

La inteligencia del bienestar

Cómo mejorar la salud mental en el trabajo

Kiran Bhatti y Thomas Roulet

Traducción de
Marc Figueras

The
Economist

PASADO & PRESENTE
BARCELONA

Introducción

Los últimos años han sido intensos, hemos sufrido desde pandemias hasta inestabilidad política y económica, y ninguna organización se ha librado de ello. La tuya no es ninguna excepción. Es posible que la rotación de personal se haya disparado y que reclutar a los empleados adecuados y motivarlos se haya vuelto cada vez más difícil. Te has acostumbrado ya a ciclos de renuncias silenciosas, grandes dimisiones y oleadas de contrataciones masivas.

Hoy mismo, tienes sobre tu escritorio una nueva carta de renuncia: otra persona de tu equipo que decide irse. La presión laboral y el estrés la han vencido. Parece que esto está afectando no solo a quienes se han incorporado en los últimos años —personas que a veces no logran conectar con la organización ni con sus compañeros—, sino también a quienes llevan trabajando en la empresa cinco años o más. Y lo cierto es que tú también te sientes bastante desmotivado. Ir a trabajar se ha vuelto más difícil; parece que ya no tenga mucho sentido.

¿Te resulta familiar? Sin duda, es una experiencia que muchas personas han vivido. Aunque los problemas de bienestar en el trabajo no son algo nuevo, en los últimos años se han intensificado debido a los cambios en la forma de trabajar. Todo indica que estas transformaciones seguirán acelerándose y resulta difi-

cil prever si sus efectos serán en su mayoría positivos. Cuando se duplicó la fuerza laboral que trabaja desde casa, con la transición al teletrabajo causada por los confinamientos nacionales en 2020, muchos vieron este repentino cambio con optimismo. De hecho, muchas organizaciones informaron de un pico de productividad.¹

Sin embargo, el hecho de que se desdibujen los límites entre el trabajo y la vida privada también tuvo implicaciones negativas para la salud mental, ya que los empleados se vieron con dificultades para desconectar. La epidemia de agotamiento profesional, o *burnout*, se extendió con rapidez, puesto que, como algunos trabajadores fueron despedidos o suspendidos, quedaron menos personas al timón de un barco tambaleante en medio de la tormenta más importante del siglo. Según la empresa norteamericana de análisis Gallup, en marzo de 2020 el porcentaje de adultos estadounidenses que afirmaron experimentar preocupación durante su jornada laboral aumentó repentinamente en veinte puntos, del 38 % al 58 %.

Si a esto se añade una sensación más generalizada de incerteza acerca del futuro —referente a muchos aspectos, desde la crisis climática hasta los peligros de la inteligencia artificial— no es de extrañar que haya aumentado nuestra concienciación sobre los retos que representa la salud mental en las organizaciones. Estos retos se han agudizado tanto que ya no pueden ignorarse. Gerentes, directivos, empleados y equipos de recursos humanos se enfrentan a una ola de agotamiento y a un aumento del grado de ansiedad y depresión. Se trata de un tsunami que tiene implicaciones organizativas y que exige cambios de mentalidad y de cultura. Casi la mitad de la fuerza laboral dice sufrir estrés, lo que representa el valor más alto jamás alcanzado.² Sin embargo, las encuestas muestran que, entre los altos directivos, el apoyo al bienestar de los empleados ha disminuido desde 2021.³

Por sí sola, la concienciación sobre los problemas de salud mental en el puesto de trabajo no es suficiente para abordar uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día: preservar y cuidar a su personal. Las investigaciones también demuestran que, según nuestra comprensión del trabajo, los factores que contribuyen al bienestar varían de una persona a otra, de manera que es poco probable que unos enfoques generalizados funcionen adecuadamente. Más bien, lo que se necesita es que las personas mejoren la comprensión de su propio bienestar y del bienestar de los demás. En resumen, en el lugar de trabajo las habilidades para el bienestar deben democratizarse y estar disponibles para todos.

Actualmente, la forma en que aprendemos y desarrollamos estas habilidades adopta bien un enfoque psicológico obtuso bien un punto de vista efectista e insatisfactorio desde el mundo del *management*. En los últimos años, se han publicado numerosos artículos en revistas de gestión y también abundantes libros sobre salud mental en el entorno laboral, y lo cierto es que todos tienden a adoptar un enfoque exclusivamente clínico sobre la salud mental o, por el contrario, la abordan de forma limitada, analizando cómo afecta a los resultados de las empresas, hablando de aspectos vagos y generales en lugar de tener en cuenta a las personas que a diario se enfrentan a problemas de salud mental. Se trata de textos meramente descriptivos. De igual manera, la investigación en psicología también ha concedido un espacio destacado a la salud mental y a las intervenciones pertinentes en las organizaciones, pero sin considerar necesariamente las implicaciones prácticas para las personas de carne y hueso.

