

2023-1-IT01-KA220-VET-000154571

20  
24



STAY OK

REPENSAR EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO  
EN LA PYME EUROPEA

# ESTUDIOS TRANSNACIONALES INFORME

[WWW.STAY-OK-PROJECT.EU](http://WWW.STAY-OK-PROJECT.EU)



Co-funded by  
the European Union

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.



**Autor**

Giulia Parola

**Coautores**

Valeria Lavano, Nicola Vita, Enry Di Giacomo, Federica Bovio, Carlos Franco, Milagros Barrios, Wolfgang Schabereiter, Rainer Schabereiterand, Zayana Pompaeva, and Diana Medrea-Mogensen.

**Socios**

EXEO LAB

GEINNOVA

MUNICH BUSINESS SCHOOL

BRAIN PLUS

MALTESE-ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE

WE ARE ENTREPRENEURS

**Edición de**

Rocco Dolce

**Descargo de responsabilidad**

Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural Europeo (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.

# Índice

<b>Prólogo</b>	_____	<b>04</b>
<b>1. Introducción</b>	_____	<b>05</b>
<b>2. Notas sobre la metodología</b>	_____	<b>08</b>
<b>3. Bienestar laboral en microempresas</b>	_____	<b>12</b>
<b>4. Principales Puntos</b>	_____	<b>25</b>
<b>Referencias</b>	_____	<b>27</b>
<b>Apéndice</b>	_____	<b>28</b>

# Prólogo

**Este informe forma parte del paquete de trabajo 2, «Adquisición de conocimientos», del proyecto STAY OK - Replanteamiento del bienestar en el lugar de trabajo de las PYME de la UE, cofinanciado por la Unión Europea.**

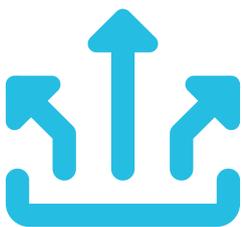
El proyecto pretende abordar los problemas de bienestar en el lugar de trabajo, centrándose en las pequeñas empresas del sector de los servicios profesionales. Pretende aumentar el atractivo de las pequeñas empresas en el mercado laboral y mitigar la tendencia a la «gran dimisión».



## LIDERAZGO

Para lograr estos objetivos, STAY OK planea crear un curso de liderazgo que abarque diversos temas como la planificación de la carrera profesional, el trabajo híbrido, la inteligencia artificial para la gestión de recursos humanos, la eliminación de barreras tecnológicas para los trabajadores con discapacidad, el bienestar de la comunidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

---



## RESULTADOS

Además de este informe, el proyecto desarrollará productos como un plan de formación innovador, un MOOC, un manual para proveedores de educación y formación profesionales (EFP) y un conjunto de herramientas digitales.

---



## GRUPOS DESTINATARIOS

Los principales grupos destinatarios del proyecto son los líderes de pequeñas empresas, los proveedores de educación y formación profesional (EFP) y las organizaciones de apoyo a las empresas, como consultoras, asociaciones de PYME, Cámaras de Comercio y otras que deseen ampliar sus servicios en materia de bienestar en el lugar de trabajo.

---



## PARTENARIADO

STAY OK está gestionado por seis organizaciones, siendo EXEO LAB el socio principal. Las organizaciones asociadas son la Cámara de Comercio Italo Maltesa (Malta), Munich Business School GmbH (Alemania), Gestión Estratégica e Innovación SL (España), brainplus GmbH (Austria) y We Are Entrepreneurs (Dinamarca).

# 1. Introducción

¿Cómo decide si trabajar para una gran empresa, una pequeña empresa o para usted mismo? Lo más probable es que busque la opción que mejor favorezca su bienestar y evite un lugar de trabajo que pueda perjudicar su **felicidad**, su **salud**, sus **relaciones** o su **seguridad económica**.\* Además, es probable que su decisión implique hacer concesiones entre estas distintas dimensiones del bienestar.

Si vive en Europa, es muy probable que en algún momento de su vida trabaje o incluso dirija una pequeña empresa. Esto se debe a que los 23 millones de microempresas y pequeñas y medianas empresas (MIPYME)\*\* del continente contribuyen a aproximadamente tres cuartas partes del empleo total y constituyen alrededor del 99% de todas las empresas[1]. No es de extrañar que las MIPYME se consideren a menudo la columna vertebral de la economía europea.

El estrés relacionado con el trabajo en las mipymes no es nada nuevo, por supuesto, y puede provenir de una miríada de fuentes que van desde la dinámica organizativa interna hasta las presiones externas del sector. This is especially true for professional service firms, where value primarily stems from intellectual efforts through the work of managers and employees in close cooperation with their clients[2], and where professionals encounter stringent deadlines and operate within demanding work schedules, often exceeding 65 hours per week.[3]

Por ejemplo, un estudio[4] centrado en los directivos de pequeñas y medianas empresas francesas de TI y servicios tecnológicos saca a la luz factores estresantes específicos como la organización del trabajo, los plazos de los proyectos, los rápidos cambios tecnológicos y la constante necesidad de innovación. Estos factores estresantes no sólo ponen a prueba la salud mental de los empleados, sino que también desafían la capacidad del directivo para mantener un entorno de trabajo productivo y positivo, además de afectar directamente a la tensión de los propietarios de pequeñas empresas[5].

Además, las nuevas formas de trabajo introducidas por la transformación digital y el advenimiento de modelos remotos, móviles e híbridos en la mayoría de las empresas plantean retos y oportunidades adicionales para la gestión de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo[6].

La aceleración de los procesos digitales obliga a las mipymes a sortear las complejidades de mantener la cohesión de los equipos, gestionar los límites entre la vida laboral y personal y garantizar que los empleados sigan comprometidos y motivados a pesar de la distancia física que pueda existir entre ellos y sus jefes[4].

Sin embargo, según las investigaciones, las pequeñas empresas rara vez participan en la promoción estructurada del bienestar debido a la **falta de recursos, motivación, canales de comunicación**, conocimientos sanitarios internos y pruebas convincentes de los beneficios de las iniciativas de salud en el lugar de trabajo[7].

En una línea similar, un estudio reciente[8] sostenía que, quizá no resulte sorprendente, las pequeñas empresas suelen disponer de recursos financieros limitados y de personal dedicado a abordar cuestiones de salud mental. Esto, a su vez, podría dificultar su capacidad para ofrecer programas integrales de apoyo al bienestar que sí pueden ofrecer las grandes empresas.

Las investigaciones demuestran que los enfoques que se basan únicamente en el asesoramiento de expertos o se centran de forma restringida en problemas específicos, que son típicos en las microempresas y las PYME, son menos eficaces para mejorar aspectos de la salud mental y social en comparación con intervenciones más holísticas de bienestar en el lugar de trabajo en las que participan tanto directivos como empleados de forma amplia[9]. Del mismo modo, los estudiosos[10] demuestran que, mientras que las intervenciones de bienestar orientadas a los cambios organizativos suelen beneficiar a la organización en su conjunto, las intervenciones centradas en el individuo no suelen tener un impacto positivo significativo en toda la organización.

Pero, ¿son las pequeñas empresas realmente incompatibles con unas prácticas de bienestar eficaces? Algunos investigadores[11] sostienen que, en realidad, las mipymes están mejor situadas para crear un entorno ideal en el que tanto los directivos como los empleados puedan participar en actividades de promoción de la salud. Más concretamente, las pequeñas empresas son especialmente idóneas para llevar a cabo programas de bienestar debido a sus sencillas estructuras organizativas, su fácil acceso a la información y su eficaz comunicación directa[12].

Estos aspectos organizativos favorecen la resolución de problemas relacionados con el trabajo mediante conversaciones informales y un entorno laboral positivo, fomentando el espíritu participativo que se considera esencial para un bienestar laboral eficaz. Este compromiso es crucial para el éxito de las iniciativas de salud en el lugar de trabajo y se beneficia de la informalidad con la que suelen funcionar las microempresas[13]. Además, las relaciones informales en el lugar de trabajo de las microempresas y las PYME podrían permitir una mayor flexibilidad a la hora de responder a **los problemas de salud mental**[8].

