



BIENESTAR PERSONAL Y GESTIÓN DEL ESTRÉS PARA DIRECTIVOS Y LÍDERES

FOLLETO 2: ¿CÓMO MEJORAR LA SALUD MENTAL Y EL BIENESTAR?

Como director y líder, es importante que piense tanto en su propia salud mental y en su bienestar como en los de su equipo. El objetivo principal de este folleto es hacerle ver **cómo puede mejorar** su salud mental y aumentar su bienestar, pero también mostrarle el impacto que puede tener en los demás.

Para mejorar su salud mental y bienestar lo mejor es adoptar un enfoque integral que se adapte a sus necesidades específicas y a su situación. Una vez elegido el enfoque, deberá asegurarse de aplicarlo de manera sistemática.

Un enfoque integral incluye:

1. **Conocimientos** en materia de bienestar, minimización de los impactos adversos del estrés, salud mental y resiliencia, y estigmatización.

2. **Medidas proactivas y autogestión** de la propia salud mental y bienestar (ser proactivo y saber qué hacer cuando las cosas no van bien).
3. **Estilo de liderazgo y de gestión**, que incluya la comunicación, el compromiso, la confianza y el esfuerzo discrecional, y la creación un entorno de trabajo saludable.

ESTE FOLLETO ABARCA:

- **La elaboración de su hoja de ruta**
- **La selección de algunas estrategias clave como punto de partida**
- **La puesta en marcha de su hoja de ruta**

PRIMER PASO:

ELABORE SU HOJA DE RUTA

SEGUNDO PASO:

ELIJA ALGUNAS
ESTRATEGIAS CLAVE
COMO PUNTO DE PARTIDA

TERCER PASO:

PONGA EN MARCHA SU
HOJA DE RUTA

PRIMER PASO: ELABORE SU HOJA DE RUTA

El primer paso es comprender en qué punto se encuentra, qué es lo más importante para usted y adónde quiere llegar.

MATERIAL DE LECTURA Y AUTORREFLEXIÓN

Las preguntas para reflexionar que figuran en el folleto “¿Por qué son importantes la salud mental y el bienestar?” le ayudarán a evaluar su situación actual.

Le sugerimos que consulte los recursos publicados en el siguiente sitio web: <https://www.un.org/en/healthy-workforce>



¿Cuál es su punto de partida?

- Las preguntas para reflexionar que figuran al final del folleto “¿Por qué son importantes la salud mental y el bienestar?”(bajo el título “Actuar”) le permitirán hacerse una idea de dónde se encuentra actualmente.
 - Si lo desea, puede responder a las preguntas para establecer su perfil de estrés que se encuentran en el apéndice de este documento.
 - Si lo considera oportuno, diríjase a un Consejero del Personal, al servicio de bienestar del personal o al el Departamento de Servicios Médicos para obtener una evaluación más precisa de su salud mental y bienestar actuales.
- En este momento, ¿cuáles son sus fortalezas en términos de bienestar y salud mental, incluidos sus hábitos de vida, posibles adicciones y riesgos psicosociales?
 - Para progresar, una solución eficaz es centrarse en sus puntos fuertes y aprovecharlos: la clave del éxito es dedicarse más a lo que se le da bien y le da buenos resultados.

Hágase las siguientes preguntas:

- ¿A dónde quiere llegar?
- ¿Qué es lo que más le importa?
- ¿Qué significa para usted “salir airoso”?
¿Qué aspiraciones tiene?
 - Escriba una carta dirigida a sí mismo en el futuro, con fecha de dentro de un año, y describa en ella lo que cree que estará pensando, haciendo, sintiendo y viendo en ese momento. ¿Qué notaría en usted mismo?

