



BIENESTAR PERSONAL Y GESTIÓN DEL ESTRÉS PARA DIRECTIVOS Y LÍDERES

FOLLETO 3: CÓMO PROSPERAR COMO DIRECTIVO Y LÍDER

Este folleto abarca tres aspectos que es importante que tenga en cuenta a la hora de invertir en su crecimiento personal como líder o directivo: el trabajo en exceso, el estilo de liderazgo y gestión y el cuidado de uno mismo.

Este es el tercero de una serie de folletos, de los cuales el primero, “¿Por qué son importantes la salud mental y el bienestar?”, ayudó a los lectores a entender por qué la salud mental es importante y a reconocer los signos de la salud mental tanto mala como óptima. El segundo folleto, “¿Cómo mejorar la salud mental y el bienestar?”, ofrece una hoja de ruta que ayuda a reconocer y planificar los pasos necesarios para mejorar la salud mental.

ESTE FOLLETO ABARCA

1. El trabajo en exceso

- i. ¿En qué consiste el trabajo en exceso?
- ii. Motivos por los que se trabaja en exceso
- iii. Factores de riesgo psicosocial

2. Estilo de liderazgo y gestión

- i. Elija bien su estilo de liderazgo y gestión
- ii. Cambie la conversación para cambiar la cultura de su lugar de trabajo

3. Cuidado de uno mismo

- i. El estrés y el cansancio
- ii. La gestión del bienestar y la buena salud personales
- iii. La resiliencia

La experiencia de prosperar se encuentra en el extremo más positivo del espectro del bienestar y la salud mental.

Una descripción de este concepto es “un estado en el que las personas tienen emociones positivas, un funcionamiento psicológico positivo y un funcionamiento social positivo, la mayor parte del tiempo”¹.

Prosperar en la vida y encontrarse en un sólido bienestar tiene efectos muy positivos en la vida propia y abarca las relaciones sociales, el trabajo y el desarrollo profesional, la salud y el bienestar personales, la familia, la conexión con la sociedad y la comunidad, y el bienestar cultural, espiritual y financiero.

Esta sensación de prosperidad o florecimiento en la vida, incluso en el trabajo, es una experiencia muy personal, pero en general hay algunos elementos universales o compartidos. Martin Seligman, en su trabajo en el campo del bienestar y la psicología positiva, describe este concepto en su [modelo PERMA](#) de la siguiente manera:

Emoción positiva: La experiencia de emociones positivas, es decir, una sensación de esperanza y optimismo, placer, disfrute, gratitud.

Compromiso (*engagement*): La dedicación a lo que hacemos y la capacidad de aprovechar las fortalezas y hacer lo que nos gusta; a veces se dice que es como estar en un estado de “fluidez”.

Relaciones: El contacto regular con otras personas, las relaciones positivas y auténticas, la participación en una cultura de trabajo o un equipo sólido y sano, en el que nos sentimos conectados con los demás.

Significado (*meaning*): Sentido de propósito y capacidad de contribuir de manera significativa.

Logros (*accomplishments*): Sensación de estar avanzando hacia el logro de los objetivos y las aspiraciones personales, laborales o institucionales y profesionales. Se ha demostrado que este sentido del logro, junto con la persistencia y la autodisciplina, influyen más que el coeficiente intelectual en la posibilidad de tener éxito en la vida y el trabajo (Angela Duckworth - GRIT²).

¹ Corey L M Keyes (2002). “The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life”. *Journal of Health and Social Behaviour* 43(2):207-22.

² Duckworth, Angela (2016) *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. Vermillion/Penguin Random House, Londres.



1. EL TRABAJO EN EXCESO

i. El trabajo en exceso puede manifestarse de diversas formas:

- » Trabajar muchas horas en la oficina y responder a los correos electrónicos y las llamadas fuera del horario de trabajo
- » No tomarse descansos durante el día
- » No dejar de trabajar en algo porque uno no está satisfecho con los resultados (muy relacionada con pensar demasiado y agobiarse)
- » Trabajar por las noches, los fines de semana y durante las vacaciones

EL TRABAJO EN EXCESO ES MUY PERJUDICIAL PARA:

- » El bienestar y la salud
- » El funcionamiento del cerebro y el sistema nervioso
- » El desempeño como directivo o líder
- » La cultura de trabajo propia y de los demás