Aunque esto suena prometedor, aún tenemos que establecer cómo es el bienestar en las pequeñas empresas, qué retos específicos afrontan los directivos y cómo los abordan. El caso es que se ha escrito mucho sobre el bienestar. Sin embargo, gran parte de la atención se ha centrado en analizar el impacto de las condiciones de trabajo en la salud y el bienestar de los empleados de las grandes empresas. Se ha escrito mucho menos sobre las PYME y sus directivos[14]. Hasta ahora, se han considerado conjuntamente las PYME y las microempresas. Por lo tanto, no pudimos encontrar ninguna prueba directa disponible sobre las microempresas específicamente, lo que podría constituir un ámbito de investigación distinto[15]. Además, la adopción de una perspectiva comparativa mejoraría significativamente nuestra comprensión de la diversidad de las empresas europeas y sus enfoques a la hora de abordar los problemas de bienestar[8].

Es este telón de fondo el que constituye el objeto del presente informe. Éste pretende ofrecer una visión general de las fuentes de información en las que se basan los directivos de las microempresas del sector de los servicios profesionales cuando se trata del bienestar en el lugar de trabajo, los retos a los que se enfrentan para gestionar su propio bienestar y el de sus empleados, y las prácticas aplicadas.

Las principales ideas presentadas en este trabajo se basan en las siguientes fuentes. El núcleo de este informe se basa en la investigación primaria, a saber, **121 entrevistas\*** con directivos de microempresas del sector de los servicios profesionales en seis países europeos (**Austria, Dinamarca, Alemania, Italia, Malta y España**).



Durante la fase de recopilación de datos primarios, también encontramos tres ejemplos excelentes de buenas prácticas aplicadas para promover el bienestar en el lugar de trabajo. Decidimos complementar estas pruebas con otros siete ejemplos de mejores prácticas identificados a través de investigaciones secundarias que incluían PYME y organizaciones no europeas. En consecuencia, optamos por intercalar los **diez «Casos de excelencia»** a lo largo del texto, proporcionando a los lectores valiosas oportunidades de aprendizaje.

Tras debatir con expertos sobre el bienestar en el lugar de trabajo durante un seminario web **internacional celebrado el 24 de abril de 2024** (véase la figura 1), revisamos nuestros resultados preliminares y extrajimos las principales conclusiones. Las ideas recogidas en este informe y su debate posterior constituirán la base de un plan de estudios de Formación Profesional para directivos de MIPYME, así como de un Curso Online Masivo y Abierto (MOOC) relacionado.

**Munich Business School**  
University of Applied Sciences

**STAY OK**

**MORE THAN ONE WAY TO CRACK AN EGG?**

**LEARN, EXCHANGE AND CONNECT**

**WELLBEING IN MICRO-ENTERPRISES & SMES**

Join our webinar with expert panels:

Dr. Jane Suttee, University of York  
Prof. Olivier Torres, University of Montpellier  
Dr. Peter Vandro, WU Vienna  
Sabine Fléchet, Masawa  
Prof. Stavroula Leka, Lancaster University

Project Partners:  
EXEOLAB  
Munich Business School  
GEINNOVA  
MALTESE - ITALIAN CHAMBER OF COMMERCE  
brain ideen

Co-funded by the European Union  
Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

Please register online: [www.munich-business-school.de](http://www.munich-business-school.de)

**WHEN:**  
April 24, 2024  
6:30 pm CEST

**WHERE:**  
Online via Teams

**HOSTED BY:**  
Dr. Giulia Parola, MBS

**PROJECT:**  
STAY OK - Rethinking wellbeing at workplaces in the EU SMEs  
[2023-1-IT01-KA220-VET-000154571]

Figura 1: Cartel para la promoción del seminario web internacional STAY OK

# 2. Notas sobre la metodología

## Interrogatorio del Dr. Schmidt

En una segura sala de interrogatorios de la comisaría de policía, el detective Álvarez, asignado a la investigación de un caso de espionaje empresarial de alto nivel con implicaciones internacionales, interroga a la Dra. Melora Schmidt, una reputada analista de datos. Sospechando que los conocimientos de la Dra. Schmidt podrían ofrecer información crucial sobre el caso, el detective Álvarez buscó respuestas.

**Detective Alvarez:** Siéntese, Dr. Schmidt. (Se aclara la garganta, su voz grave resuena en la sala) Empecemos.

**Detective Alvarez:** Entonces, Dra. Schmidt, ¿todos los informes de investigación tienen que ser tan secos como un desierto?

**Dr. Schmidt:** (risas) No necesariamente, detective..

**Detective Alvarez:** (sonríe) Bueno, me alegro de que estemos de acuerdo... Háblame de la investigación en la que estás trabajando.

**Dr. Schmidt:** Desarrollamos un diseño de investigación basado en la recogida de datos multimodal[16], siguiendo ...

**Detective Alvarez:** (levanta una ceja) Permítame que le detenga... ¿Recopilación de datos multimodal?

**Dr. Schmidt:** Básicamente, un investigador principal con base en Alemania, yo mismo, y colaboradores en otros cinco países llevamos a cabo la recopilación de datos primarios mediante entrevistas sincrónicas y asincrónicas con 121 gerentes de microempresas, la mayoría en sus lenguas locales.

**Detective Alvarez:** ¿Podría aclarar lo que entiende por entrevistas síncronas y asíncronas?

**Dr. Schmidt:** Claro, detective. Las entrevistas sincrónicas se realizaron en persona, por teléfono o mediante herramientas de videoconferencia como Zoom, Skype o Microsoft Teams. Las entrevistas asíncronas, por su parte, consistieron en enviar preguntas a nuestros informantes por correo electrónico, permitiéndoles responder cuando más les convenía.

**Detective Alvarez:** ¿En qué países recopilaron los datos usted y los colaboradores?

**Dr. Schmidt:** Austria, Dinamarca, Alemania, Italia, Malta y España (cuenta cada país con los dedos a medida que los enumera).

**Detective Alvarez:** Ah, la buena vieja Europa (mira a lo lejos, ensimismado por un momento, antes de volver a centrarse en la Dra. Schmidt)... ¿Llevaba un registro de cuántas entrevistas se hacían en cada país y de qué tipo eran?

**Dr. Schmidt:** (desconcertada, saca rápidamente del bolsillo derecho una hoja de papel arrugada y manchada, la figura 2, y la desliza por la mesa de la sala de interrogatorios).

Type of interview Country ↓	Synchronous			Asynchronous	Total
	(in-person)	(telephone)	(video-telephony)	(email)	
Austria	0	6	0	16	22
Denmark	2	0	0	18	20
Germany	1	0	18	2	21
Italy	0	9	13	1	23
Malta	3	0	0	13	16
Spain	0	18	1	0	19
<u>Total</u>	6	33	32	50	121

**Figura 2: Resumen de las entrevistas realizadas**

**Detective Alvarez:** (ojeando el periódico) Ya veo... ¿Y cuántas veces entrevistó a cada directivo?

**Dr. Schmidt:** Sólo una vez.

**Detective Alvarez:** Entiende que le pediré que aporte pruebas sobre el material utilizado para las entrevistas.

**Dr. Schmidt:**(sonríe, sacando una carpeta de su bolso) Sí, he venido preparada. El programa de la entrevista, o guión como usted lo llamaría, se encuentra en el Apéndice.

**Detective Alvarez:** Entendido. (golpeándose el bigote con los dedos)... ¿Cuándo se produjeron exactamente las entrevistas?

**Dr. Schmidt:** Creo que fue en ... Entre diciembre de 2023 y marzo de 2024.

**Detective Alvarez:** Recogida de datos multimodal, ¿eh? ¿Cómo lo has conseguido?

**Dr. Schmidt:** Pues bien, los colaboradores y yo comunicamos los datos recogidos mediante las entrevistas en inglés, utilizando respuestas escritas, notas o transcripciones y traducciones de las grabaciones de las entrevistas. Para ello, creé una encuesta en línea con preguntas abiertas y cerradas para agilizar el proceso.

**Detective Alvarez:** Entonces, ¿me está diciendo que recopiló datos de todas partes, pero que todo acabó centralizado a través de esta encuesta en línea que usted y sus colaboradores rellenaron, y que aterrizó en su mesa? «Correcto, detective», dijo la Dr. Schmidt.

**Detective Alvarez:** 121 entrevistas... ¿Cómo lo has entendido todo?

**Dr. Schmidt:** En primer lugar, transferí las respuestas comunicadas por mí y por los colaboradores para cada informante a archivos de datos independientes, cada uno en un documento de Word, para ser exactos.

**Detective Alvarez:** Sólo este proceso debe de haber llevado bastante tiempo, ¿no?

**Dr. Schmidt:** (suspiros) Claro que sí.

**Detective Alvarez:** ¿Qué pasó después?

**Dr. Schmidt:** A continuación, utilicé la codificación estructural [17] para el análisis de los datos, que es adecuada para las preguntas abiertas[18]. A cada pregunta de la entrevista y a sus sondeos se les asignó un código, que aplicamos al texto de respuesta en cada archivo de datos. Esto nos permitió organizar y analizar los datos sistemáticamente, captando temas y categorías clave en todo el conjunto de datos.