Durante mucho tiempo, la salud mental ha sido un concepto bastante abstracto y esquivo para la mayoría de las personas en un entorno laboral. Acaso sí que la percibían como una amenaza

potencial para su equipo y su organización, pero no tenían claro qué significaba en la práctica.

Debido a la repentina visibilidad del problema, muchos han comenzado a identificar algunas de las dificultades a las que se enfrentan; y es cada vez más probable que lo vean de primera mano, desplegándose ante sus ojos. Sin embargo, a menudo no tienen ni idea de cómo abordar tales problemas, ya sea a nivel organizativo o con el simple recurso de hablar con colegas que padecen problemas de salud mental. ¿Cuáles serían las palabras adecuadas? ¿Cuál es el tono adecuado? ¿Qué actitud y enfoque resultan pertinentes? ¿Cómo pueden mejorar y refinar su enfoque hacia el bienestar?

Así pues, podemos decir que la gente sabe que hay problemas de salud mental, pero desconoce cómo abordarlos. Un cierto grado de comprensión podría agudizar la sensibilidad ante las dificultades, pero lo que falta es desentrañar las complejidades a la hora de abordarlas. Lo que se necesita es un enfoque más prescriptivo que responda a dos preguntas clave: ¿cómo se puede mejorar y abordar en términos concretos el bienestar mental en el trabajo?, y ¿cómo puede cualquiera dentro de una organización desarrollar habilidades de bienestar a través del tiempo y la experiencia?

El objetivo de este libro es transmitir habilidades prácticas centradas en comprender y abordar la salud mental en el entorno laboral. Las personas necesitan algo más que libros de autoayuda sobre salud mental o diagnósticos básicos que afirmen que los problemas de salud mental en las organizaciones son comunes. Todo esto ya lo saben. Las habilidades de salud mental deben ser un área bien definida del perfeccionamiento organizacional e individual. Este libro ofrece las claves para desarrollar tales habilidades.

Una nueva perspectiva

Para explorar estas cuestiones, queremos aprovechar el conocimiento y la sabiduría de profesionales de la salud mental que han trabajado durante décadas dando apoyo a personas dentro y fuera del ámbito laboral. Sus habilidades se derivan de modelos y técnicas que han demostrado su eficacia empírica. Queremos integrar los temas de la gestión organizacional con las cuestiones de salud mental, basándonos en nuestra experiencia como psicóloga y como catedrático de gestión y administración, respectivamente.

La interdisciplinariedad suele presentarse como el paradigma de la buena investigación académica. Sin embargo, durante los primeros años de nuestra relación, pensábamos en nuestras respectivas carreras como compartimentos estancos (además de escribir un libro juntos, también estamos casados). Rápidamente nos dimos cuenta de las posibles sinergias entre nuestras habilidades y del amplio interés por una perspectiva multidisciplinar: Kiran aportaba la experiencia técnica y los métodos probados de la psicología para mejorar el bienestar; Thomas, el punto de vista organizativo y de gestión.

Como muchos, y probablemente como la mayoría de los lectores de este libro, nosotros también hemos luchado con nuestro bienestar en el trabajo y en nuestra vida personal, desde situaciones de ansiedad y estrés hasta la depresión. Sufrir estas dificultades de primera mano nos ha impulsado a leer, explorar y practicar para comprendernos mejor y ayudarnos a nosotros mismos (y a los demás). Los principios que hemos ido encontrando han guiado nuestras carreras profesionales y, además, hemos transmitido lo aprendido a clientes y estudiantes.

Ahora queremos compartir todo lo que hemos aprendido y ponerlo en práctica de forma más amplia. Este es el libro que deseábamos haber tenido cuando queríamos apoyarnos a noso-

tros mismos y a los demás en nuestras organizaciones. Ofrece un conjunto de herramientas versátil pero eficaz, basado en enfoques y métodos que todos pueden aprender, aplicar y perfeccionar para mejorar su propio bienestar y el de los demás en el entorno laboral.

¿A quién se dirige este libro?

La respuesta es sencilla: a todas aquellas personas con un profundo interés en comprender su propio bienestar y el de los demás, y que deseen actuar para mejorarlo. Para las organizaciones, comprender la salud mental en toda su complejidad, sus orígenes y consecuencias no es ningún añadido; es algo imprescindible. Mediante nuestro modelo de inteligencia del bienestar (IB, a menudo abreviada también con sus siglas en inglés, WBQ, de *wellbeing quotient*, por analogía con IQ, *intelligence quotient*), queremos animar a las personas no solo a mostrarse sensibles a los problemas y retos que plantea el bienestar en el trabajo, sino también a adaptar su comportamiento y a actuar en consecuencia. El libro ofrece una suerte de «botiquín de primeros auxilios» para el bienestar que te ayudará a comprender tu propia salud mental y a identificar a los compañeros que se hallan en situaciones difíciles y que necesitan apoyo.