- ¿A qué debería prestarle mayor atención? Indique una cosa que pueda hacer para evitar o resolver el problema en cada uno de los siguientes ámbitos:
 - Bienestar personal
 - Hábitos de vida saludables
 - Posibles adicciones (que a menudo empiezan como estrategias de afrontamiento)
 - Riesgos psicosociales que el trabajo comporta para usted
- Piense en sus intenciones y en el enfoque que debería adoptar para:
 - Mantener y mejorar su bienestar
 - Evitar que su salud mental se dañe o deteriore
 - Actuar rápidamente a fin de conseguir mejores resultados
 - Poder prosperar como directivo y líder
 - Hacer posible y favorecer que triunfe como directivo y líder
- Preste atención a las formas en que **intenta abarcar demasiado** y que pueden repercutir en su bienestar. A continuación se indican tres de ellas. Puede que tenga otros “excesos” que añadir a esta lista.
 - Trabaja en exceso
 - Piensa demasiado
 - Se agobia

Para preparar su hoja de ruta y su plan de acción puede utilizar el apéndice y los ejercicios que figuran al final de este folleto.



SEGUNDO PASO: ELIJA ALGUNAS ESTRATEGIAS CLAVE COMO PUNTO DE PARTIDA

Entre ellas, por ejemplo:

- **Amplíe sus conocimientos y establezca un diálogo con sus círculos de relaciones.**
- **Sea curioso.**
- **Conózcase a sí mismo y conozca a su personal fuera del contexto laboral.**
- **Observe cómo se dirige a sí mismo y cómo se comunica con los demás.**
- **Elija un punto de partida.**
- **Céntrese en abordar y reducir la estigmatización y considere esta tarea prioritaria.**

A. Amplíe sus conocimientos y establezca un diálogo con sus círculos de relaciones:

A quién debe dirigirse para que lo ayude a:

- Ampliar sus conocimientos.
- Conseguir un apoyo práctico para su bienestar y su salud en general.
- Evaluar el estado actual de su salud mental y su nivel de bienestar.

Ampliar sus conocimientos puede implicar, por ejemplo:

- Ser honesto con respecto a su nivel de concienciación y sus conocimientos, fortalezas y debilidades en materia de bienestar, gestión del estrés, salud mental y resiliencia.
- Estar abierto a aprender más, consultar los textos complementarios mencionados anteriormente.
Al hacer los ejercicios propuestos y compartir lo aprendido con los demás, aumentará sus conocimientos y desarrollará sus habilidades.

Establezca un diálogo con las personas de sus círculos de relaciones:

Sus círculos podrían incluir:

- Su responsable jerárquico
- Los Servicios de Bienestar del Personal, la Oficina del Consejero del Personal y los Servicios Médicos de su organización
- La Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación
- El/La Asesor/a o en Recursos Humanos
- El/la punto focal o coordinador/a de seguridad y salud ocupacionales
- Los/las colegas o compañeros/as con los que puede hablar y a los que les puede pedir consejos
- La Asociación del Personal

Identifique a las personas que:

- Lo acompañarán en el camino
- Le prestarán apoyo y serán fuente de inspiración
- Lo escucharán
- Reconocerán los pequeños logros que consiga y celebrarán los grandes
- No le dejarán desviarse del camino previsto (podrá ser un colega que se haya fijado los mismos objetivos, un grupo de compañeros, un amigo o un mentor).

B. Sea curioso: atreva a hacer preguntas difíciles y busque información que le ayude a identificar los problemas más importantes que debe abordar o los ámbitos que en los que debe mejorar en beneficio propio y de todo su equipo.

- ¿De qué información dispone ya y qué conclusiones puede sacar de ella? (En el caso de información sobre el lugar de trabajo, podría tratarse de datos sobre bajas por enfermedad, rotación de personal, encuestas y evaluaciones relacionadas con el lugar de trabajo)
- Otras herramientas que puede utilizar son el análisis SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) personal o colectivo, centrado en el bienestar, la minimización del estrés, la gestión de la salud mental y la resiliencia.
- Busque ayuda para evaluar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo.
- Busque asesoramiento y ayuda para evaluar su salud, en particular su nivel de estrés y el estado de su salud mental. Cuanto antes lo haga, mejor serán los resultados.



