



BIENESTAR PERSONAL Y GESTIÓN DEL ESTRÉS PARA DIRECTIVOS Y LÍDERES

FOLLETO 1: ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LA SALUD MENTAL Y EL BIENESTAR?

El personal directivo crea el clima y dicta la tónica del entorno laboral y, en consecuencia, puede hacer o deshacer una cultura del bienestar. Es por esto que usted, como directivo, es uno de los elementos que, en el lugar de trabajo, más influyen en el bienestar de las personas, en el esfuerzo que deciden dedicar al trabajo y en su decisión de quedarse o no en el puesto que ocupan.

Algunos de los principales beneficios de un enfoque proactivo de la salud mental y el bienestar son los efectos positivos y cuantificables que tiene sobre:

- usted mismo: su rendimiento, satisfacción laboral, productividad, éxito, salud y bienestar;

- su personal y su equipo: la productividad y la cultura laboral de su equipo y de la organización para la que trabaja;
- su organización: el impacto que tiene su organización en los grupos a los que presta servicios.

CUESTIONES QUE SE TRATAN EN ESTE FOLLETO:

- **Su salud mental es importante.**
- **Promover el bienestar y gestionar la salud mental en el lugar de trabajo.**
- **¿Qué puede hacer?**

SU SALUD MENTAL ES IMPORTANTE

Como directivo y líder:

- 1. Usted representa a su organización.** Es su responsabilidad asegurarse de obtener los resultados esperados para alcanzar los objetivos de su organización, por lo que es importante que dé lo mejor de sí mismo para obtenerlos. Para ello también tiene que cuidar su salud y su bienestar.

Su rendimiento y su salud y bienestar repercuten directamente en su equipo, en la organización y en las personas a las que esta presta servicios.

- 2. Usted sienta el ejemplo.** Al cuidar su salud y bienestar usted contribuye a crear una cultura de trabajo sana y se convierte en un ejemplo para los que le rodean. La tónica que marca en el lugar de trabajo debe lograr un equilibrio entre la consecución de los objetivos laborales y el modo en que se alcanzan. Si da prioridad a los resultados a expensas de los miembros de su equipo, y de su propia salud y bienestar, puede dar la impresión

de que nadie es insustituible y de que la mala salud es normal y no vale la pena preocuparse por ella. Pero la salud y el bienestar suelen ir de la mano del buen rendimiento y la productividad.

Su función, como directivo y líder, es obtener lo mejor de los demás y de sí mismo para lograr los resultados que la organización necesita.

- 3. Su satisfacción laboral, su éxito y su bienestar son importantes.** Cuidar de uno mismo es tan importante como el dominio técnico, las aptitudes y los conocimientos que aportamos a nuestra función. Si no se siente realizado, ¿le resulta difícil desempeñarse efectivamente y modelar comportamientos positivos para su equipo?

Puede tener un efecto más positivo en su organización, en los demás y en su vida y carrera si no descuida sus propias necesidades.



“El camino para obtener lo mejor de los demás es dar lo mejor de uno mismo”

- Omar Suleiman

Como líder y directivo, convertirse en la mejor versión de sí mismo le ayudará a prepararse y a preparar a su equipo para la constante evolución característica del trabajo y los que cambios que se producirán en futuro. Esto es esencial en tiempos de incertidumbre y cambio.

Ser un líder o un directivo que esté a la altura de los retos del mañana significa:

- adoptar estilos de liderazgo y dirección que radiquen en la capacidad para generar transformaciones, en lugar de basarse en el mando y el control
- centrarse en el factor humano para poder mejorar la productividad y los resultados

- ser capaz de adaptarse a la mutación del lugar de trabajo en la era tecnológica, a la transformación basada en el conocimiento y al trabajo a distancia.

La capacitación y el apoyo a su equipo para que se desempeñe bien en estas circunstancias inciertas y cambiantes empieza por usted.

En todo el mundo, los líderes y directivos eficaces se toman muy en serio el bienestar, la necesidad de reducir el estrés al mínimo y la gestión de la salud mental en el lugar de trabajo, y por ello consiguen generar un importante retorno de la inversión tanto a nivel individual como colectivo.

Esto se puede medir en términos de rendimientos tangibles de las inversiones, a saber:

Haciendo poco o nada	Haciendo un esfuerzo centrado en el cambio y la inversión
No se produce cambio ni se registra un aumento:	Resultados:
<ul style="list-style-type: none"> • En el número de días de trabajo perdidos por enfermedad/ausencia y por rotación del personal. • En el número de casos de baja productividad debido al presentismo y a los bajos niveles de esfuerzo discrecional. • De la insatisfacción en el trabajo y de los problemas de rendimiento (calidad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del esfuerzo discrecional óptimo que conduce a una mayor calidad y productividad • Mayor satisfacción laboral

EJERCICIO DE REFLEXIÓN 1: ESTILO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

Este mini ejercicio de reflexión es una oportunidad para hacerse algunas preguntas preliminares. Tome notas en su propio diario o utilice el cuaderno de ejercicios que se encuentra al final de este documento.

