

INFORME
CTF

ABRIL
Nº44

2024

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR

María José Bosch
Directora

María Paz Riumalló
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



El estudio del bienestar de los empleados ha crecido rápidamente en los últimos años. El gran interés ha surgido por dos principales razones. La primera es que las personas, y la sociedad misma, han mostrado una creciente preocupación por la calidad de vida en dimensiones que superan la prosperidad económica y la supervivencia financiera. En segundo lugar, las ciencias organizaciones han asociado el bienestar de los colaboradores con resultados positivos para las compañías como el compromiso (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008), satisfacción laboral (Judge, Heller, & Mount, 2002), y en su contraparte el burnout como ausencia de bienestar (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Ilies et. al, 2015).

Si bien los conceptos de bienestar nombrados anteriormente refieren a su dimensión psicológica o subjetiva, con el tiempo entidades como la Organización Mundial de Salud han declarado la importancia de ver todo fenómeno asociado al bienestar y la salud desde una perspectiva holística. Esto significa que la persona está interconectada de manera física, social, emocional y espiritual y que su salud depende del bienestar particular en cada una de estas dimensiones. Por otro lado, se sugiere comprender este fenómeno desde una perspectiva positiva, entendiendo la salud más allá de la ausencia de enfermedad o agotamiento. Es desde este contexto que nace el concepto de salud holística como una visión integrada del funcionamiento mental, físico, espiritual y social de las personas (Brassey et. al, 2023).

Este concepto ha tomado gran importancia en la gestión de personas, sobre todo ahora, en un contexto de digitalización. El establecimiento del trabajo híbrido, la incorporación de la inteligencia artificial y la flexibilización de las relaciones laborales puede resultar en la despersonalización de los lugares de trabajo. Esto ha hecho esencial humanizar las organizaciones para asegurar la percepción de apoyo de los colaboradores y por ende su compromiso. Por esto, el enfoque de salud holística es un excelente herramienta para asegurar ambientes que permitan a los colaboradores desarrollar su potencial y a su vez sentirse valorados (López, 2024).

Esta guía busca exponer lo que es el enfoque de salud holística en la empresa, sus beneficios, factores facilitadores y obstaculizadores y entrega recomendaciones para la implementación de programas que la promuevan.

¿Qué es la salud holística?

Como se mencionó, la salud holística incorpora las dimensiones sociales, emocionales y espirituales a la definición de bienestar. De esta manera se reconoce que todos estos elementos están interconectados, por lo que un déficit en alguna de las dimensiones puede provocar un impacto en otra.

A continuación, se explica cada una de las dimensiones definidas por el McKinsey Health Institute (2023), y se indican las necesidades que se desprenden de cada una de ellas (López, 2024).

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



Salud física: capacidad del individuo de realizar tareas y actividad física sin molestias significativas. Para esto toda persona requiere una nutrición adecuada, ejercicio regular y suficiente sueño.

Salud mental: estado conductual, cognitivo y emocional de las personas. De esta se desprende la necesidad de apoyar el autocuidado y la gestión emocional de los colaboradores.

Salud espiritual: es el grado en que la persona integra significado en su vida (Brassey et. al, 2023). Esto implica, por un lado ofrecer y construir puestos de trabajo con sentido, que puedan alinearse con el propósito de la persona y de la organización. Por otro lado, se ha estudiado que el respeto (López, 2024) y la promoción de la espiritualidad en el lugar de trabajo trae efectos positivos como el compromiso y comportamientos innovadores (Salem et. al, 2022).

Salud social: es la capacidad del individuo de construir relaciones fuertes, enriquecedoras y de apoyo (Brassey et. al, 2023), tanto en el trabajo como fuera de este (López, 2024).

¿Cuáles son los beneficios de la salud holística en el trabajo?

Los beneficios de la salud holística a nivel individual son bastante obvios, pero es preciso comprender los beneficios organizacionales y sociales de que las empresas implementen programas que la promuevan. Gran parte de la vida de las personas adultas ocurre en el su lugar de trabajo, por lo que las organizaciones tienen un rol crucial en este aspecto.

Se ha estudiado que la salud holística predice resultados positivos para la organización, tales como una disminución de los síntomas de agotamiento, el aumento del compromiso y felicidad en el trabajo. Cabe mencionar que esto implica que la salud holística no se puede medir como compromiso, burnout o felicidad, sino que deber ser tratado como un indicador adicional que antecede estos resultados.