**Detective Alvarez:** (con mirada escéptica) ¿Y qué hay de las respuestas a esas preguntas cerradas? ¿Las has ignorado?

**Dr. Schmidt:** (con un ligero rubor) Oh, no me había dado cuenta de que necesitabas tantos detalles.

**Detective Alvarez:** ¿De qué se trataba?

**Dr. Schmidt:** Las preguntas cerradas trataban de recoger datos sobre el sexo, la edad, el tamaño de la empresa, la industria y el sector de los informantes.

**Detective Alvarez:** Es una información interesante la que tienes. Sin duda será útil para la investigación.

**Dr. Schmidt:** Sí, está justo ahí, en la Tabla 1 (señala la carpeta que le dio al detective Álvarez unos minutos antes).

**Detective Alvarez:** (finalmente abre la carpeta para comprobar su contenido) Investigaré estos archivos más tarde. ¿Qué has hecho con estos datos?

**Dr. Schmidt:** Utilizando métodos mixtos, examiné las frecuencias de los códigos dentro de los datos cualitativos e intenté vincularlos a estas variables para ver si ciertos temas eran más comunes en segmentos específicos de la muestra.

**Detective Alvarez:** Muy bien (da un golpecito en la mesa para señalar el final del interrogatorio)... Gracias por la información, Dr. Schmidt.

**Dr. Schmidt:** (se levanta para darle la mano) De nada, detective.

### Reflexión posterior a la entrevista

Mientras el detective Álvarez repasaba la transcripción de su conversación con la doctora Schmidt, no podía evitar la sensación de que este interrogatorio era una pieza que faltaba en el rompecabezas para desentrañar el misterio que se escondía tras el caso que estaba investigando. Abrió la carpeta de la Dra. Schmidt y hojeó la tabla 1 con los dedos índices. Con un nuevo sentido del propósito, resolvió profundizar en los resultados del informe de investigación y seguir cualquier pista que pudiera surgir.

**Cuadro 1: Resumen de los informantes y sus microempresas**

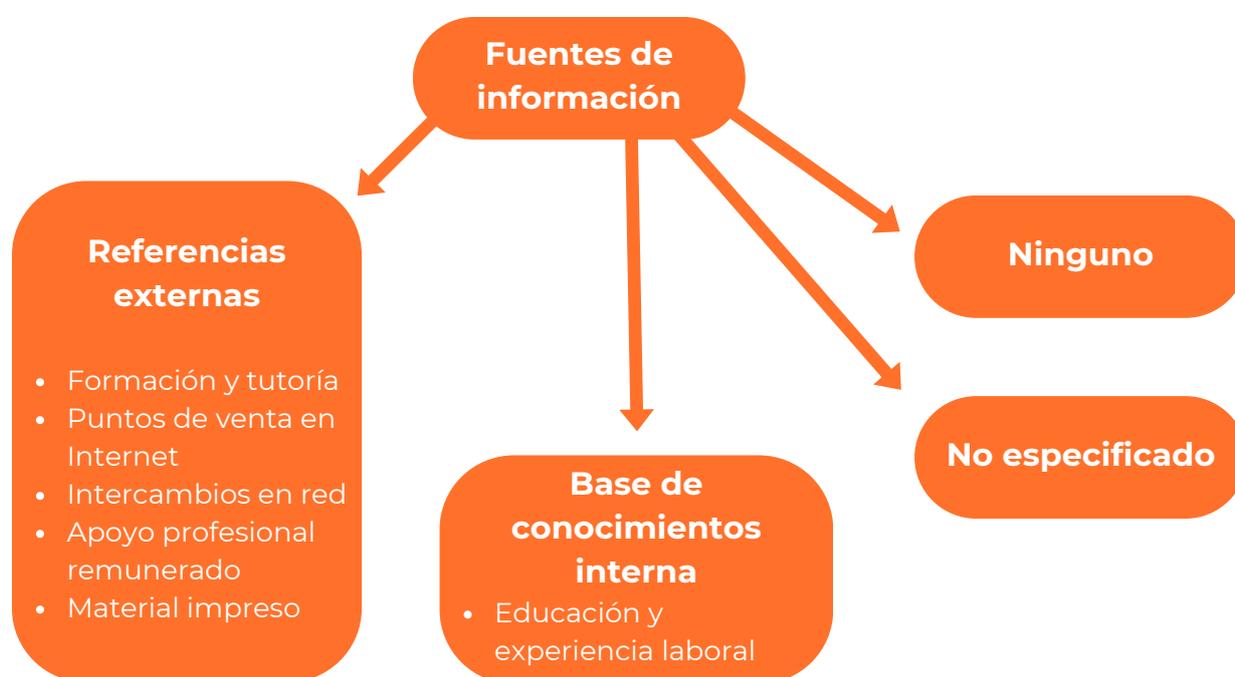
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Variables	Frecuencia	Porcentaje
<b>País</b>			<b>Género</b>		
Austria	22	18.18	Mujer	62	51.24
Dinamarca	20	16.53	Hombre	59	48.76
Alemania	21	17.36	Total	121	100.00
Italia	23	19.01	<b>Edad</b>		
Malta	16	13.22	Adultos jóvenes (<40 años)	31	25.62
España	19	15.70	Edad media (40-59 años)	64	52.89
Total	121	100.00	Adultos de edad avanzada (>59 años)	10	8.26
<b>Sector</b>			N/A	16	13.22
privado con fines lucrativos	99	81.82	Total	121	100.00
ONG	14	11.57	<b>Industria</b>		
Otros	8	6.61	Servicios de publicidad, marketing y comunicación	12	9.92
Total	121	100.00	Consultoría (no especificada)	21	17.36
<b>Tamaño</b>			Comercio electrónico	1	0.83
1	18	14.88	Educación, formación e investigación	18	14.88
2	21	17.36	Consultoría financiera	2	1.65
3	12	9.92	Servicios financieros	8	6.61
4	15	12.40	Consultoría sanitaria	1	0.83
5	18	14.88	Servicios de recursos humanos y dotación de personal.	2	1.65
6	8	6.61	Consultoría informática	6	4.96
7	5	4.13	Servicios informáticos	4	3.31
8	6	4.96	Gestión y consultoría empresarial	9	7.44
9	1	0.83	Servicios sociales, ambientales y culturales	13	10.74
10	17	14.05	N/A	24	19.83
Total	121	100.00	Total	121	100.00

# 3. Bienestar laboral en las microempresas

## 3.1 Las fuentes de información

¿Dónde obtienen los directivos de las microempresas la información sobre el bienestar en el trabajo? Según los datos recogidos, las fuentes de información que ayudan a los directivos y orientan sus decisiones en materia de bienestar en el trabajo son principalmente dos: referencias externas y base de conocimientos interna.

Figura 3: Categorías y subcategorías de puntos de información



Predominan las **referencias externas**, con 64 informantes (58%) que recurren a diversos medios externos para obtener información. Entre ellas, destacan las sesiones de formación y coaching, mencionadas por 30 informantes (27%), en su mayoría mujeres directivas del sector privado con ánimo de lucro y más frecuentes en Dinamarca e Italia, con menor prevalencia en España y Alemania.

Otra fuente importante de información es la web, que incluye podcasts, blogs y otros recursos en línea, citados por 21 directivos (19%). Mientras que este enfoque gana poco terreno en Alemania y pasa desapercibido para los directivos de Malta, goza de una amplia adopción en Austria.

Los intercambios en red surgen como un conducto vital de información, reconocido por 18

participantes (16%), con una inclinación notable entre las mujeres. En la práctica, se trata de conversaciones y charlas informales con otros profesionales, familiares y amigos, mentores y asesores no remunerados y, en un caso, los propios empleados.

## SKYLABS

ofrece servicios de estrategia digital, consultoría informática e integración de sistemas para empresas privadas y entidades públicas. A la luz de la insatisfacción generalizada derivada de las recientes crisis económicas, la empresa ha optado por dar prioridad a la salud mental y física de sus empleados. Se les reconoce como el principal activo esencial para ampliar, y mantener, la cuota de mercado.