C. Conózcase a si mismo y conozca a quienes

trabajan con usted: como personas, seres humanos con fortalezas, características y vulnerabilidades, como tenemos todos. De este modo podrá notar a tiempo si se producen cambios que podrían señalar que hace falta preguntar “*Estoy bien?*” or “*Estás bien?*”

- Haga una lista personal de lo que le provoca estrés y cómo inciden esos factores en su salud mental, es decir, el conjunto de factores desencadenantes y señales de alerta que le permitan actuar a tiempo y evitar que la situación empeore.
- No podrá adquirir este conocimiento si no reconoce sus puntos ciegos, si se atrinchera en su oficina o si tiene un estilo de liderazgo o gestión que impide la comunicación o mantiene a los demás a distancia.
- La confianza es esencial a este respecto. Si las personas no confían en usted, no se sincerarán ni buscarán su ayuda.

D. Preste atención a su monólogo interno y a cómo se comunica con los demás:

la mayoría de las personas no responden bien a las imposiciones, los gritos, el acoso y la intimidación cuando el estatus y la jerarquía importan más que las relaciones de trabajo sólidas y respetuosas, basadas en la colaboración.

El cerebro humano está programado para percibir estos comportamientos como una amenaza. Esta situación puede provocar en nosotros una reacción de lucha, huida o parálisis que, a menudo, bloqueará la función ejecutiva de nuestro cerebro.

- La autocrítica, los prejuicios, la sensación de no ser lo suficientemente bueno, la vergüenza y el pensamiento negativo pueden ser muy dañinos si no los detectamos a tiempo. Es importante reconocer estos sentimientos por lo que son y no dejarse atrapar por ellos. Trátese con cariño.

- Aprender estrategias para afrontar las emociones y los pensamientos negativos es extremadamente útil.

E. Elija un punto de partida:

- Lo más lógico, aunque no siempre lo más fácil, es empezar por uno mismo. Empezar con pequeños pasos, micropasos, y vaya tomando impulso poco a poco. Piense en una cosa que pueda hacer hoy y que pueda repetir sistemáticamente. Márquese propósitos diarios.
- La concienciación a través de la comunicación y la organización de debates y eventos con los miembros de su equipo suele ser un buen punto de partida. Conviértase en un modelo a seguir. Comparta sus conocimientos con los demás.
- Acostúmbrase a tomar nota de los aspectos positivos, así como de los síntomas de estrés laboral y de malestar mental, tanto en usted como en los miembros de su equipo o su lugar de trabajo.

F. Céntrese en abordar y mitigar el estigma.

¿Tiene ideas o creencias sobre el bienestar y la salud mental que los estigmaticen? ¿Cuáles con sus actitudes y creencias con respecto al bienestar y la salud mental de los demás? ¿Hay estigmatización en su lugar de trabajo?

- Como líder o directivo, usted tiene un papel fundamental en lo que respecta a abordar y mitigar el estigma asociado a los problemas de salud mental, al igual que lo tiene con respecto a otros comportamientos y actitudes perjudiciales en el lugar de trabajo, como el acoso, la intimidación, el racismo, el sexismo, etc.
- El estigma es perjudicial, sea del tipo que sea.
- El estigma puede hacer que dé menos importancia a su salud mental que a su salud física y que no busque asesoramiento o ayuda cuando los necesite.
- El estigma se manifiesta en el lenguaje que utiliza, en su actitud hacia usted mismo y hacia los demás, en su forma de responder a sus colegas, familiares y amigos.

Si no adopta una actitud proactiva a este respecto, estará permitiendo directa o indirectamente esas actitudes y conductas perjudiciales y se convertirá en cómplice de ellas y del daño que causan.