La gestión de la carga de trabajo y de las horas de trabajo debe ser una prioridad, pues forma parte del cuidado de uno mismo (y del cuidado de los demás). Esta puede ser una decisión difícil cuando muchas culturas institucionales perpetúan y fomentan el trabajo en exceso. En algunos casos, trabajar en exceso se convierte en arrogancia, competitividad y heroísmo (por ejemplo, “tienen que verme llegar primero e irme último”). Por este tipo de ideas, el trabajo en exceso se convierte en la norma. No es saludable para usted, para su rendimiento ni para el lugar de trabajo.

ii. Motivos por los que se trabaja en exceso:

- » El aumento de la sobrecarga de trabajo en general con plazos poco razonables. La sobrecarga de trabajo (presiones en relación con el volumen y el tiempo) es, en todo el mundo, uno de los principales factores a los que se atribuye el estrés y la mala salud de la fuerza laboral, en particular entre quienes desempeñan funciones de dirección y liderazgo.
- » El director o líder nos pide directamente que hagamos más, por ejemplo, que trabajemos más horas con regularidad.
- » La cultura institucional ha incorporado como norma el trabajo en exceso.
- » Los efectos de la tecnología moderna, que ha generado la cultura omnipresente de que el trabajo está a un solo clic y, a menudo, una sensación de expectativa (real o no) de que debemos dar respuestas inmediatas.
- » La ética laboral personal, la ambición interna, la sensación de éxito, la angustia o la culpa.
- » Para algunos, el trabajo es menos estresante que el hogar o la vida familiar, y lo consideran un refugio.

La pregunta no es quién o qué tiene la culpa, sino si esta forma de trabajar funciona, si consigue mejores resultados.

El trabajo en exceso quizá no se traduzca en mejores resultados si es a costa de su salud mental y bienestar. Cuando las horas que uno trabaja y la carga de trabajo son adecuados, mejoran la productividad, la cultura del lugar de trabajo y la salud mental y el bienestar.

Los resultados de investigaciones efectuadas por *Harvard Business Review* indican que el trabajo en exceso es contraproducente tanto para los líderes o directivos como para la organización.

El trabajo en exceso:

- No genera más productos
- Sí malogra el bienestar y la salud porque altera el sueño, causa depresión, induce a consumir alcohol en exceso, deteriora la memoria y causa diabetes y enfermedades cardíacas
- Se hace patente en el absentismo y la mayor rotación del personal
- Aumenta la propensión a cometer errores
- No permite ver con claridad el panorama general, sino que suele dejarnos atascados con los detalles insignificantes.

“Si su trabajo depende de la comunicación interpersonal, de hacer juicios de valor, de leer la cara de los demás, de gestionar las reacciones emocionales, el trabajo en exceso puede dificultar todas esas tareas”³.

³ *Harvard Business Review* (HBR) (agosto de 2019). Sarah Green Carmichael, “The Research is Clear: Long Hours Backfires for People and for Companies”.



iii. Introducción a los factores de riesgo psicosocial

Los factores del lugar de trabajo que pueden generar estrés se denominan **factores de riesgo psicosocial**.

Es a partir de los factores de riesgo psicosocial que se evalúa el lugar de trabajo y se conciben medidas para prevenir y minimizar los perjuicios.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) definió los **factores de riesgo psicosocial** en 1984 de la siguiente manera: “las interacciones entre el medio ambiente de trabajo, el contenido del trabajo, las condiciones de organización y las capacidades, necesidades, cultura del trabajador, y consideraciones personales externas al trabajo que pueden, en función de las percepciones y la experiencia, tener influencia en la salud, rendimiento del trabajo y satisfacción laboral”⁴.

