NETWORK

EUROPEAN & UK
CAPTIVE
AWARDS 2017

WINNER

Captive Healthcare
Specialist

MAXIS Global
Benefits Network



● maxis-gbn.com

● **MetLife** and **AXA** in partnership

La red MAXIS Global Benefits Network (la «Red») es una red de compañías aseguradoras miembros de MAXIS con autorizaciones locales (los «Miembros») fundada por AXA France Vie, París, Francia (AXA) y Metropolitan Life Insurance Company, Nueva York, NY (MLIC). MAXIS GBN, inscrita en el registro ORIAS con el número 16000513, y con domicilio social en 313, Terrasses de l'Arche – 92 727 Nanterre Cedex, Francia, es un intermediario de seguros y reaseguros que promueve la Red. MAXIS GBN es propiedad conjunta de los afiliados de AXA y MLIC, y no emite pólizas ni ofrece seguros; dichas actividades son llevadas a cabo por los miembros. MAXIS GBN opera en el Reino Unido a través de su establecimiento en dicho país, con domicilio social en 1st Floor, The Monument Building, 11 Monument Street, Londres EC3R 8AF, número de establecimiento BR018216, y en otros países europeos en régimen de libre prestación de servicios. MAXIS GBN opera en EE.UU. a través de MetLife Insurance Brokerage, Inc., con domicilio en 200 Park Avenue, NY, NY, 10166, un agente de seguros con licencia de NY. MLIC es el único miembro autorizado para realizar actividades de seguros en Nueva York. Los demás miembros no están autorizados para ejercer su actividad en Nueva York y las pólizas y contratos que emitan no han sido aprobados por el Superintendente de Servicios Financieros de Nueva York, y no están protegidos por el fondo de garantía ni sujetos a las leyes de dicho Estado. MAR00344/0219