Además, tiene un efecto mayor en otros resultados como el comportamiento innovador, un fuerte impacto en el balance trabajo-familia de las personas (Brassey et. al, 2023) y sobre la productividad global de la empresa (Forbes,

Dicho lo anterior, el hecho de que abordar esta temática en la organización es una excelente oportunidad para fortalecer su compromiso con las comunidades. Si bien tratar la salud holística es un aliado en el corto y largo plazo para el desempeño empresarial, también puede tener un impacto en disminuir la demanda de servicios sanitarios, prolongar las edades de retiro y propiciar el envejecimiento saludable (Brassey et. al, 2023).

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



¿Qué factores influyen en la salud holística en el trabajo?

Una buena forma de comprender los determinantes de la salud holística desde la perspectiva laboral es clasificarlos en facilitadores y demandas del lugar de trabajo. Estas últimas predicen sobre todo el nivel de agotamiento, que resta salud holística a los trabajadores.

Un estudio de McKinsey (2023) encontró que los factores a nivel individual, de equipo, y puesto de trabajo predicen en gran medida la salud holística. Específicamente se encontró que el mayor predictor de salud holística son los facilitadores de equipo, ya que explican un 39% de la varianza en salud; le siguen los factores individuales (28%), de puesto de trabajo (21%) y finalmente organizacionales (12%).

A nivel individual destacan la autoeficacia y la adaptabilidad. A nivel de equipo es importante el sentido de pertenencia y el apoyo de los compañeros de trabajo.

En cuanto al puesto de trabajo, el significado de las labores es muy importante, siendo un factor protector al agotamiento incluso en ambientes tóxicos. De todas maneras, las personas que tienen un trabajo con sentido en un buen ambiente obtienen mejores resultados en salud. Adicionalmente, la capacidad de crecimiento y aprendizaje que da ese puesto determina el nivel de salud holística de las personas.

Por el contrario, las demandas que resultan en agotamiento vienen principalmente del puesto de trabajo (62%) y de los equipos (34%). Entre las demandas del puesto de trabajo se encuentran la presión de tiempo y de trabajo, carga laboral, inseguridad laboral y demandas físicas. A nivel de equipo los comportamientos tóxicos, el conflicto interpersonal y de roles juegan un papel aumentando el agotamiento.

¿Cómo están los colaboradores en Chile?

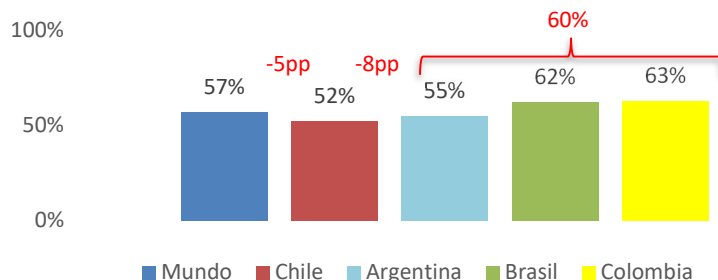
El mismo estudio de McKinsey ofrece una comparación del nivel de salud holística con el mundo donde Chile se ve en gran desventaja. Si el 57% de los colaboradores evaluados a nivel mundial reportaba una buena salud holística solo el 52% de los chilenos se encontraba en un buen estado. Esto implica una desventaja de 5 puntos porcentuales con el mundo y de 8 puntos con el promedio sudamericano. A continuación se analiza cada una de sus dimensiones.

A nivel de salud física, Chile (60%) está en un déficit de 10 puntos porcentuales en relación al mundo (70%), aunque dentro del promedio sudamericano. En relación con la salud mental el déficit con el mundo es de 3 puntos, pero de 7 al comparar con otros países del cono sur. Algo similar ocurre en el caso de la salud social. Finalmente en cuanto a la salud espiritual Chile está similar al promedio mundial (59%) sin embargo países como Colombia y Brasil reportan tener sobre el 70% de los colaboradores con buenos niveles de salud espiritual.