CUADRO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

1. Responsabilidad del puesto <ul style="list-style-type: none"> Falta de variedad o ciclos de trabajo cortos Trabajo fragmentado o sin sentido Subutilización de las competencias Gran incertidumbre 	2. Sobrecarga y ritmo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Carga de trabajo excesiva o insuficiente Grandes presiones en relación con el tiempo Continuidad dependiente de plazos 	3. Control <ul style="list-style-type: none"> Participación en la toma de decisiones relativas al puesto de trabajo Falta de control sobre la carga de trabajo, el flujo de trabajo, el ritmo, los turnos, etc.
4. Horario de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Turnos Horarios inflexibles Horarios imprevisibles Horarios de trabajo extensos e incompatibles con la vida social 	5. Entorno y equipo <ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad, adecuación o mantenimiento insuficientes del equipo Condiciones deficientes: falta de espacio, mala iluminación, ruido excesivo 	6. Cultura y función de la organización <ul style="list-style-type: none"> Mala comunicación Escaso apoyo a la solución de problemas y al desarrollo personal Falta de definición o de acuerdo sobre los objetivos institucionales
7. Relaciones interpersonales en el lugar de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Aislamiento social o físico Mala relación con los superiores Conflictos interpersonales Falta de apoyo social 	8. Función en la organización <ul style="list-style-type: none"> Ambigüedad Conflicto Responsabilidad por las personas 	9. Desarrollo de las perspectivas de carrera <ul style="list-style-type: none"> Estancamiento e incertidumbre en la carrera profesional Ascensos insuficientes o inmerecidos Malos sueldos Inseguridad laboral Escaso valor social del trabajo
10. Interfaz entre la vida personal y el trabajo <ul style="list-style-type: none"> Conflictos entre las exigencias laborales y domésticas Escaso apoyo familiar Problemas relativos a las carreras paralelas 	11. Abuso y uso indebido de sustancias <ul style="list-style-type: none"> Consumo de alcohol en el lugar de trabajo Atracón de alcohol Uso indebido de drogas Drogodependencia y alcoholismo 	12. Violencia en el lugar de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Violencia entre compañeros Intimidación Acoso laboral Violencia de terceros (de clientes, pacientes, personas externas al lugar de trabajo)
13. Amenaza de muerte directa <ul style="list-style-type: none"> Trabajos de alto riesgo por los cuales el trabajador está expuesto a sustancias químicas mortales, armas, etc. Puestos en zonas de guerra activa u otros riesgos de muerte Lugares que suponen un gran riesgo de exposición a enfermedades mortales 	ACTIVIDAD: Mi lugar de trabajo <i>Preguntas:</i> 1) Analice los factores en un grupo pequeño o con su equipo y clasifíquelos de 1 a 13 (1 sería el peor problema) 2) ¿Cuáles son los 3-5 principales factores de riesgo psicosocial en su oficina o lugar de destino? <ul style="list-style-type: none"> ¿Qué se está haciendo para ayudar a mitigarlos? ¿Qué habría que hacer? 	

⁴. OIT (2012). *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*.



Si quiere saber más o evaluar los factores de riesgo psicosocial de su lugar de trabajo, hable con la Oficina del Consejero del Personal, el equipo de Servicios Médicos o el Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo de su organización.

Como directivo o líder, puede adoptar una actitud proactiva:

- » Para que su estilo de gestión no contribuya a este tipo de factores de riesgo psicosocial.
- » Para solicitar apoyo en su organización.

2. LIDERAZGO Y GESTIÓN

DOS MEDIDAS IMPORTANTES QUE PUEDE TOMAR COMO DIRECTIVO O LÍDER:

- Elija bien su estilo de liderazgo y gestión
- Cambie la conversación para cambiar la cultura de su lugar de trabajo

i. Estilo de gestión y liderazgo:

Su estilo de gestión y liderazgo tendrá una influencia importante en el funcionamiento de su equipo, en cómo se siente el personal y en su rendimiento.

Los estilos de liderazgo influyen de formas diferentes en la cultura del lugar de trabajo, la productividad, el estrés y la salud mental y el bienestar. Los estilos de liderazgo y gestión autoritarios o autocráticos no son adecuados para los lugares de trabajo modernos ni para sacar lo mejor de los trabajadores, pues suelen acumular todo el poder, la autoridad y el control, y se reservan el derecho de tomar decisiones colectivas. Ese tipo de actitudes puede disuadir a las personas de hablar con usted sobre las dificultades a las que quizá se enfrenten y está vinculado a los factores de riesgo psicosocial en el lugar de trabajo que ya se sabe que aumentan el estrés.

Hay momentos en los que es apropiado aplicar un estilo autoritario, como puede ser en momentos de emergencia o crisis, cuando la claridad de los actos, el proceso y la urgencia son vitales en situaciones hostiles o zonas de guerra.

El desarrollo, el liderazgo y el pensamiento de gestión de las instituciones modernas están promoviendo estilos más transformacionales o de servicio.

EN SU CALIDAD DE DIRECTIVO, PUEDE ELEGIR UN ESTILO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN QUE:

- » Complemente o permita responder positivamente a los 13 factores de riesgo psicosocial descritos.
- » Dé un apoyo proactivo al enfoque centrado en las personas, en especial respecto de la salud mental y el bienestar.

Los programas de aprendizaje y desarrollo de su organización le permitirán aprender más acerca de la gama de estilos de liderazgo y gestión.

¿Sabe si su estilo de liderazgo o gestión apoya la salud mental del personal, la eficacia en el trabajo y un entorno seguro desde una perspectiva psicológica?