Este ejercicio de aprendizaje y autorreflexión se realiza mejor con los compañeros o en conversación con su superior, y será aún más útil si ha recibido recientemente comentarios directos de sus subordinados sobre el efecto de su estilo de gestión en el lugar de trabajo.

- ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión que tiene actualmente? ¿Es el estilo con el que le gustaría que se le identificara?
- ¿Cómo ha cambiado en los últimos años?
- ¿Conoce el efecto que tiene su “estilo” en el lugar de trabajo como ejemplo de buena salud y bienestar? ¿Qué comentarios ha recibido?



PROMOVER EL BIENESTAR Y MINIMIZAR EL ESTRÉS, GESTIONAR LA SALUD MENTAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

Conseguirá los resultados que se proponga.

Comprender el esfuerzo discrecional y por qué hay que prestar atención a ese aspecto

El esfuerzo discrecional es esencialmente la cantidad de trabajo que hacemos cuando nadie está mirando.

Se considera un buen indicador de cómo se siente el personal respecto al trabajo que realiza, a las personas con las que trabaja y a la organización. Un elevado grado de esfuerzo discrecional no suele darse con un nivel elevado de ausencias por enfermedad.¹

Nuestro esfuerzo discrecional puede oscilar entre el 0 % y el 100 %. Exigir un esfuerzo constante del 100 % puede llevar al agotamiento. No se trata de promover el exceso de trabajo. El esfuerzo óptimo sostenible se sitúa en torno al 80 %, nivel que permite mantener la resiliencia y permanecer dentro de los límites tolerables. Hay quien se conforma con hacer lo estrictamente necesario para evitar una sanción o una

medida disciplinaria, lo que viene a equivaler a un 30 % de esfuerzo discrecional.

Entender qué es lo que fomenta o inhibe el esfuerzo discrecional y tomar las medidas adecuadas al respecto le puede reportar enormes dividendos, a nivel personal y en el papel que desempeña como gestor o líder para equilibrar el triángulo del factor humano, la productividad y los beneficios.

El objetivo no es alcanzar un nivel de esfuerzo del 100–120 %, sino velar por mantener un 80 % sostenible, con algún que otro empujón si es necesario.

EJERCICIO DE REFLEXIÓN 2: ESFUERZO DISCRECIONAL

Teniendo en cuenta su papel actual como líder o directivo, anote en su cuaderno o utilice el cuaderno de ejercicios que se incluye al final de este documento.

- i. En su propio caso, ¿qué influye en el nivel de esfuerzo discrecional que realiza en su función actual?
- ii. ¿En qué nivel cree que se sitúa actualmente su esfuerzo discrecional (en una escala del 30 % al 100 %)?
- iii. ¿Qué efecto tiene este nivel de esfuerzo discrecional en su experiencia laboral (se siente agobiado, sobrelleva la situación o sale airoso de su trabajo)? ¿Ha notado algún cambio en este sentido?

1) Ian Hesketh y Cary Cooper, "Wellbeing at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy". CIPD. Kogan Page, 2019, págs. 23 y 24.



En nadie se puede influir tanto como en uno mismo.

Como directivos o líderes, es muy difícil hacer bien el trabajo cuando se sufre o se siente desánimo por el estrés acumulado, la mala salud mental o el malestar general. Esto repercute negativamente en usted y en los demás.

Empiece por usted mismo.

- Adopte o refuerce estilos de liderazgo y gestión eficaces
- Cree una cultura y un lugar de trabajo saludables, seguros y basados en la confianza.
- ACTÚE. Complete algunos, pero preferiblemente todos, los ejercicios de reflexión siguientes para comprender lo que realmente lo motiva. Puede anotar sus reflexiones en un diario personal o al final de este folleto.

Para empezar, elija una cosa que pueda pensar, decir y hacer de forma diferente.

EJERCICIO DE REFLEXIÓN 3: ¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN SU DESARROLLO PROFESIONAL COMO DIRECTIVO O LÍDER?

Para iniciar, consulte el cuadro titulado “Reflexión personal”.

Responda a las siguientes preguntas basándose en su experiencia en las últimas cuatro a seis semanas.