  
 ITALIA

  
 51-200  
EMPLEADOS

  
 CONSULTORÍA  
(DIGITAL E  
INFORMÁTICA)



### HIGHLIGHT: NOTABLEMENTE INNOVADOR

---

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

Skylabs ofrece a sus empleados una serie de ventajas, como trabajo inteligente, horarios flexibles, formación continua y vías de certificación. Además, la organización valora mucho la participación activa de sus empleados en la toma de decisiones relativas al bienestar en el lugar de trabajo. Una de las mejores prácticas innovadoras adoptadas es un concurso interno llamado "Call For Benefit", en el que más de 100 empleados comparten ideas para aplicar el bienestar corporativo. Los tres premios que se conceden son: adopción inmediata del proyecto ganador, participación directa en las decisiones de la empresa y una recompensa monetaria basada en el podio. En 2022, la idea ganadora fue un mes sabático remunerado para los empleados que cumplieran seis años, seguido de almuerzos mensuales con un chef y trabajo inteligente en un lugar de ensueño.

#### FUENTES

Forbes.it. (2022, July 26). La persona al centro dell'innovazione digitale: Il paradigma di skylabs. [The person at the center of digital innovation: The skylabs paradigm]. <https://forbes.it/2022/07/26/la-persona-al-centro-dellinnovazione-digitale-il-paradigma-di-skylabs/>

People & Change 360. (2022, July 22). Il periodo sabbatico diventa benefit aziendale, ed è anche pagato. [Sabbatical becomes company benefit, and it's paid too]. <https://www.peoplechange360.it/people-strategy/people-engagement/periodo-sabbatico-benefit-aziendale-pagato/>

Un subgrupo de directivos (10 personas, el 9%) opta por el apoyo profesional remunerado, contratando a consultores de RRHH y psicólogos externos. Esta vía está notablemente ausente tanto en Alemania como en Malta y sólo se encuentra en el sector privado con ánimo de lucro, probablemente debido a los costes asociados.

Siete encuestados (6%) hacen referencia a materiales impresos, como libros y revistas. Sin embargo, en medio del estereotipo, esta preferencia es más común entre los adultos jóvenes y sólo se mencionó en empresas con menos de cinco empleados.

Aunque las referencias externas son las más citadas, 11 personas (10%) recurren a su **base interna de conocimientos** -específicamente, su formación y experiencia laboral- cuando se les pregunta por las fuentes de información, predominando los hombres y los adultos mayores. Esta tendencia encuentra mayor resonancia en Alemania y Malta.

Por último, seis directivos (5%) hacen referencia a **fuentes no especificadas** y cuatro (4%) admiten no basarse en **ninguna**.

## 3.2 Desafíos

¿A qué tipo de dificultades se enfrentan los directivos cuando gestionan el bienestar en el lugar de trabajo en las microempresas? Hemos hablado del uso de distintos medios para obtener información, pero esto está inevitablemente relacionado con los tipos de retos a los que se enfrentan los directivos. En este contexto, surgen tres tipos de retos.

Figura 4: Categorías y subcategorías de retos



A nivel macro, alrededor de un tercio de los directivos (36 personas, 33%) se refirieron a **barreras instrumentales** citando obstáculos sistémicos fuera de su control como impedimentos para avanzar en el bienestar en sus empresas. En este contexto, las limitaciones económicas giran en torno a los costes asociados a la mejora del bienestar en el lugar de trabajo, como conseguir oficinas bien equipadas en ubicaciones privilegiadas, una tarea especialmente prohibitiva en los grandes centros urbanos. Las barreras instrumentales también incluyen los limitados recursos disponibles (como el tiempo y las finanzas), los ingresos fluctuantes de la empresa y, en un caso, el escaso poder de negociación de los empresarios en solitario a la hora de negociar con clientes poderosos.

No es sorprendente que las limitaciones económicas fueran especialmente frecuentes en las ONG. Fueron mencionadas por 11 directivos (8%).

## ISGS DREHSCHIEBE

es una organización sin ánimo de lucro situada en el pueblo de Kapfenberg (Austria), que presta diversos servicios sociales y de promoción de la salud, como enfermería comunitaria, mediación y apoyo familiar. Con un pequeño equipo, atienden las necesidades de la comunidad local de Estiria.



AUSTRIA



1-10 EMPLEADOS



MEDIACIÓN Y  
APOYO SOCIAL



HIGHLIGHT:

NOTABLEMENTE  
EFICAZ

## BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

El personal de ISGS tiene acceso gratuito a una serie de servicios que la organización suele prestar a cambio de una cuota a la comunidad. Estos servicios abarcan actividades físicas como yoga en silla y qigong, así como talleres de bienestar mental sobre temas diversos como nutrición, paternidad, memoria y eventos sociales. Se requiere la aprobación del personal para participar, y la participación se limita a las horas de ocio, lo que garantiza que las actividades se realicen fuera de los compromisos laborales habituales. Esta oferta no sólo contribuye al bienestar laboral de los empleados de ISGS, sino que también fomenta una cultura positiva en el lugar de trabajo que valora la salud y el compromiso de los empleados, todo ello teniendo en cuenta las limitaciones presupuestarias de la ONG.



### FUENTES

W. Schabereiter, Email on workplace wellbeing at ISGS Drehscheibe to G. Parola, February 26, 2024.

13 de nuestros informantes (12%) también se refirieron a las deficiencias del entorno como barreras instrumentales a la hora de gestionar el bienestar en sus microempresas. Se trata de la confusión legislativa, los trámites burocráticos y el impacto adverso de las recesiones económicas en el bienestar de los empleados. Además, algunos gerentes mencionaron la ubicación remota de las oficinas y los edificios históricos inadecuados, lo que agrava estos retos. Estos problemas se ven agravados por la falta de apoyo y formación práctica disponible, que afecta sobre todo a los empresarios expatriados. Las deficiencias medioambientales son las que más afectan a los directivos de Italia y España.

Por último, los aspectos socioculturales surgen como un tipo adicional de barrera instrumental con cuatro directivos (4%) de Austria y Dinamarca que destacan problemas generalizados como la falta de concienciación en torno al bienestar en el lugar de trabajo, el estigma de la salud mental y la prevalencia de culturas laborales centradas en las horas de trabajo.

Pasando al plano organizativo, se da la paradoja de que, aunque el bienestar se convierta en algo omnipresente en nuestra vida profesional, los esfuerzos realizados por los directivos para apoyarlo y ampliarlo supondrían el fracaso de otras prioridades organizativas, debido a **exigencias organizativas contradictorias**. Este reto fue señalado por 32 directivos (30%) durante las entrevistas. La demanda contradictoria más común mencionada por casi la mitad de este grupo (13 informantes, 12%) fueron las luchas asociadas con el apoyo al bienestar de los empleados al tiempo que se satisfacían las demandas operativas de la empresa, especialmente en términos de plazos y relación con los clientes, así como el mantenimiento del derecho a la privacidad de los empleados.



STAY OK



Co-funded by  
the European Union

Además, 10 directivos (9%) tuvieron dificultades para ampliar la flexibilidad mediante el trabajo a distancia o la flexibilidad horaria, al tiempo que intentaban establecer una identidad organizativa claramente definida y mantener la estructura dentro de la empresa. Un número menor de directivos (cuatro informantes, el 4%) mencionó la tensión causada por la ampliación de las prácticas de bienestar a todos los equipos, al tiempo que se ofrecían soluciones a medida basadas en las necesidades individuales y las diferencias generacionales. Por último, tres directivos (3%) se refirieron a las contradicciones a la hora de definir los límites profesionales y personales cuando se trabaja con amigos y familiares, una situación común en las microempresas.

El tercer tipo de reto destacado por los directivos entrevistados (64 informantes, 44%) refleja los obstáculos a los que se enfrentan a nivel individual en forma de **trabas psicológicas**. Estos incluyen tanto la tensión y las carencias del empleado como la carga del empresario. En cierto sentido, dado que hablamos con directivos, no es de extrañar que compartieran más información sobre los segundos y menos sobre los primeros. Basándonos en las entrevistas, la categoría de carga para el empresario se refiere a la carga que supone para el bienestar de los informantes los rigores de la gestión de una microempresa. 32 gerentes (29%) describieron la carga del empleador en términos de problemas de conciliación de la vida laboral y familiar, estrés, depresión y agotamiento derivados de la sobrecarga de trabajo, los horarios prolongados y los problemas de gestión del tiempo. También se destacaron los conflictos entre empleados, la soledad (sobre todo en el caso de los empresarios en solitario) y la incertidumbre sobre la gestión de la empresa.

La tensión y las deficiencias de los empleados que afectan al bienestar en el lugar de trabajo fueron mencionadas con menos frecuencia, pero 12 de nuestros informantes (11%) las identificaron como retos. Entre ellos se incluyen episodios de depresión y agotamiento entre los empleados, a menudo relacionados con la sobrecarga, la soledad debida al trabajo a distancia, la falta de confianza, la ansiedad y las dificultades para gestionar el tiempo.