Pruebe esta [autoevaluación en línea](#) de los recursos de salud mental en el lugar de trabajo del Canadá. Este ejercicio le permitirá reflexionar en privado sobre su estilo de gestión.



EN EL MARCO DE LIDERAZGO DE LAS NACIONES UNIDAS, LOS ESTILOS DE GESTIÓN Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONALES Y DE COACHING ABARCAN

- » Dar prioridad a la buena comunicación, al compromiso y al fomento de la confianza
- » Tener tolerancia cero con la estigmatización, la discriminación y la intimidación en el lugar de trabajo

Si es líder o directivo, tiene el deber de no comportarse de manera intimidatoria ni permitir que otros se comporten de esa manera. Si no practica la tolerancia cero de una forma preventiva, está condonando pasiva e implícitamente las conductas prohibidas, entre las que se cuentan los tratamientos verbales o físicos que se consideran humillantes, hirientes e intimidatorios. Puede tratarse de un caso aislado o de un hábito. Es inaceptable, cualquiera sea el lugar que ocupe en la jerarquía de la organización.



Si no aplica la tolerancia cero de una forma PREVENTIVA, está condonando las conductas prohibidas pasiva e implícitamente.

ii. Cambie las conversaciones para cambiar la cultura: comunicación, confianza y compromiso

Las conversaciones marcan la diferencia en la comunicación, el compromiso, la cultura del lugar de trabajo y el desempeño.

“Llegar al siguiente nivel de grandeza depende de la calidad de la cultura, de la calidad de las relaciones, de la calidad de la conversación”.

—Judith Glaser⁵

Elementos esenciales de las conversaciones de calidad que marcan la diferencia en la cultura del lugar de trabajo y minimizan el estrés:

- » Escuchar a los demás para relacionarse y comprender su perspectiva ayuda a generar confianza y entrena centrarse en lo que está diciendo la persona y no en lo que uno dirá a continuación.
- » Formular preguntas indagando sin hacer juicios de valor ayuda a generar compromiso en los demás.
- » Mantener conversaciones que inspiren a las personas y no las anulen (es decir, les impidan hablar o participar) propicia que contribuyan, configuren la cultura del lugar de trabajo y mejoren la satisfacción en el empleo. En otras palabras, conversaciones de tipo *coaching*.

¿Cuál es el estilo de conversación predominante en su función?

En su trabajo sobre la inteligencia conversacional, Judith Glaser describe tres niveles de conversación. Cada nivel tiene una función pero los tres deben estar en equilibrio y utilizarse en la ocasión adecuada.

- 1) Conversaciones de nivel I: contar, informar, dirigir
- 2) Conversaciones de nivel II: promover, persuadir
- 3) Conversaciones de nivel III: inspirar, cocrear

⁵ [Psychology Today Blog on Quality Conversations](#)



3. CUIDADO DE UNO MISMO

EN ESTA SECCIÓN, COMENZAREMOS A ANALIZAR TRES ÁMBITOS DE INTERÉS PRINCIPAL:

- i. El estrés y el cansancio
- ii. La gestión del bienestar y la buena salud personales
- iii. La resiliencia

Invertir a diario en su bienestar, cultivar la buena salud y actuar a tiempo cuando perciba signos de mala salud le permitirá prosperar en su función de directivo o líder.

Cuidar de su salud y pedir ayuda cuando lo necesite reduce su sufrimiento y minimiza el impacto negativo en la cultura del lugar de trabajo. Aunque la mala salud no siempre puede prevenirse, los directivos y líderes pueden ser **modelos de conducta** si protegen y promueven la buena salud. Promover y proteger el bienestar construye una base sólida sobre la que se asienta la salud y la experiencia de vida de todas las personas.

i. El estrés y el cansancio:

ESTRÉS

El estrés relacionado con el trabajo está determinado por la **organización del trabajo**, el **diseño del trabajo** y las **relaciones laborales**, y tiene lugar cuando las exigencias del trabajo no se corresponden o exceden de las capacidades, recursos o necesidades del trabajador o cuando el conocimiento y las habilidades de un trabajador o de un grupo para enfrentar dichas exigencias no coinciden con las expectativas de la cultura organizativa de una empresa. (Organización Internacional del Trabajo, 2016. *Estrés en el trabajo: un reto colectivo*, p. 2).

El estrés forma parte de la experiencia humana y es un fenómeno natural. Los problemas surgen cuando la experiencia se prolonga en el tiempo o no podemos lidiar con ella, sea o no que su origen siga activo.