- i. ¿En qué medida logra compensar los efectos de su trabajo en su energía, sus pensamientos, sus emociones y su resiliencia?
- ii. Seleccione o subraye las afirmaciones con las que se sienta más identificado (tanto si las ha pensado como si se las ha dicho a sí mismo o a otra persona). Todas estas afirmaciones se basan en experiencias y comentarios reales.
- iii. Esta situación. ¿ha cambiado recientemente o lleva tiempo produciéndose?

- **Esta no es una evaluación validada científicamente**, sino una reflexión inicial para que evalúe usted mismo cómo se ha sentido en las últimas 4 a 6 semanas, basándose en la experiencia vivida y en los comentarios de otros directivos y líderes.
- Si se reconoce en las afirmaciones que figuran a la izquierda, le recomendamos encarecidamente que haga una evaluación más profunda y busque ayuda para hacerlo.



EJERCICIO DE REFLEXIÓN PERSONAL -¿SE RECONOCE EN ALGUNAS DE ESTAS AFIRMACIONES?

Siento agobio—desánimo	Estoy frustrado/a— Sobrellevo la situación	Lo hago bien—Me desempeño correctamente	Tengo éxito—Me siento realizado/a
<p>No hago ningún progreso real y me desespero en silencio.</p> <p>Me atraso en mi trabajo. Hay días en que me cuesta mucho hacer algo.</p> <p>Me tomo más días de licencia pero aun así no me siento mejor.</p> <p>Tengo bastantes problemas para mantener buenas relaciones en el trabajo, a menudo debido a la forma en que me siento, pienso y comunico.</p> <p>Me doy cuenta de que suelo estar irritable o de mal humor con los que me rodean y conmigo mismo.</p> <p>Me siento agobiado. Me siento abrumado/a o estresado/a, ansioso/a o preocupado/a la mayor parte del tiempo (más del 75 % o el 80 % del tiempo). No soy el mismo de siempre.</p> <p>Me siento estancado/a y no soy capaz de superar algunas de las dificultades que tengo en el trabajo.</p> <p>Siento que estoy a punto de no poder soportar más la situación o de no poder aguantar más.</p> <p>Me cuesta dormir, controlar mis emociones, pensar con claridad y tomar decisiones.</p>	<p>Me las arreglo, me mantengo a flote, pero me preocupa cuánto tiempo podré seguir así.</p> <p>No soy realmente yo mismo o como me gustaría ser.</p> <p>La mayor parte del tiempo me siento frustrado/a en mi trabajo y mi situación laboral.</p> <p>Noto que me irrito más fácilmente con los demás.</p> <p>Estoy más irritable y crítico conmigo mismo, en este momento, el grado de autocrítica en mi fuero interno es intenso.</p> <p>Percibo en mi estado de salud, en mi mente y en mi cuerpo algunos de los síntomas de una acumulación de estrés o de una mala salud mental.</p> <p>He empezado a perder o he perdido mis hábitos de salud y bienestar, me cuesta mantenerlos, no tengo tiempo.</p> <p>Me siento frustrado/a y a veces no me siento implicado en mi vida profesional, de la que ya no obtengo la misma satisfacción que antes.</p>	<p>Me va bien.</p> <p>Siento que desempeño mi función bastante bien la mayor parte del tiempo (60 % a 75 % del tiempo).</p> <p>Aunque lo estoy haciendo bien, podría mejorar o pasar al siguiente nivel, especialmente en lo que respecta a mi concienciación y a los conocimientos y habilidades que tengo para mejorar mi bienestar, gestionar mejor mi salud mental y minimizar los efectos del estrés que siento.</p> <p>Sí que noto algunos síntomas de angustia, pero tiendo a resolverlos con bastante rapidez.</p> <p>Me parece que la mayoría de mis relaciones laborales son sólidas. Escucho a mi equipo y a mis compañeros, y creo que me comunico de forma clara, coherente y tranquila.</p> <p>Practico mis hábitos de salud y bienestar casi todos los días.</p> <p>Disfruto de mi trabajo y tengo un buen nivel de satisfacción laboral la mayor parte del tiempo.</p>	<p>Tengo la energía, el optimismo y las ideas que necesito para realizarme y tener éxito en mi trabajo la mayor parte del tiempo (75 % o más del tiempo).</p> <p>A veces tengo momentos de angustia o siento presión por las dificultades que encuentro en el trabajo, pero me recupero rápidamente.</p> <p>Tengo hábitos bien establecidos que me ayudan a mantener mi bienestar y mi salud, y me aseguro de conservarlos.</p> <p>Soy creativo a la hora de resolver los problemas a los que se enfrenta nuestro equipo y obtenemos grandes resultados.</p> <p>Recibo muy buenos comentarios de mi equipo sobre mi estilo de liderazgo/gestión y la confianza que depositan en mí.</p> <p>Mis relaciones profesionales son sólidas y se basan en la confianza.</p> <p>En general, me gusta mi trabajo.</p> <p>Percibo el sentido de mi trabajo muy claramente.</p>



¿QUÉ DEBERÍA HACER?