## SKLAR WILTON & ASSOC.

es una empresa de asesoramiento sobre estrategia y conocimiento que ayuda a las empresas a impulsar el crecimiento y mejorar la solidez de su marca. El equipo está formado por asesores de marketing experimentados, profesionales del conocimiento y facilitadores a los que realmente les gusta estar juntos y colaborar para ofrecer soluciones.



CANADÁ



11-50 EMPLEADOS



CONSULTORÍA (MARCA Y COMERCIO MINORISTA)



HIGHLIGHT:  
**NOTABLEMENTE EFICAZ**

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

El fallecimiento del fundador Luke por suicidio en 2018 afectó profundamente a la organización. Para honrar la memoria de Luke, la empresa dio prioridad a la salud mental, reestructurando el plan de beneficios para satisfacer diversas necesidades. Esto incluyó la introducción de una cuenta de gastos sanitarios, un programa de asistencia a los empleados, una cuenta de gastos personales y la transición a un modelo de lugar de trabajo totalmente flexible. También desarrollaron un plan integral de salud mental y métodos de formación eficaces. Entre las iniciativas de apoyo al crecimiento personal y profesional figuran el Programa de Desarrollo Integral de la Persona, los Retiros Semestrales fuera de la empresa y las Recompensas por Objetivos e Hitos. Estos esfuerzos han dado lugar a mejoras tangibles en los resultados de la encuesta anual de compromiso de los empleados en los últimos años.

**FUENTES**  
 Businesshealth. (2019, June 5). Profiles in businesshealth® – Sklar Wilton & Associates. [https://businesshealth.ca/journal\\_article/profiles-in-businesshealth-sklar-wilton-associates/](https://businesshealth.ca/journal_article/profiles-in-businesshealth-sklar-wilton-associates/)  
 Fit + Healthy 365. (2018, May 11). Best practices for creating a worldclass employee wellness program. <https://www.fithealthy365.com/best-practices-for-creating-a-worldclass-employee-wellness-program/>  
 Mental Health Research Canada. (2022, January 26). Let's talk workplace wellness on Bell Let's Talk Day. <https://www.mhrc.ca/lets-talk-workplace-wellness>

Los directivos que se esfuerzan por introducir prácticas de bienestar para hacer frente a estos y otros retos se encuentran en ocasiones con la pasividad o la resistencia frontal de los empleados, que perciben como un obstáculo en sí mismo.

### 3.3 Prácticas: Bienestar en acción

¿Qué prácticas de bienestar en el lugar de trabajo aplican los gerentes de microempresas? Nuestros datos revelaron una dispersión de aplicaciones, ya que las percepciones de los directivos entrevistados articulaban una variedad de prácticas. Estas prácticas, que describimos en los párrafos siguientes, abarcan políticas y procesos, procedimientos y herramientas.

Figura 5: Categorías y subcategorías de prácticas



#### 3.3.1 Políticas y procesos

La inmensa mayoría de los empresarios entrevistados (92 informantes, 84%) indicaron la presencia de **políticas y procesos** estructurados destinados a fomentar el bienestar en el lugar de trabajo en sus microempresas. Las políticas, en este contexto, delimitan directrices establecidas, normalmente aplicadas a todos los empleados, que perfilan los procesos de trabajo, encapsulando el flujo conceptual del trabajo.

La política predominante fue la flexibilidad, señalada por 73 informantes (66%), que se manifiesta en procesos como la oferta de **horarios de trabajo flexibles**, la adopción de enfoques basados en el rendimiento y fundados en la confianza y la autonomía, yuxtapuestos a la rigidez de las culturas de trabajo centradas en las horas, la oferta de **modalidades de trabajo a distancia, móviles o híbridas**, y **la acomodación de los permisos** según sea necesario. Las políticas de flexibilidad parecen ser emblemáticas de las microempresas más pequeñas (cinco empleados o menos).

Las políticas de límites profesionales, planteadas por 19 informantes (17%), divergían en dos direcciones. En primer lugar, la definición de procesos que establezcan límites dentro del lugar de trabajo, con el objetivo de preservar el equilibrio entre la vida laboral y personal mediante la definición de límites en las horas de trabajo, la selección de proyectos con clientes de buena reputación para salvaguardar el bienestar de los empleados y el reconocimiento de las limitaciones en las responsabilidades de los directivos a la hora de trabajar con autónomos. En segundo lugar, estas políticas también incluyen procesos para romper los límites, en particular dentro de la relación jefe-empleado. Más concretamente, los directivos hacen hincapié en fomentar procesos caracterizados por la toma de decisiones compartida, una gran transparencia y una jerarquía mínima o nula, un modelo al que algunos informantes incluso se refirieron como «gestión participativa». Nuestros entrevistados explicaron que un estilo de gestión participativa puede fomentar el bienestar de los empleados al promover la inclusión, la colaboración y el sentido de pertenencia, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción y moral en el trabajo.

## HATMILL

está formada por un equipo de más de 45 especialistas en cadena de suministro y logística. Como organización "cerceta", funciona según los principios de autoorganización y autogestión, en los que los empleados asumen la responsabilidad de su gobernanza e interacciones interpersonales. Evitan los cargos tradicionales y las estructuras jerárquicas, optando en su lugar por funciones fluidas y la autoselección basada en proyectos.



REINO UNIDO



11-50 EMPLEADOS



CONSULTORÍA (CADENA DE SUMINISTRO Y LOGÍSTICA)



HIGHLIGHT:  
**NOTABLEMENTE INNOVADOR**

---

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

En 2021, Hatmill experimentó una importante transición hacia un modelo de propiedad de los empleados, lo que marcó un momento crucial para el equipo. El fundador Simon Dixon transfirió el 100 % de las acciones a un fideicomiso propiedad de los empleados (EOT), garantizando así que los empleados compartan ahora el éxito financiero de la empresa. Esta transición también permite a los empleados beneficiarse de los futuros logros de la empresa y de los ingresos de las transferencias de acciones activadas por un plan de Incentivos a la Gestión de Empleados (EMI) de larga duración. A pesar del cambio en la estructura de propiedad, el modelo operativo y la cultura únicos de Hatmill permanecen inalterados y la organización mantiene su enfoque "cerceta", caracterizado por una estructura no jerárquica que faculta a los empleados para abordar los retos directamente.

**FUENTES**  
Careers. Hatmill. (n.d.). <https://hatmill.com/about-us/careers/>  
The Chartered Institute of Logistics and Transport. (2021, April 30). Hatmill becomes employee-owned. <https://ciltuk.org.uk/News/Latest-News/ArtMID/6887/ArticleID/34804/Hatmill-becomes-employee-owned>

Estas políticas prevalecían sobre todo en las microempresas, donde los directivos comparaban el entorno con un ambiente familiar, a menudo trabajando junto a amigos. En Alemania e Italia, la política de límites profesionales está más extendida entre los directivos,

sobre todo entre los jóvenes y los de mediana edad, y naturalmente no se aplica a las empresas unipersonales.

Otra política digna de mención fue el énfasis en la **apertura en torno al bienestar en el lugar de trabajo**, citada por 14 informantes (13%). Esta política influyó en procesos como el establecimiento de canales de comunicación entre directivos y empleados en relación con cuestiones de bienestar. En este contexto, un directivo describió su papel como el de «prestar oídos», lo que implica escuchar activamente a los empleados cuando surgen problemas.

Además, los directivos mencionaron la posibilidad de abordar abiertamente el estigma de la salud mental en el lugar de trabajo. Cabe destacar que las políticas de apertura estaban más extendidas en Austria y se asociaban más a los adultos de mediana edad y mayores que a los jóvenes.

Ocho directivos (7%) mencionaron el cumplimiento de la **normativa y las políticas de inclusión**. Estas políticas abarcan el cumplimiento de la normativa nacional relativa al bienestar en el lugar de trabajo, junto con iniciativas para promover la inclusión mediante la aplicación de planes de igualdad de género, la priorización del empleo de mujeres y madres trabajadoras y, en un caso, el alojamiento de personas con discapacidad. Los informantes de Malta y España no mencionaron el cumplimiento de la normativa ni las políticas de inclusión, y los adultos de mediana y avanzada edad lo destacaron con más frecuencia.