En resumen, el estrés proviene de **cuatro** fuentes principales:

- » **Estrés de supervivencia:** reacciones de lucha o huida o paralización. Se trata de una respuesta a la amenaza que es natural de todas las personas y los animales y que tiene que ver con las necesidades básicas de alimentación, refugio y seguridad.
- » **Estrés interno:** es la percepción personal de un acontecimiento, que influye en la forma en que pensamos acerca de este. El estrés interno puede ser útil o perjudicial. Si no se resuelve el desencadenante, puede llevar a pensar demasiado o a centrarse mucho en tratar de resolver el problema en detrimento del bienestar.
- » **Estrés del entorno:** corresponde a lo que nos rodea, como la guerra o el conflicto civil, los desastres naturales, las pandemias, el ruido, el hacinamiento, la calidad del aire, la luz y los insectos. Las investigaciones han atribuido a las temperaturas extremas, el hacinamiento y el ruido el aumento del malestar y la agresividad.
- » **Estrés relacionado con el trabajo:** es la respuesta física y emocional perjudicial derivada de que las exigencias del trabajo no se ajusten a las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador. No nos referimos a los retos, que pueden ser factores positivos.

Dado que **se ha observado que el estrés es un factor concomitante en el 95 % de todos los procesos patológicos**, uno de los pilares de la salud holística y la sanación consiste en aprender a lidiar bien con el estrés.

Este proceso de aprendizaje comienza por reconocer y describir los tipos y las fuentes específicas de estrés que afectan a cada uno y entender la forma en que estos factores de estrés se manifiestan como síntomas en la vida cotidiana.

CANSANCIO

La acumulación de estrés durante mucho tiempo puede hacer estragos en el cuerpo. Eso es lo que sucede cuando trabajamos con demasiada dedicación o demás, tenemos una vida social muy activa o una vida familiar exigente.



El trabajo, los amigos y la familia son elementos importantes para vivir una vida plena. Sin embargo, cuando no es posible **mantener el equilibrio**, puede parecer que la vida se está saliendo de control. La falta de descanso suficiente para rejuvenecer y dedicar tiempo a nutrir otras partes de la vida y el estado de cansancio constante pueden tener efectos muy negativos en la resiliencia y el bienestar, lo que a su vez es perjudicial para la salud mental.

Si ha sufrido estrés traumático y quizá esté padeciendo un trastorno por estrés postraumático, le aconsejamos que hable con el Consejero del Personal de su organización para ver cómo puede ayudarlo.

Lo que puede hacer para reducir el estrés y el cansancio:

- » **Invertir energía, dedicación y tiempo para cultivar el bienestar e incorporar hábitos saludables.** Este es un concepto básico. El bienestar protege de los efectos nocivos del estrés.
 - » **Dormir un número de horas suficiente** (7-9 horas) es fundamental para prevenir y controlar los síntomas de estrés.
 - » **Hacer lo que sabe que le da más bienestar.** Es muy importante, sobre todo si prevé una mayor exposición a situaciones estresantes o está inmerso en ellas.
 - » **Elegir opciones saludables**, como hacer ejercicio, meditación con atención plena y técnicas de respiración y adoptar un estilo de vida más saludable en general. Lo importante es que encuentre lo que más le sirva.
 - » **Aprender a meditar con atención plena** es una forma muy eficaz de enseñarle al “sistema inmunitario” a resistir los efectos del estrés. Esta práctica ayuda a reconocer las primeras señales de advertencia de estrés, de manera que pueda aprender a autorregularse de formas saludables.
 - » **Ser consciente de las estrategias de afrontamiento que podrían ser perjudiciales para la salud**, por ejemplo, dormir menos, tomar más alcohol, fumar u otros comportamientos que podrían ser nocivos para su salud y bienestar generales.
 - » **Inscribirse en un curso de gestión del estrés.** Hay muchas prácticas que puede aprender para gestionar la respuesta del cuerpo y la mente al estrés y prestar atención a los factores que lo desencadenan.
- » **Determinar los aspectos que puede cambiar** y que en efecto tiene la capacidad de cambiar. ¿Puede cambiar la situación propiamente dicha o la actitud que toma al respecto?
 - » **Conocer mejor las diferentes perspectivas respecto del estrés.**
 - » A continuación se ofrecen varios webinars y vídeos de perspectivas personales en los que se exponen consejos que quizá le resulten útiles.
 - » Compruebe si los Servicios de Bienestar del Personal, la Oficina del Consejero del Personal de su organización o la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas ofrecen alguna actividad que pueda interesarle.