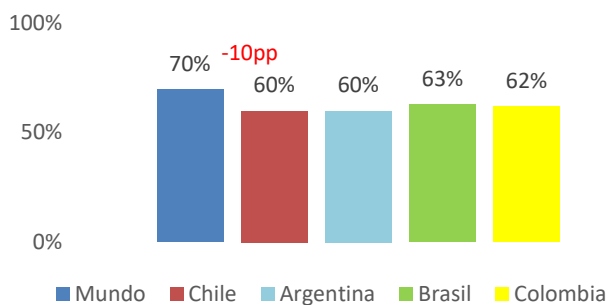
GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR

Gráfico N°1 Salud holística en todas sus dimensiones según país

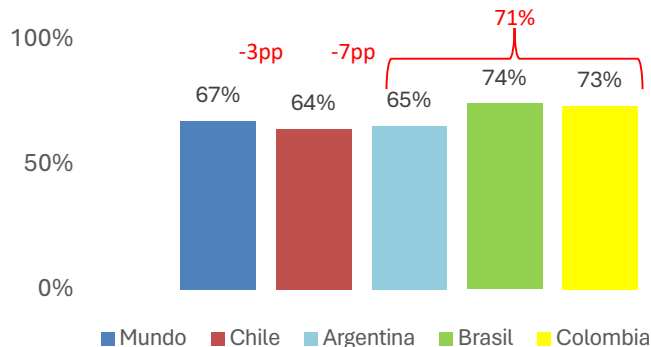
Autoreporte de buena salud holística según país



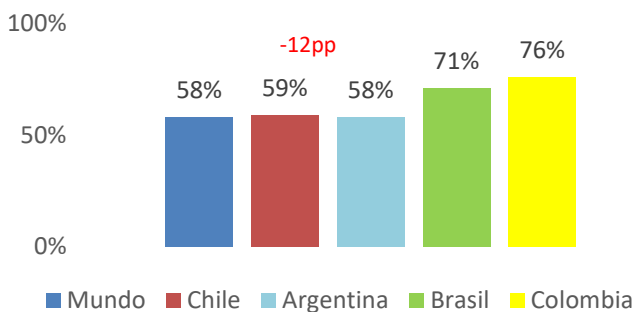
Autoreporte de salud física según país



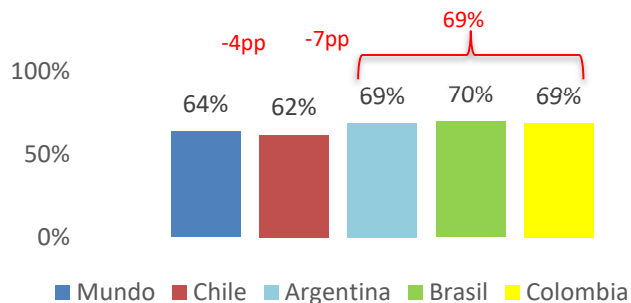
Autoreporte buena salud mental



Autoreporte buena salud espiritual



Autoreporte de buena salud social



GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



Al analizar los síntomas de agotamiento como el deterioro cognitivo, emocional, distancia mental y extenuación, Chile se sigue viendo en desventaja en todas las dimensiones, ya sea en comparación al mundo y Sudamérica. Llama la atención sobre todo la dimensión de extenuación que refiere a la pérdida severa de energía que resulta del cansancio físico y mental. En este aspecto, el 54% de los colaboradores chilenos resulto sentirse extenuado, mientras que la proporción a nivel mundial era del 42% y sudamericana promedio del 38%.

Recomendaciones de implementación

A partir de los datos anteriores, se desprende que Chile está en gran desventaja respecto al mundo y su región en indicadores de salud holística y agotamiento. Por esto se hace necesario que las organizaciones tomen medidas para comprender las demandas que pueden estar provocando esto y ofrecer facilitadores.

Lo anterior da cuenta de que, si bien es necesario ofrecer programas que promuevan una buena salud física, es crucial que el trabajo mismo no altere las dimensiones sociales, emocionales y espirituales del bienestar, sino que más bien promueva un equilibrio a través de facilitadores (Shamsudeen, 2024).

Para abordar esta situación, McKinsey (2023) sugiere concentrarse en primer lugar con el agotamiento, para luego trabajar en la promoción de facilitadores a largo plazo. A continuación, se ofrece una síntesis de recomendaciones para lograrlo.