### 3.3.2 Procedimientos

Los procedimientos engloban un conjunto más concreto y específico de actividades destinadas a aplicar los procesos establecidos por las políticas de la microempresa. En nuestro estudio, los procedimientos surgieron como un punto focal, mencionado por 37 informantes, lo que constituye el 34% del total de respuestas. Estos procedimientos incluyen estrategias preventivas, enfoques activos y seguimiento, así como medidas de apoyo reactivas.

Las estrategias preventivas se centran en obtener ventajas sostenibles mejorando el bienestar en el lugar de trabajo de forma proactiva, incluso antes de que se manifiesten los problemas de bienestar. Esta postura proactiva no sólo fomenta un entorno de trabajo más saludable, sino que también cultiva una plantilla motivada. Entre los encuestados, las **estrategias preventivas** fueron los procedimientos más citados, mencionados por 22 informantes (20%).

A menudo consisten en fomentar activamente la proactividad en las prácticas de bienestar mediante la comunicación verbal, organizando actividades sociales espontáneas como reuniones informales fuera de la oficina o encuentros improvisados a los que algunos de los directivos se referían como «momentos en la sala de profesores», a menudo tomando un café por la mañana.

Además, algunos directivos planifican con antelación actividades sociales para sus empleados, como sesiones de creación de equipos, excursiones, visitas a la ciudad, noches de juegos, conciertos y fiestas para facilitar la unión del equipo.

Siempre dentro de esta categoría, las prácticas estratégicas de contratación implican una evaluación exhaustiva de la alineación de los empleados potenciales con la identidad de

la organización, contribuyendo así a mejorar el bienestar en el lugar de trabajo al garantizar un ajuste cultural y promover un sentimiento de pertenencia entre los miembros del equipo. Las estrategias preventivas fueron notablemente más frecuentes en Alemania y ligeramente favorecidas por las mujeres directivas.

## PENDULA

desarrolla tecnología de captación de clientes. La organización permite a los equipos ofrecer interacciones bidireccionales dinámicas y significativas con los clientes para inspirarlos, captarlos y fidelizarlos a gran escala. Ofrecen modalidades de trabajo flexibles que permiten trabajar a distancia, en entornos híbridos e internacionales, lo que permite a los empleados trabajar donde y cuando prefieran.

 AUSTRALIA
  11-50 EMPLEADOS
  DESARROLLO DE SOFTWARE
  HIGHLIGHT: **NOTABLEMENTE EFICAZ**


---

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

A pesar de adoptar un modelo de trabajo totalmente híbrido en todas las oficinas, Pendula hace especial hincapié en la unión del equipo. Bajo la dirección de Amanda Baillie, Experience Manager, en 2022 se introdujo una nueva prestación de bienestar que permite a cada empleado elegir una actividad de bienestar. Ampliando esta iniciativa, Pendula ofrece ahora actividades de equipo mensuales como yoga en la oficina, meditación y masajes en colaboración con un proveedor local de autocuidado. Este programa no solo fomenta una valiosa interacción cara a cara, sino que también recibió comentarios positivos de los empleados, lo que se tradujo en un ambiente relajado y significativamente energizado, contribuyendo al quinto puesto de Pendula en el ranking Australia's Best Workplaces™ 2023 SMALL.

#### FUENTES



Blys. (2023, January 19). The 15-minute activity that kickstarted Pendula's workplace wellbeing program. <https://getblys.com.au/blog/pendula-customer-story/>  
 Great Place To Work® Institute. (n.d.). Australia's best workplace™ 2023 SMALL. <https://greatplacetowork.com.au/awards-list/australia-best-workplaces-2023-small-companies/>

## KAÏBEE

Kaïbee es una consultora de TI que apoya las carreras de los talentos de TI con un enfoque pragmático, astuto, ágil y meritocrático. La organización anima a todos a contribuir a su éxito en distintas funciones. Este proceso fomenta un verdadero pacto de confianza con los empleados, desbloqueando su potencial presente y futuro e integrando sus aspiraciones profesionales en el marco de Kaïbee.

 FRANCIA
  51-200 EMPLEADOS
  CONSULTORÍA (IT)
  HIGHLIGHT: **NOTABLEMENTE A MEDIDA**


---

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

En Kaïbee, los empleados se contratan en función de su perfil y no de sus futuras tareas, para establecer un clima de confianza. Un programa de incorporación garantiza que cada Kaïber sea el único "recién llegado" durante al menos dos semanas, lo que permite una bienvenida exhaustiva y la alineación de las expectativas. El compromiso proactivo comienza mucho antes del inicio del contrato de trabajo, a menudo con una primera jornada de incorporación que se celebra con semanas o meses de antelación. Durante este proceso, cada Kaïber recibe invitaciones a eventos, una bienvenida personalizada y la oportunidad de grabar un breve vídeo producido y editado por profesionales para presentar su personalidad al futuro equipo. Todo el tiempo de precontratación invertido por un Kaïber se compensa con vacaciones adicionales. Los esfuerzos de bienestar de la organización dan sus frutos, con una valoración estelar de 4,9/5 de los empleados en Glassdoor.

#### FUENTES



Glassdoor. (n.d.). Working at Kaïbee. [https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Kaïbee-EI\\_IE1560321.11.17.htm](https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Kaïbee-EI_IE1560321.11.17.htm)  
 Kaïbee. (2020, November 25). L'intégration à Kaïbee: Welcome aboard! [Integration at Kaïbee: Welcome aboard!]. <https://kaïbee.fr/integration-a-kaïbee-welcome-aboard/>

**Los enfoques activos y el seguimiento**, mencionados por 19 informantes (17%) en nuestras conversaciones, representan otro procedimiento clave empleado por los directivos para inculcar prácticas de bienestar en las microempresas e implican dotar a sus organizaciones de mecanismos de retroalimentación. Cabe señalar que estas prácticas no son utilizadas por los empresarios individuales. Para comprender mejor el bienestar en su lugar de trabajo, los gerentes recurrieron a reuniones periódicas celebradas con periodicidad semanal, quincenal o mensual. En un caso, estos procedimientos incluían una evaluación interna realizada por consultores externos sobre temas de bienestar.

## CUEIM

es una organización sin ánimo de lucro especializada en producir, difundir y aplicar conocimientos económicos y de gestión. Se basa en una red de universidades y diversas empresas, así como en instituciones públicas y privadas. Opera desde cuatro oficinas y defiende las opciones de trabajo flexible y a distancia, además de garantizar el derecho de los empleados a desconectar.



ITALIA



11-50  
EMPLEADOS



INVESTIGACIÓN



HIGHLIGHT:  
**NOTABLEMENTE A  
MEDIDA**

---

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

Al reconocer los perfiles psicológicos y motivacionales únicos de sus empleados, CUEIM atiende a diversas preferencias, incluidos aquellos a los que les gustan los retos y los que prefieren la independencia. En 2017, la organización se asoció con un proveedor de DISC para realizar evaluaciones conductuales destinadas a mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y la productividad en el lugar de trabajo. Estas evaluaciones informaron de enfoques personalizados adaptados a los perfiles psicológicos individuales. Además de organizar una sesión anual de formación corporativa sobre bienestar en el lugar de trabajo para todos los empleados, la organización ha asignado a un miembro del personal dedicado a abordar cuestiones transversales como la seguridad, la privacidad y el bienestar mediante revisiones bilaterales periódicas con los empleados para garantizar un apoyo continuo.



#### FUENTES

CUEIM. (n.d.). About us. <https://www.cueim.org/>  
G. Zarlenga, Interview on workplace wellbeing at CUEIM by V. Lavano, January 19, 2024.

Por último, se destacó la celebración de los éxitos de los empleados como una forma de promover activamente el bienestar en el lugar de trabajo. Los enfoques activos y el seguimiento fueron especialmente comunes en Alemania, mientras que en Malta no se mencionaron.

Nueve directivos (8%) **mencionaron medidas reactivas de apoyo** a los problemas de bienestar. Estos procedimientos entran en juego después de que el directivo identifique un problema de bienestar o de que los empleados lo planteen. Si se examinan más detenidamente, incluyen soluciones a medida, reuniones bilaterales a petición y reasignación de responsabilidades laborales.

Curiosamente, los procedimientos de apoyo reactivo no se mencionaron en Malta ni en España y fueron citados con más frecuencia por directivos de mediana edad.

# BESONDERS SEIN

es una agencia de marketing digital profundamente comprometida con la marca del empleador y el New Work. Se caracterizan por un liderazgo cualificado, experiencia en marketing y diseño, que anima a las personas a abrazar la singularidad y combinar aprecio, beneficio y significado.