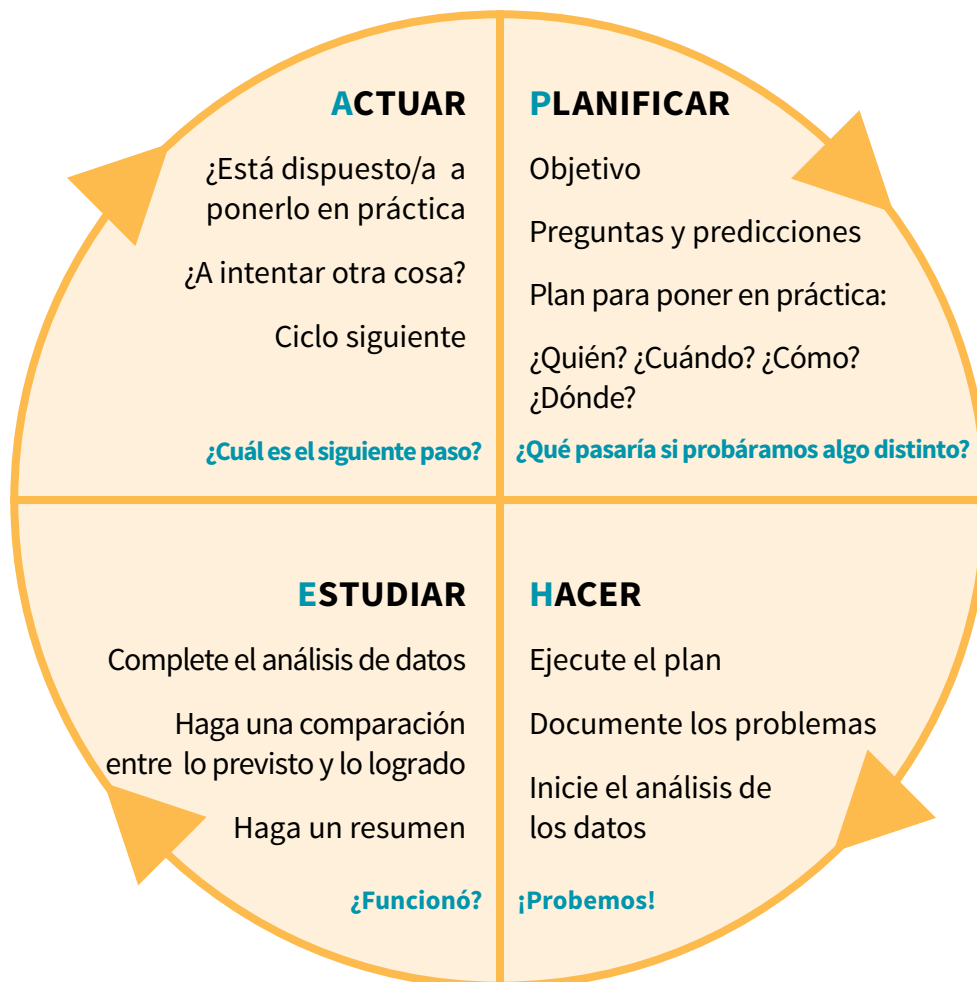


TERCER PASO: PONER EN MARCHA SU HOJA DE RUTA

Después de haber dado algunos micropasos, elabore un plan de 90 días que describa sus objetivos en relación con su salud mental y su bienestar.

- Ajuste su plan sobre la marcha a medida que aprenda lo que le resultó.
- Los ciclos “planificar, hacer, estudiar y actuar” (conocidos como ciclos PDSA en inglés) suelen ser útiles para estructurar e impulsar las iniciativas de mejora.
- Establezca un mecanismo de rendición de cuentas entre pares con alguien de confianza a quien pueda informar sobre los progresos que realiza, que cuente con indicadores claros que le permitan medir fácilmente los beneficios que deseaba lograr.