Analizar puestos de trabajo: se sugiere abordar el diseño de los puestos, definir bien los roles, comprender la carga laboral y la presión de tiempo que experimentan las personas al ejecutar el trabajo. Adicionalmente, evaluar la autonomía laboral de los colaboradores. Es importante definir claramente el significado de cada puesto para las personas y la organización en su conjunto.

Trabajar en las relaciones interpersonales: los ambientes de trabajo tóxicos son nocivos, por ende se debe fomentar las conductas interpersonales positivas. Para esto es clave evaluar el clima de los equipos, la capacidad de colaboración entre las personas y sobre todo los comportamientos del líder y su influencia en el funcionamiento diario del equipo. Esto se puede lograr mediante la implementación de sistemas de reporte anónimos de recursos humanos que retroalimenten confidencialmente el comportamiento de los líderes y pares, lo que debe ser tomado en cuenta a la hora de promocionar personas.

Entrega de herramientas espirituales y emocionales: las organizaciones pueden capacitar a sus colaboradores con distintas herramientas que finalmente serán un recurso para utilizar su energía adecuadamente en un entorno complejo. Dentro de las más destacadas se encuentra la autoeficacia y adaptabilidad. Por otro lado, a nivel espiritual, se puede colaborar en la búsqueda de sentido en el trabajo de los colaboradores.

Integrar propósito organizacional y sentido personal: Para que los colaboradores consideren significativo su trabajo, es necesario que la organización haga un trabajo previo de definir un propósito que pueda alinearse con

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

el propósito de vida de los colaboradores y el sentido de su trabajo. Es a partir de esto que debe comenzar el diseño de cada puesto.

Rol de los directivos y líderes de equipo: quienes dirigen equipos deben capacitarse para crear entornos de trabajo saludables. Esto implica un trabajo emocional y conductual importante, ya que deben responsabilizarse de su interacción con los miembros de su equipo y a su vez asegurarse que la interacción entre pares sea sana y respetuosa. Además, para que todo lo anterior sea efectivo, las organizaciones deben invertir en recursos económicos y de tiempo, lo cual solo será posible si es que existe una real convicción desde la alta dirección de la importancia de estos temas.

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Bibliografía

Ilies R., Aw S. y Pluut H. (2015) Intraindividual models of employee well-being: What have we learned, and we do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071422>

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22, 187–200. doi:10.1080/02678370802393649

Brassey, J., Herbig, B., Jeffrey, B., & Ungerman, D. (2023). *Replantear la salud de los empleados: Más allá del agotamiento, hacia una salud holística*. McKinsey Health Institute.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407. doi:10.1037/0033-2909.127.3.376

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Shamsudeen Z. (2023) Building a Holistic Wellbeing Culture - Strategies for Fostering Physical, Mental, and Emotional Wellness in the Workplace. <https://www.linkedin.com/pulse/building-holistic-wellbeing-culture-strategies-zafeer-shamsudeen-mmo6f/> Consultado el 15 de abril de 2024.

López C. (2024) Championing Holistic Health: A Blueprint for Workplace Well-Being. Spring Health. <https://www.springhealth.com/blog/holistic-health-workplace-well-being>. Consultado el 17 de abril de 2024

Forbes (2023) Beyond Burnout: Embracing Holistic Wellbeing in The Workplace. <https://www.forbes.com/sites/benjaminlaker/2023/11/02/beyond-burnout-embracing-holistic-wellbeing-in-the-workplace/?sh=6c2260794010>. Consultado el 18 de abril de 2024.

GESTIÓN DE PERSONAS: HACIA UN ENFOQUE HOLÍSTICO DEL BIENESTAR



CENTRO
TRABAJO
Y FAMILIA

Autores

María José Bosch K.

Directora Centro Trabajo y Familia
Profesora Titular Dirección de Personas

María Paz Riumalló H.

Directora Ejecutiva Centro Trabajo y Familia
Directora Club Empresas Trabajo y Familia

María José Urzúa

Investigadora

Información Corporativa

ESE Business School Chile

Universidad de los Andes

Dirección: Avenida La Plaza 1905, San Carlos de
Apoquindo
Las Condes - Santiago de Chile

Sitio web: www.esec.cl/ctf

Teléfonos:
226181565

Correo:
mpriumallo.esec@uandes.cl