Siento agobio—desánimo	Estoy frustrado/a— Sobrellevo la situación	Lo hago bien—Me desempeño correctamente	Tengo éxito—Me siento realizado/a
<p>Pida consejo y ayuda ahora para sentirse mejor, si lo necesita.</p> <p>No trate el sufrimiento provocado por altos niveles de estrés acumulado o por problemas de salud mental como un motivo de orgullo: no lo es. Tampoco es algo de lo que deba avergonzarse, pero debe ACTUAR ya. Si no lo hace, la situación empeorará.</p> <p>Lo que haga ahora tendrá un gran impacto en su salud, su carrera y su vida en las próximas semanas, meses y años.</p>	<p>Invierta su atención, tiempo y energía en ACTUAR RÁPIDAMENTE y en PREVENIR, mientras sigue promoviendo y protegiendo su salud y bienestar. Esto requerirá probablemente un esfuerzo centrado, una clara identificación de sus fortalezas y retos, y la elaboración de un plan. Pida consejo sobre cómo empezar.</p>	<p>Invierta su energía y atención en la promoción, la protección y la prevención.</p> <p>Adopte diariamente hábitos orientados a la prevención y desarrolle su conciencia, sus conocimientos y sus habilidades, tenga una idea clara de sus posibles vulnerabilidades, sepa qué le puede hacer daño y esté preparado/a para afrontarlo si es necesario.</p>	<p>Invierta su energía y atención en la promoción y protección, cuidando su bienestar y su salud y cultivando su resiliencia para el día a día y para cuando las cosas se pongan difíciles.</p>



RESUMEN DE LOS MEJORES PASOS CLAVES

BIENESTAR

- El bienestar es la base de todo: concéntrese en él primero y manténgalo en mente, sea cual sea su nivel actual de bienestar.
- El bienestar es la clave de la promoción, la protección, la prevención, la resiliencia y la recuperación (tanto a nivel personal como colectivo en el lugar de trabajo).

BUENA SALUD

- Céntrese en los aspectos básicos de su salud, como la dieta, el ejercicio y el sueño.
- Averigüe a qué recursos tiene acceso para promover la salud en el trabajo.
- Adopte sus propios hábitos saludables y apoye a los demás en los suyos.

ESTRÉS

- Aprenda a reconocer los primeros signos de estrés y cómo este afecta a su cuerpo (sensaciones físicas, sensación de malestar) y a su mente (pensamientos y sentimientos).
- Intente evitar que una situación estresante en el trabajo o en casa se prolongue y, si esto no es posible, tome medidas para mitigar sus efectos.
- Averigüe qué riesgos psicosociales están asociados a su trabajo. Colabore con el personal de su equipo, el Consejero del Personal y el personal directivo superior en un plan para abordar estos riesgos y crear un lugar de trabajo sano.
- Averigüe qué responsabilidades le incumben para asegurar que el personal sea consciente de los riesgos, para informar de los problemas que vayan surgiendo y para adoptar medidas, de ser necesario.

SALUD MENTAL

- Todos debemos cuidar nuestra salud mental. Tome medidas para mantener su bienestar mental, cuide su higiene mental y los hábitos que permiten desarrollar la salud mental, y apoye y aliente los de los demás.
- Sea consciente de su estado de salud mental. Tome medidas de inmediato si nota que “está agobiado” o que “tiene serias dificultades.” Pida consejo y ayuda si los necesita. Si nota un cambio en los que le rodean, pregúnteles si están bien (dos veces si es necesario).
- Adquiera más conocimientos y conciénciese más sobre cómo luchar contra la estigmatización y la discriminación de las personas con problemas de salud mental.
- Aprenda a reconocer los primeros indicios de problemas de salud mental en usted mismo y en los demás. Inicie una conversación.