CICLO PDSA





PLANIFICAR

- ¿Cómo ve su éxito?
 - Comience por elaborar un plan de acción personalizado de 90 días; más adelante podrá crear otro plan, a medida que progrese y pase de fortaleza a fortaleza.
 - Piense en el “qué” va a hacer y en el “cómo” y elija intervenciones y respuestas de eficacia probada.
 - ¿Cómo va a medir/evaluar el impacto de sus acciones?
-

HACER

- Pruebe medidas o iniciativas concretas, haga algunas pruebas.
 - Si las medidas que adopta no tienen el efecto deseado o no le parecen correctas, pruebe un enfoque diferente.
-

ESTUDIAR

- Revise y mida los resultados: ¿los pasos que ha dado han producido el resultado deseado (por ejemplo, con respecto al proceso o la eficiencia del trabajo)?
 - Decida cómo evaluar los resultados antes de empezar a aplicar su plan
 - Incluya medidas sobre el **impacto** de lo que puso en marcha (si fue eficaz, si tuvo el impacto previsto) y **cómo lo aplicó** (si hizo un seguimiento, si contrató recursos externos cuando fue necesario, etc.).
 - A veces, el problema puede **no** residir en la iniciativa o el proyecto en sí mismo, sino en los errores de planificación. ¿Quizás intentó abarcar demasiado demasiado pronto?
-

ACTUAR

- Amplíe el alcance de las actividades/intervenciones si están dando buenos resultados.
- Si la iniciativa no ha producido los resultados deseados y no ha resuelto el problema que debía resolver, no tiene sentido ampliarla a un grupo más amplio de empleados o de personas.
- Evalúe constantemente los resultados para determinar si está logrando el impacto deseado.
- Los buenos propósitos que no se traducen en resultados son una pérdida de tiempo y de recursos.



COMPRENDA SU RESPUESTA AL ESTRÉS (PERFIL DE ESTRÉS)

Este ejercicio le llevará de 5 a 10 minutos.

Reflexione y responda a las siguientes preguntas para cada cuadrante. Anote sus respuestas. Puede utilizar algunas de las respuestas que dio a las preguntas anteriores.

Comience este ejercicio a solas. Convendría también que escuchara la opinión de alguien de confianza, ya que no siempre somos conscientes de cómo reaccionamos ante el estrés ni de cuáles son nuestras fortalezas y nuestras estrategias de afrontamiento.

CUADRANTE 1: ¿Qué le provoca estrés? ¿Qué factores que le hacen sentirse estresado?

CUADRANTE 2: ¿Qué síntomas tiene cuando se siente estresado? Piense en cómo el estrés afecta a su estado físico, mental y emocional y a su comportamiento (signos/síntomas).

CUADRANTE 3: ¿Cuáles son sus estrategias negativas para afrontar el estrés? Por estrategias negativas se entienden las estrategias de adaptación nocivas que pueden proporcionar un alivio temporal, pero que en realidad pueden aumentar su estrés.

CUADRANTE 4: ¿Cuáles son sus estrategias positivas para afrontar el estrés? Las estrategias positivas para afrontar la situación le ayudan a mantener su salud mental y a reducir los niveles de estrés.

CUADRANTE 1: FACTORES QUE LE CAUSAN ESTRÉS

CUADRANTE 2: SÍNTOMAS DE SOBRECARGA DE ESTRÉS

**CUADRANTE 3: ESTRATEGIAS NEGATIVAS
PARA AFRONTAR LA SITUACIÓN**

**CUADRANTE 4: ESTRATEGIAS POSITIVAS
PARA AFRONTAR LA SITUACIÓN**



HOJAS DE EJERCICIOS DEL FOLLETO—ACTUAR

PRIMER PASO—CREAR MI HOJA DE RUTA: DÓNDE ESTOY AHORA Y DÓNDE QUIERO ESTAR EN 90 DÍAS

Resumen del folleto “¿Por qué son importantes la salud mental y el bienestar?”

¿Cuáles han sido sus principales conclusiones?

¿Cuál es su estilo de gestión y liderazgo?

-
-
-

¿Cómo evalúa su esfuerzo discrecional?

-
-
-

¿En qué etapa de su vida profesional como directivo o líder se encuentra actualmente?

-
-
-

De este folleto

Principales datos del perfil de estrés (anexo 1)

Cuadrante 1: Factores que le causan estrés

-
-
-

Cuadrante 2: Síntomas de sobrecarga de estrés

-
-
-

Cuadrante 3: Estrategias negativas para afrontar la situación

-
-
-

Cuadrante 4: Estrategias positivas para afrontar la situación

-
-
-



Pregúntese:

- ¿A dónde quiero llegar?
- ¿Qué significa para mí “triunfar”?
- ¿Qué es lo que más me importa?
- ¿A qué aspiro?