Más información:

Perspectivas sobre el estrés

- [Kelly McGonigal Ted GLOBAL 2013: How to make stress your friend](#)
- [Madhumita Murgia — How Stress Affects Your Brain TED](#) (en varios idiomas)
- [Daniel Levitin: Ted Global — How to Stay Calm When You Know You'll be Stressed](#)
- [Burnout Gamble: Hamza Khan . | TEDxUTSC](#)

Recursos prácticos para aprender a manejar el estrés:

- [Self-assessment: assess your level of stress](#)
- [Managing stress courses on LinkedIn](#)
- [Mindfulness and meditation for managing stress](#)
- Consulte en los Servicios de Bienestar del Personal, la Oficina del Consejero del Personal de su organización o la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, que probablemente también ofrezcan actividades sobre estos temas.

Si le preocupa su nivel de estrés y los efectos que está teniendo en su salud y bienestar, y en su trabajo, quizá le sirva considerar lo siguiente:

- » Hable con un amigo o con su jefe; no espere.
- » Solicite asesoramiento o ayuda a los Servicios de Bienestar del Personal, la Oficina del Consejero del Personal o los Servicios Médicos de su organización.

Pedir ayuda no es una debilidad, sino una muestra de valentía.



ii. Gestión del bienestar y la buena salud personales:

BIENESTAR

“El bienestar tiene que ver con las personas y con crear las condiciones para que todos prosperemos. Tiene que ver con la calidad de vida y la prosperidad, la salud física y mental positiva, las comunidades prósperas sostenibles”⁶.

El bienestar es tanto un estado de ánimo como un estado físico. Es habitual definir el grado de bienestar conforme a lo que más importa a cada persona; en otras palabras, el bienestar es algo muy personal.

Las dimensiones del bienestar generalmente abarcan:

- » **El bienestar y la salud personales:** buena salud física y mental, la energía que necesitamos para satisfacer nuestras necesidades diarias y lograr resultados, el grado de satisfacción que tenemos con la vida y el sentido de propósito y significado propios, y las experiencias emocionales cotidianas. En este elemento también podría incluirse el bienestar espiritual, ya sea en relación con una religión específica, una conexión con algo superior o valores y propósitos para la vida.
- » **El bienestar cultural:** la cultura puede incluir costumbres y valores tradicionales y algunas formas de hacer las cosas en algunas poblaciones. En muchas culturas indígenas, el bienestar se deriva de una conexión muy sólida con el colectivo y no se basa en valores y normas individuales, además de que depende de conexiones ancestrales y creencias espirituales muy profundas.
- » **El bienestar social:** se ha demostrado científicamente que las conexiones saludables con los demás son una necesidad humana fundamental.
- » **El bienestar comunitario y el lugar donde vivimos:** están relacionados con la necesidad humana de conexión, el sentido de compromiso y pertenencia dentro de la comunidad, y la zona donde vivimos y nos sentimos seguros.
- » **El medio natural:** son las condiciones presentes y futuras del entorno y la facilidad de acceso al medio natural.

- » **El bienestar financiero y económico:** está relacionado con la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer las necesidades básicas y con ser capaces de gestionar la vida financiera propia con eficacia y prosperar económicamente en los sistemas generales en los que vivimos.
- » **El bienestar profesional:** la forma en la que ocupamos el tiempo y el gusto por lo que hacemos todos los días. Es la sensación de que lo que hacemos como trabajo o el desarrollo profesional tienen sentido y un propósito concreto.

Una parte importante del bienestar consiste en conocerse, sobre todo, en buscar el significado y el propósito, tener relaciones positivas y aceptarse.

Es importante que tenga en cuenta lo que es único de su persona:

- sus fortalezas
- lo que le da felicidad
- el sentido de propósito y significado
- el bienestar
- la conexión con la comunidad o las comunidades más amplias

Es importante tener en cuenta que, incluso cuando prosperamos como directivos o líderes, nuestro bienestar no siempre está en un nivel estable. La vida tiene muchos retos y todos pasamos por períodos de sufrimiento o dificultades. El bienestar es un proceso continuo:

Sufrimiento - Estado languideciente - Afrontamiento - Estado productivo - Estado floreciente

Puede que nos encontremos o encontremos a otras personas en cualquiera de las fases del espectro del bienestar en diferentes momentos del día, la semana, el año o la vida.

Toda persona que tiene una salud mental positiva y un alto grado de bienestar se siente bien, funciona bien, está satisfecha con la vida, se está desarrollando como persona, tiene relaciones y conexiones sólidas y es optimista sobre su futuro a pesar de los retos que pueda tener ante sí. Aunque quizá tenga días o momentos en los que no se sienta así, tiene gran resiliencia y se recupera rápidamente, o no se aferra a los sentimientos o pensamientos negativos o tristes durante demasiado tiempo.