ALEMANIA



11-50  
EMPLEADOS



PUBLICIDAD Y  
MARKETING



HIGHLIGHT:  
**NOTABLEMENTE  
EFICAZ**

## BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

Desde 2015, Daniela Köhler, directora general, dirige una "reunión de éxito" semanal que encarna el espíritu de la empresa. Los psicólogos destacan el impacto duradero del reconocimiento de los éxitos y la expresión de gratitud en la satisfacción individual. Por eso, todos los miércoles, Daniela invita a los empleados a comer para celebrar tanto los pequeños como los grandes triunfos, fomentando así el desarrollo colectivo. A pesar del escepticismo inicial, los empleados perciben ahora los éxitos como auténticos logros, lo que contribuye a mejorar la calidad del trabajo y la confianza. La reunión de equipo de los miércoles se ha convertido en una rutina, en la que todos identifican fácilmente los éxitos en un plazo semanal. Este enfoque proactivo también evita la insatisfacción latente de los empleados.



### FUENTES

Besonders Sein. (2023, October 23). Warum unser Teammeeting besonders ist | Erfolgsmeeting. [Why is how team meeting special | Success meeting]. <https://besonders-sein.de/besonders-sein-insights-warum-unser-teammeeting-besonders-ist/>

### 3.3.3 Instrumentos

A un nivel más tangible, en nuestras entrevistas exploratorias surgió un espectro de herramientas que ilustra la diversidad de recursos e instrumentos desplegados por los directivos en su búsqueda de un mayor bienestar en el lugar de trabajo.

En primer lugar, 18 directivos (el 16% de nuestros informantes) afirmaron ofrecer **información y formación sobre bienestar a los empleados**. Se trata de iniciativas como la concienciación sobre el bienestar y la formación sobre técnicas eficaces de gestión del tiempo y el estrés.

Además, 16 directivos (el 15% del total) destacaron la provisión de recompensas económicas e incentivos como un componente clave de sus iniciativas de bienestar en el lugar de trabajo.

Esta categoría abarcaba una amplia gama de ofertas, desde atractivos paquetes retributivos e incentivos a la productividad hasta regalos espontáneos y espacios de oficina bien equipados. En particular, un directivo fue más allá al ofrecer acceso a una sala de fitness como parte de las instalaciones de su lugar de trabajo. Además, se incluyeron en esta categoría programas de bienestar, presupuesto adicional para la formación continua de los empleados, abonos para el gimnasio y subvenciones para el transporte, con el fin de apoyar aún más el bienestar general de los empleados.

Un subconjunto más pequeño de directivos (seis informantes, 6%) abordó los problemas de salud mental ofreciendo **terapia remunerada o asistencia médica** a los empleados. Para ello se recurrió directamente a psicólogos o agencias profesionales, junto con iniciativas como permisos adicionales por salud mental y servicios internos de asesoramiento. Además, unos pocos directivos (tres informantes, 3%) de Austria, Alemania y Malta, que trabajaban en servicios de tecnología de la información y consultoría financiera, informaron de que ofrecían oportunidades de desarrollo a sus empleados. Estas oportunidades iban desde el asesoramiento profesional informal hasta programas completos de tutoría y sesiones de coaching empresarial.

Por último, tres directivos de mediana edad (3%) de Austria, Dinamarca y Alemania compartieron su adopción personal de **estrategias de autocuidado** como medio para mejorar su propio bienestar. Estas estrategias incluían tomarse vacaciones con regularidad, practicar la meditación y realizar actividades físicas como el deporte.

## ENGINUITY

Enginuity es una organización benéfica comprometida con el descubrimiento de métodos innovadores para subsanar las carencias de personal cualificado en el sector de la ingeniería y la fabricación en el Reino Unido. Con una plantilla totalmente remota, la empresa reconoce los retos de trabajar desde casa. Por ello, da prioridad al bienestar físico, mental y social de sus empleados, utilizando un enfoque proactivo y preventivo.



REINO UNIDO



51-200  
EMPLEADOS



EDUCACIÓN Y  
FORMACIÓN



**HIGHLIGHT:**  
**NOTABLEMENTE  
HOLÍSTICO**

---

### BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

El programa de bienestar laboral de Enginuity incluye socorristas de salud mental que ofrecen apoyo y orientación confidenciales, un Programa de Asistencia al Empleado (PAE) que ofrece asesoramiento confidencial las 24 horas del día y orientación gratuita para los empleados y sus familias. La organización también da acceso a un portal de bienestar y a una aplicación interactiva para acceder a vídeos, podcasts e información sobre salud, además de comunicaciones periódicas. Otras prestaciones incluyen un plan de asistencia sanitaria en efectivo, apoyo a la salud laboral, talleres de almuerzo y aprendizaje, aprendizaje electrónico sobre bienestar mental, formación y recursos sobre la menopausia, retos de bienestar a lo largo del año, sesiones virtuales de mindfulness, yoga y pilates, seminarios web y recursos sobre bienestar financiero y formación específica sobre salud mental para los superiores jerárquicos.



#### FUENTES

Enginuity. (n.d.). Employee wellbeing at Enginuity.  
<https://enginuity.org/news-events/employee-wellbeing-at-enginuity>  
 This Can Happen. (2023). Best Mental Wellbeing in the Workplace Strategy: SME.  
<https://www.thiscanhappenglobal.com/>

# RADIAL

ofrece apoyo práctico para tomar decisiones basadas en datos. La empresa aplica una política de lugar de trabajo híbrido que fomenta la inspiración, la motivación y un conjunto de valores compartidos. Se anima a los empleados a desarrollar todo su potencial, en beneficio propio y de los clientes. Además, la organización garantiza una total transparencia en relación con los nuevos proyectos y sus perspectivas financieras.



ALEMANIA



1-10 EMPLEADOS



CONSULTORÍA  
(FINANZAS)



HIGHLIGHT:

**NOTABLEMENTE  
HOLÍSTICO**

## BUENAS PRÁCTICAS PARA EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO

En Radial, los empleados tienen acceso a diversas iniciativas diseñadas para mejorar su bienestar físico y mental. Reconociendo la naturaleza exigente de las funciones de consultoría, el cofundador Dr. Sascha Hagggenmüller, un coach empresarial certificado, ofrece coaching empresarial a petición del equipo para ayudar a sus empleados a navegar por sus carreras de manera eficaz. Además, los empleados de Radial disfrutan de total flexibilidad a la hora de elegir su entorno de trabajo, ya sea una oficina moderna equipada con mobiliario ergonómico, oficinas en casa u opciones de trabajo móvil. La organización también ofrece un amplio programa de beneficios, que incluye abonos para gimnasios, subsidios de transporte, cursos de formación interna y un presupuesto anual de 1.000 euros por empleado para formación continua.



### FUENTES

Radial. (2024, February). Radi(c)Al(Ly) different. <https://radial.consulting/>

S. Hagggenmüller, Interview on workplace wellbeing at Radial by G. Parola, February 10, 2024.

# 4. Principales puntos

Está claro que la presentación de datos por sí sola no puede transmitir su importancia, ya que requiere interpretación. Las ideas iniciales de esta sección del informe se han compartido y enriquecido mediante debates con expertos en la materia durante nuestro reciente **seminario web**.

En términos de fuentes de información, nuestros datos revelan que casi un tercio de los directivos entrevistados ya confían en la formación y el coaching como fuentes de información sobre el bienestar en el lugar de trabajo. Este hallazgo reviste especial importancia, sobre todo teniendo en cuenta que el proyecto STAY OK prevé una formación piloto. Será vital diferenciarla de las ofertas disponibles en la actualidad. Algunos de nuestros informantes destacaron la falta de sentido práctico de los programas de formación existentes.

Dentro de los retos identificados, un descubrimiento sorprendente es que no todas las microempresas operan en condiciones de escasez de recursos, ya que sólo una cantidad bastante pequeña de los directivos entrevistados citaron limitaciones económicas. Este hallazgo puede ayudar a explicar por qué la gran mayoría de las organizaciones en el centro de este estudio cuentan con políticas y procesos de bienestar, a pesar de ser todas microempresas. Alternativamente, esto podría estar relacionado con diversos factores, como las exigencias nacionales en materia de normativa laboral, la feroz competencia por el talento en el sector de los servicios profesionales o incluso un sesgo de autoselección entre los directivos participantes en el estudio.

Siempre en la categoría de retos, destacan las barreras psicológicas, pero sólo el **6% de los directivos mencionan herramientas** centradas específicamente en la salud mental. Esta observación plantea interrogantes sobre si la aplicación de medidas y eventos de bienestar de moda tiene prioridad sobre el tratamiento de problemas subyacentes más profundos.