RESILIENCIA Y RECUPERACIÓN

- La resiliencia es la capacidad de recuperarse y crecer después de haber afrontado una adversidad y los problemas que la vida plantea.
- La resiliencia se puede aumentar y reforzar. Nuestro nivel de resiliencia puede variar a lo largo de la vida. Averigüe cuáles son sus puntos fuertes en materia de resiliencia e invierta en ellos.
- Una mentalidad centrada en la recuperación supone un camino hacia una vida mejor, ya sea que tengamos o no síntomas de una salud precaria. Se trata de empoderar a las personas para que tomen las riendas de su propia recuperación, aprovechando sus fortalezas, su resiliencia y su capacidad de recuperación reconoce lo que le ha sucedido a una persona, no se limita a lo está mal en ella.
- Una mentalidad centrada en la recuperación se traduce en un enfoque en el que se presta apoyo a los demás para que puedan alcanzar sus objetivos y sus aspiraciones.



CUADERNO DE EJERCICIOS DEL FOLLETO - ACTUAR

Empiece por usted mismo.

Dónde está ahora/en el último mes

Anote en su diario sus reflexiones sobre las siguientes preguntas.

EJERCICIO DE REFLEXIÓN 1: ESTILO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN

Este mini ejercicio de reflexión es una oportunidad para hacerse algunas preguntas preliminares. Tome notas en su propio diario o utilice el cuaderno de ejercicios que se encuentra al final de este documento.

Este ejercicio de aprendizaje y autorreflexión se realiza mejor con los compañeros o en conversación con su superior, y será aún más útil si ha recibido recientemente comentarios directos de sus subordinados sobre el efecto de su estilo de gestión en el lugar de trabajo.

Describiría mi actual estilo de liderazgo y gestión de la siguiente manera:

Este es el estilo con el que me gustaría que se me identificara —Sí | No | No estoy seguro/a | Observaciones

Mi estilo de liderazgo y gestión ha cambiado en los últimos cinco años de la siguiente manera:

-
-
-

Mi “estilo” y la influencia que tiene como ejemplo de buena salud y bienestar han repercutido en el lugar de trabajo de las siguientes maneras:

-
-
-

Recibo los siguientes tipos de comentarios:

-
-
-



EJERCICIO DE REFLEXIÓN 2: ESFUERZO DISCRECIONAL

¿Cuáles son los tres factores que más influyen en su nivel personal de esfuerzo discrecional en su función actual?

- 1.
- 2.
- 3.

**¿En qué nivel cree que se sitúa actualmente su esfuerzo discrecional (en una escala del 30 % al 100 %)?
Por favor, marque la respuesta con un círculo o una cruz:**

<30 % 30-40 % 40-50 % 50-60 % 60-70 % 70-80 % 80-90 % 90-100 %

¿Qué efecto tiene este nivel de esfuerzo discrecional en su experiencia laboral (se siente agobiado, sobrelleva la situación o sale airoso de su trabajo)?

Esta situación, ¿ha cambiado últimamente/ en las últimas 6 semanas?

¿Qué importancia tiene el esfuerzo discrecional (tanto el suyo como el de los miembros de su equipo) para el trabajo de su equipo, división, departamento u organización?

¿Qué debe hacer para lograr un cambio positivo en su esfuerzo discrecional, ya sea para aumentarlo, disminuirlo o mantenerlo?

-
-
-



EJERCICIO DE REFLEXIÓN 3: ¿EN QUÉ PUNTO SE ENCUENTRA ACTUALMENTE EN SU DESARROLLO PROFESIONAL COMO DIRECTIVO O LÍDER?

Consulte el cuadro titulado “Ejercicio de reflexión personal - ¿Se reconoce en algunas de estas afirmaciones? para realizar un primer ejercicio de reflexión.”

- **Esta no es una evaluación validada científicamente**, sino una reflexión inicial para que evalúe usted mismo cómo se ha sentido en las últimas 4 a 6 semanas, basándose en la experiencia vivida y en los comentarios de otros directivos y líderes.
- **Si se reconoce en las afirmaciones que figuran a la izquierda, le recomendamos encarecidamente que haga una evaluación más profunda y busque ayuda para hacerlo.**

Responda a las siguientes preguntas basándose en su experiencia de las últimas cuatro a seis semanas.

¿En qué medida logra compensar los efectos de su trabajo en su energía, sus pensamientos, sus emociones y su resiliencia?

Seleccione o subraye las afirmaciones con las que se sienta más identificado (tanto si las ha pensado como si se las ha dicho a usted mismo o a otra persona). Todas estas afirmaciones se basan en experiencias y comentarios reales.

Esta situación, ¿ha cambiado recientemente o lleva tiempo produciéndose? Sí No No estoy seguro/a

En resumen:

Empiece por usted mismo.

- Adopte o refuerce estilos de liderazgo y gestión eficaces.
- Cree una cultura institucional y un lugar de trabajo sanos, seguros y basados en la confianza.
- ACTÚE.

Empiece con UNA cosa que podría pensar, decir y hacer de forma diferente.