⁶Sitio web “What Words Wellbeing”, sobre lo que es el bienestar.



BUENA SALUD

Promoción de la salud en el lugar de trabajo: Los elementos importantes del paquete de formación [SOLVE de la OIT](#) para promover la salud en el lugar de trabajo⁷ abarcan:

- » **Los hábitos:** descanso y sueño; ejercicio y actividad física; nutrición; prevención de enfermedades.
- » **Los comportamientos adictivos:** tabaquismo y consumo y abuso de alcohol y drogas.
- » **Los factores de riesgo psicosocial y la salud mental:** estrés y factores de riesgo psicosocial; violencia psicológica y física en el lugar de trabajo; y factores de estrés económico.

Prestar atención colectiva e individual a estos elementos:

- » Mejora la salud y la resiliencia de las personas.
- » Mejora la experiencia laboral de cada persona y, por tanto, el desempeño laboral, el compromiso, la productividad y la lealtad a la organización.
- » Para la organización, puede suponer una mejora general del desempeño, la productividad, la retención y la reducción de los costos financieros asociados a los factores de riesgo psicosocial y la mala salud.

Es importante recordar que todos estos elementos influyen unos en los otros. Si se les presta atención, se obtienen buenos resultados.



Estrés económico



Estrés relacionado con el trabajo



Comportamientos adictivos



Descanso y sueño



Violencia



Nutrición y actividad física



VIH y SIDA

⁷ OIT, Curso SOLVE de la OIT: Integración de promoción de la salud en las políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo.



PONER MANOS A LA OBRA EN PRO DE LA BUENA SALUD: Comience a trabajar en su plan personal de promoción de la salud y prevención de enfermedades.

1. **Considere esta lista** de nueve elementos que promueven la salud en el lugar de trabajo.

POSITIVO	Hábitos, entre otros:	NEGATIVO	Comportamientos adictivos, entre otros:	Factores de riesgo psicosocial y salud mental, entre otros:
	1) descanso y sueño;		5) consumo de tabaco; y	7) estrés y factores de riesgo psicosocial;
	2) ejercicio y actividad física;		6) consumo y abuso de alcohol y drogas	8) violencia psicológica y física en el lugar de trabajo; y
	3) nutrición; y			9) factores de estrés económico
	4) prevención de enfermedades			

(Para obtener información detallada sobre el [marco SOLVE, visite el sitio web de la OIT](#))

2. ¿**Cuáles de las siguientes** medidas ha tomado acerca de su vida y en su lugar de trabajo en los últimos 6 meses?

3. **Describa 3 hábitos** saludables que considere fortalezas personales.

4. **Describa 3 hábitos y comportamientos adictivos** en relación con la promoción de la salud que considere importante mejorar o modificar personalmente.

5. ¿**Qué tres cambios prácticos de comportamiento** haría y qué querría hacer de otra forma? Una buena manera de empezar consiste en definir pasos pequeños o microcambios de comportamiento.

RESILIENCIA

La **resiliencia** es la capacidad de responder a situaciones adversas o difíciles, recuperarse y reponerse.

- » Algunas personas son más resilientes por naturaleza que otras.
- » Algunas personas adquieren esta capacidad porque vivieron experiencias muy difíciles.
- » Otras se han propuesto adquirir resiliencia como destreza.

En el lugar de trabajo, la resiliencia personal determina la forma en que lidiamos con las situaciones laborales estresantes, por ejemplo:

- » Hablar o presentar en una reunión muy concurrida
- » Reaccionar a los comentarios que consideramos críticos
- » Afrontar los problemas interpersonales complejos
- » Apoyar al equipo cuando atraviesa experiencias traumáticas (por ejemplo, catástrofes humanitarias, conflictos civiles)

- » Responder adecuadamente a los conflictos que puedan surgir en el equipo o a la falta de civismo en el lugar de trabajo
- » Responder a los cambios importantes y a la incertidumbre en el lugar de trabajo (por ejemplo, la reducción de los recursos financieros o la financiación, los problemas de salud generalizados como una pandemia o las iniciativas de cambio institucional importantes)

Podemos ser más resilientes en algunos aspectos de la vida que en otros, y ello puede variar en diferentes momentos.