En cuanto a las prácticas aplicadas, está claro que el bienestar tiene una importancia significativa incluso en las microempresas. El hecho de que el **20% de los directivos empleen estrategias preventivas** y el **17% realicen un seguimiento y control activos** es una señal alentadora.

Sin embargo, la flexibilidad, piedra angular de la política, plantea un arma de doble filo. Por un lado, se adapta a las demandas de la organización ofreciendo trabajo a distancia u horarios flexibles, pero también complica los esfuerzos por establecer una identidad organizativa claramente definida y mantener la estructura dentro de la empresa. Además, la tensión y las deficiencias de los empleados, como la soledad resultante del trabajo a distancia, merecen atención y consideración.

Durante los debates en torno a nuestros resultados preliminares, los panelistas expertos hicieron hincapié en varias sugerencias clave destinadas a mejorar el **plan de estudios de STAY OK** para abordar mejor las complejidades del bienestar en el lugar de trabajo. Entre estas recomendaciones figuraba la inclusión de una descripción clara de las herramientas legislativas y las normas internacionales existentes relativas al bienestar en el lugar de trabajo. Los panelistas subrayaron la importancia de proporcionar una orientación completa para navegar por estos marcos y garantizar que las organizaciones puedan aplicar eficazmente estrategias que se ajusten a las mejores prácticas mundiales.

Por otra parte, los panelistas subrayaron la importancia de dotar a los directivos de las habilidades necesarias para hacer frente a exigencias organizativas contradictorias. En concreto, destacaron la necesidad de que los directivos equilibren hábilmente las consideraciones de bienestar con los requisitos operativos. Esto implica no sólo reconocer la importancia del bienestar de los empleados, sino también comprender cómo integrar estas prioridades en los procesos cotidianos de toma de decisiones dentro de la organización.

Además, destacaron la importancia de las **relaciones de los directivos con los inversores** y subrayaron la necesidad de que éstos den prioridad a las empresas que sitúan el bienestar de los empleados en el centro de su atención. Los panelistas argumentaron que el capital humano es el principal activo de las mipymes y que descuidar el bienestar de los empleados puede socavar significativamente el éxito de la organización. Subrayaron que invertir en iniciativas de bienestar es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de las pequeñas empresas.

# Referencias

- [1] European Commission. (2023). Annual Report on European SMEs 2022/2023. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24\\_en?filename=Annual+Report+on+European+SMEs+2023\\_FINAL.pdf](https://single-market-economy.ec.europa.eu/document/download/b7d8f71f-4784-4537-8ecf-7f4b53d5fe24_en?filename=Annual+Report+on+European+SMEs+2023_FINAL.pdf)
- [2] Kronblad, C. (2020). Digital Innovation in law firms: The dominant logic under threat. *Creativity and Innovation Management*, 29(3), 512–527.
- [3] Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999-1022.
- [4] Thurik, R., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., & Torrès, O. (2023). Techno-overload and well-being of French small business owners: Identifying the flipside of Digital Technologies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1–2), 136–161.
- [5] Torrès, O., Benzari, A., Fisch, C., Mukerjee, J., Swalhi, A., & Thurik, R. (2021). Risk of burnout in French entrepreneurs during the COVID-19 crisis. *Small Business Economics*, 58(2), 717–739.
- [6] Murray, G., Gesualdi-Fecteau, D., Lévesque, C., & Roby, N. (2023). What makes work better or worse? an analytical framework. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(3), 305–322.
- [7] Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.
- [8] Irvine, A., & Suter, J. (2023). Managing mental health problems in the workplace: Are small businesses different? *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1161–1179.
- [9] Saito, J., Odawara, M., Takahashi, H., Fujimori, M., Yaguchi-Saito, A., Inoue, M., Uchitomi, Y. and Shimazu, T. (2022). Barriers and facilitative factors in the implementation of workplace health promotion activities in small and medium-sized enterprises: a qualitative study. *Implementation Science Communications*, 3(1).
- [10] Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588.

# Apéndice

## INTRODUCCIÓN

Bienvenido a nuestra entrevista sobre bienestar en el trabajo.

Esta entrevista se divide en cuatro secciones y tiene como objetivo informar sobre el desarrollo de un programa de formación específico sobre el bienestar en el lugar de trabajo para líderes empresariales como usted.

En esta entrevista, piense en el bienestar en el lugar de trabajo como «salud física y comodidad, salud mental, una preponderancia del afecto positivo sobre el negativo y actitudes positivas hacia el trabajo.» (Cooper & Leiter, 2017, p.1)

Tenga la seguridad de que sus respuestas son estrictamente confidenciales. Una vez analizados los datos para el informe final, las respuestas individuales no serán identificables. Su participación es inestimable y agradecemos su tiempo y sus aportaciones para fomentar un entorno de trabajo más saludable y solidario.

Gracias por su compromiso para mejorar el bienestar en el lugar de trabajo.

### ***SECCIÓN I: DATOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL DIRIGENTE***

La sección I pretende recopilar información relativa a la organización, así como detalles demográficos e información de fondo sobre el líder.

1. ¿Cuál es el tamaño de su empresa en términos de número de empleados?
2. ¿Su empresa pertenece al sector privado con ánimo de lucro, a una ONG o a otro sector?
3. ¿En qué sector opera su empresa, como servicios de marketing, servicios de software, servicios financieros, consultoría, etc.?
4. ¿Cuál es su sexo y edad?
5. ¿Puede dar detalles sobre su formación profesional, incluida su experiencia y conocimientos dentro de la organización?
6. ¿Puede dar detalles sobre su formación académica, incluidos los títulos y cualquier formación especializada o certificación?

### ***SECCIÓN II: EXPERIENCIA DE LOS LÍDERES CON EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO***

La sección II pretende recopilar información sobre la experiencia del líder con el bienestar en el lugar de trabajo y los retos encontrados.



1. ¿Cuál es su experiencia en el apoyo a sus empleados en materia de bienestar en el trabajo?
2. ¿Qué tipos de retos ha encontrado al gestionar el bienestar en el lugar de trabajo en su organización?
3. ¿En qué medida se siente seguro a la hora de afrontar estos retos, en una escala del 1 (nada seguro) al 5 (muy seguro)?
4. En relación con estos retos, ¿cuáles fueron sus efectos sobre:
  - ¿El rendimiento de los empleados?
  - ¿Las operaciones y el crecimiento de la empresa?
  - ¿Sobre usted mismo?

### **SECCIÓN III: FUENTES DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LOS LÍDERES SOBRE EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO**

La Sección III explora las vías de que dispone el líder para obtener información y orientación sobre el bienestar en el lugar de trabajo.

1. ¿En qué fuentes confía para obtener información y orientación sobre el bienestar en el lugar de trabajo?
  - ¿Formación/coaching?
  - ¿Consultores externos de RRHH?
  - ¿Otras fuentes de información y orientación?

### **SECCIÓN IV: ENFOQUES ACTUALES DE LOS LÍDERES PARA APOYAR EL BIENESTAR EN EL LUGAR DE TRABAJO**

La sección IV pretende recopilar información sobre los enfoques aplicados en la organización del líder para apoyar el bienestar en el lugar de trabajo.

1. ¿Qué enfoques utiliza para implantar el bienestar en el lugar de trabajo en su organización?
  - ¿Programas de acreditación (por ejemplo, ENSHPO)?
  - ¿Políticas organizativas de bienestar en el trabajo?
  - ¿Ofrece asesoramiento/terapia interna a los empleados?
  - ¿Formación de concienciación sobre el bienestar en el lugar de trabajo ofrecida a los empleados?
  - ¿Información sobre el bienestar en el lugar de trabajo a disposición de los empleados?
  - ¿Promoción de un entorno favorable a nuevas formas de trabajo (incluidos horarios flexibles, trabajo a distancia, oficina en casa)?
  - ¿Existen mecanismos de control, vigilancia y apoyo proactivo del bienestar en el lugar de trabajo?
  - ¿Culturas de apertura en torno al bienestar (incluida la salud mental) en el lugar de trabajo?
  - Tipos de adaptación y apoyo ofrecidos (por ejemplo, tiempo libre, horarios flexibles).



# STAY OK

[www.stay-ok-project.eu](http://www.stay-ok-project.eu)



Financiado por la Unión Europea. No obstante, los puntos de vista y opiniones expresados son exclusivamente los del autor o autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo y Cultural (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser consideradas responsables de las mismas.

Número de proyecto: 2023-1-IT01-KA220-VET-000154571