Escriba una carta dirigida a sí mismo en el futuro, con fecha de dentro de un año, y describa en ella lo que cree que estará pensando, haciendo, sintiendo y viendo en ese momento. ¿Qué le llamaría la atención en usted mismo?

Carta a mí mismo para la fecha: ___/___/___

Estimado/a _____,

Describa cuáles son los elementos a los que debe prestar más atención.

Qué es lo que puede hacer (indique una **única acción**) respecto de cada uno de los ámbitos siguientes:

Bienestar personal - <i>mi acción es</i>	Hábitos de vida saludables - <i>mi acción es</i>
Posibles adicciones (que a menudo empiezan como estrategias para afrontar la situación) - <i>mi acción es</i>	Riesgos psicosociales del trabajo - <i>mi acción es</i>

Indique si su enfoque incluye acciones personales para:

Proteger y promover el bienestar	Sí	No	Todavía no	No está seguro/a
Prevenir daños o problemas de salud mental	Sí	No	Todavía no	No está seguro/a
Animarlo a actuar rápidamente a fin de conseguir mejores resultados para sí mismo	Sí	No	Todavía no	No está seguro/a
Permitirle lograr la mejor recuperación posible y volver a prosperar como directivo y líder	Sí	No	Todavía no	No está seguro/a

¿Necesita prestar atención a alguna de las formas en que intenta abarcar demasiado y que pueden repercutir en su bienestar? Puede que haya otros aspectos en los que intenta abarcar demasiado que pueda añadir a la lista.

- Trabaja en exceso
- Piensa demasiado
- Se agobia
-
-
-



SEGUNDO PASO - ESTRATEGIAS CLAVE PARA PODER EMPEZAR

¿Qué conocimientos debe adquirir?

-
-
-

¿Con quién debe establecer/reestablecer contacto?

-
-
-

¿En qué ámbitos debe demostrar más curiosidad y hacer preguntas difíciles tanto a sí mismo como a los demás?

-
-
-

¿Qué otra información podría necesitar para determinar cuáles son los problemas significativos que está tratando de resolver en relación?

1. Consigo mismo

-
-
-

2. Con su lugar de trabajo

-
-
-

¿De qué información dispone ya y qué conclusiones puede sacar de ella?

-
-
-



Análisis SWOT personal:

Céntrese en el bienestar, la minimización del estrés, la gestión de la salud mental y la resiliencia.

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Cuando me escucho a mí mismo, me doy cuenta de que (marque o resalte sus respuestas)

- Utilizo un lenguaje negativo y desmotivador (autocrítica/crítica interna)
- Soy comprensivo y me aliento
- Reconozco que a veces se cometen errores
- Tiendo a pensar demasiado
- Me mantengo presente y atento
- Reconozco las emociones causadas por los pensamientos negativos

Cuando oigo cómo le hablo a los demás, me doy cuenta de que:

-
-
-

Me comprometo a llevar a cabo las siguientes acciones durante las próximas 3 semanas, comenzando con **PEQUEÑOS PASOS O MICROPASOS (específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos (SMART, por sus siglas en inglés)**

Micropaso PRIMERA SEMANA	
Micropaso SEGUNDA SEMANA	
Micropaso TERCERA SEMANA	



TERCER PASO - DESARROLLAR MI PLAN DE ACCIÓN DE 90 DÍAS

PLANIFICAR - HACER - ESTUDIAR - ACTUAR

PLANIFICAR

¿Qué constituirá un éxito en 90 días?

¿Qué voy a hacer para conseguirlo?

HACER

¿Cuándo y dónde probaré a tomar estas medidas?

ESTUDIAR

¿Cómo voy a comprobar/evaluar si lo que hago está funcionando?

ACTUAR

Si funciona, seguiré

Si no funciona, voy a ...