Si se nos agota la resiliencia por haber tenido que recurrir a ella una y otra vez, puede que nos resulte más difícil superar las adversidades o los cambios importantes y recuperarnos. Por eso es tan importante invertir en la prevención y aumentar la resiliencia.

Es importante conocer el grado de resiliencia propio y los cambios que pueda presentar para recuperarla o pedir ayuda si es necesario.



PERSPECTIVAS SOBRE LA RESILIENCIA:

- [Lucy Hone — The three secrets of resilient people](#) (perspectiva personal y profesional)
- [Raphael Rose — From stress to resilience](#)
- [Sule Kutlay Gandur — The Superpower of Resilience](#)
- [Susan David — Emotional Agility](#)

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA REACTIVAR LA RESILIENCIA

Pruebe algunas de estas estrategias la próxima vez que sienta que necesita aumentar su resiliencia:

- No escuche las noticias y busque otras fuentes de inspiración.
- Permítase expresar y sentir sus emociones. A veces, llorar puede servir para purificarse.
- Salga a dar un paseo y mueva el cuerpo. El ejercicio y el movimiento aumentan la energía y liberan endorfinas.
- Recuerde alguna situación en la que se sintió resiliente. Recupere aquello que le permitió encontrar coraje, fuerza y resistencia.
- Hable con alguien a quien quiera y en quien confíe. Mantenga una conversación fructífera y honesta.
- Tómese tiempo libre para recargar las pilas. Desenchufe los aparatos electrónicos y regálese un momento de descanso y reflexión.
- Piense en alguien que sea un ejemplo de resiliencia y trate de imitar su comportamiento.
- Escriba. Poner por escrito los pensamientos y sentimientos puede ayudar a que se sienta mejor mientras transita este proceso.
- Vuelva a conectarse con los demás y ayúdelos a aumentar su resiliencia.
- Sea amable con usted mismo. Tenga un poco de compasión y baje las expectativas.
- Escuche música que lo empodere.
- Respire profundamente. Respirar profundamente es muy curativo y purificador.
- Haga actividades que le resulten inspiradoras. Cuando uno se siente abrumado, hacer alguna actividad pequeña puede servir para avanzar.
- Practique la atención plena en su día a día. Cuanto más practique vivir el momento, más feliz y alegre se sentirá.
- Cuando empiece a creer que puede recuperarse es cuando las cosas empezarán a ir como quiere que vayan. Lo más importante es lo que uno cree. La resiliencia se aprende.

SI QUIERE AMPLIAR SUS CONOCIMIENTOS, BUSQUE UN CURSO O ACTIVIDAD:

- Visite el sitio web de la [Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas](#) para ver si ofrece alguna actividad sobre la creación de resiliencia.
- Consulte los recursos de capacitación que ofrecen su organización o LinkedIn Learning. Para empezar, le sugerimos el siguiente: [Sheryl Sandberg and Adam Grant on Option B: Building Resilience](#).
- Consulte con la Oficina de Bienestar del Personal o la Oficina del Consejero del Personal, ya que es probable que tengan organizado dictar cursos próximamente o puedan indicarle cursos que vayan a dictar otras entidades.

ENLACES PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN:

- [Resilience Skills, Factors and Strategies of the Resilient Person](#)
- [The Role of Resilience in the Workplace](#)

LIBROS SUGERIDOS:

- *Resilient: How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness*. Rick Hanson
- *The Resilience Factor: 7 Keys to finding your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*. Karen Reivich y Andrew Shatte, PhD
- *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Martin E.P. Seligman
- *Rising Strong*, de Brené Brown
- *GRIT: The Power of Passion and Perseverance*. Angela Duckworth
- *Resilience: Hard-won wisdom for living a better life*. Eric Greitens



APÉNDICE:

Otros recursos sobre el bienestar:

Vídeos:

- [Martin Seligman “Flourishing — a new understanding of well-being” en Happiness & Its Causes 2012](#)
- [Martin Seligman: PERMA](#)
- [Rick Hanson — Hardwiring Happiness: The Hidden Power of Everyday Experiences on the Modern Brain. How to overcome the Brain’s Negativity Bias](#)
- [What is: IKIGAI](#)
- [Emily Bidle — IKIGAI: The Secret to a Purposeful Life | TEDxYouth@ASIJ](#)

Material de lectura sobre el bienestar:

- [Organización Internacional para las Migraciones \(OIM\): Mi bienestar](#)
- [The Five Essential Elements of Well-being](#)

Pódcast:

- [Podcasts for Well-being](#)

Aplicación sobre bienestar:

- [Headspace](#)

Sitios web:

- [United Nations Healthy Workforce](#)