Se trata de un libro que no se dirige solamente a gerentes o directivos con autoridad jerárquica y organizacional; está concebido para cualquier persona que se desenvuelva en cualquier entorno laboral.

El estrés laboral no distingue entre diferentes sectores y contextos, y el libro tampoco; no distingue entre grupos de edad ni entre la experiencia individual. El libro es relevante para quienes trabajan tanto en grandes corporaciones como en pequeñas empresas; para policías, profesores y personal sanitario; para organizaciones sin ánimo de lucro y para la administración pública.

Esto no significa que los altos directivos no tengan un papel crucial que desempeñar; los altos ejecutivos marcan la pauta y la cultura de sus organizaciones y pueden visibilizar los problemas de salud mental al compartir sus propias experiencias. Por ejemplo, Winston Churchill sufrió depresión antes de la Primera Guerra Mundial y compartió la manera en que las actividades creativas le ayudaron a afrontar este problema.⁴ El comportamiento de los altos directivos puede tener un enorme impacto cultural, ayudando a normalizar las conversaciones sobre salud mental y facilitando la detección y el abordaje de los problemas correspondientes. Queremos exhortar a los líderes a que se erijan en defensores de la salud mental; pero para ello, primero deben comprender lo que eso significa.

Por supuesto, no sugerimos que beneficiarse del conocimiento práctico de la psicología los convertirá a todos en psicólogos. En general, los psicólogos que ofrecen asesoramiento psicológico y psicoterapia han recibido años de formación, han trabajado con diversos tipos de pacientes y trastornos y han desarrollado habilidades únicas para dar apoyo a los demás. En muchos casos, tú no podrás tratar por completo los problemas de salud mental de las personas, así de simple, y necesitarán ayuda profesional. Pero, aun así, puedes brindar apoyo y comprensión; al desarrollar tus conocimientos sobre salud mental y tu inteligencia para el bienestar, podrás ofrecer un alivio genuino sin el riesgo de empeorar las cosas.

Una perspectiva holística sobre el bienestar

Nuestra perspectiva del bienestar es holística, pero con un enfoque específico en la salud mental. El *Diccionario* de la Real Academia define *bienestar* como «estado de la persona en el que se le hace sensible el buen funcionamiento de su actividad somática y psíquica» y, en este mismo sentido, reconocemos que

el bienestar puede incluir tanto la salud física como la mental, pero también creemos que ambos aspectos se superponen y son difíciles de distinguir: el 46 % de las personas con problemas de salud mental en Inglaterra, por ejemplo, padecen algún tipo de afección física crónica.⁵

En este libro, nos centraremos en el aspecto de la salud mental, teniendo siempre en cuenta que la salud física y la mental son interdependientes. Y si bien existen cientos de libros sobre la mejor dieta, la mejor rutina de ejercicios y la mejor manera de cuidar el cuerpo, sorprendentemente, los modelos de bienestar existentes carecen de rutinas prácticas para fortalecer la salud mental. Este libro pretende llenar ese vacío.

Cómo usar el libro

Esta obra se despliega a lo largo de diez capítulos agrupados en cuatro partes.

La primera parte explora el estado actual del concepto de bienestar y los retos a corto y largo plazo a los que se enfrentan las organizaciones en materia de salud mental. Define los fenómenos clave de la salud mental en las organizaciones, para que así conozcas las definiciones asociadas a conceptos a veces abstractos, como la ansiedad o la depresión y otros problemas asociados. Además, presenta nuestro modelo de círculos concéntricos de inteligencia del bienestar como una guía para lograr un mejor bienestar en el trabajo.

Las partes 2 a 4 se centran en los tres círculos de la inteligencia del bienestar. Esto comienza con un enfoque en uno mismo, para ayudarte a comprender tu propio bienestar. El autoconocimiento y la conciencia de uno mismo también constituyen un primer paso fundamental para comprender la salud mental de los demás. La segunda parte ofrece un enfoque claro y práctico para tu propia salud mental y sintetiza varias herra-

mientas y marcos de autoevaluación comúnmente utilizados en psicoterapia.

La tercera parte se centra en el nivel grupal. ¿Qué deben saber sobre salud mental los directivos y los miembros del equipo al trabajar juntos y en relaciones individuales? ¿Qué pueden hacer para detectar problemas y apoyarse mutuamente?

La cuarta parte explora enfoques, políticas y estrategias para mejorar la salud mental y el bienestar a nivel organizacional.

En resumen, lo que sigue es un conjunto de herramientas que ofrece modelos prácticos, marcos y útiles de evaluación para ayudar a todos a ser no solo conscientes del bienestar, sino también a hacer un uso inteligente de él.

Índice

Introducción	9
 Primera parte. ¿Por qué necesitamos una inteligencia del bienestar?	
1. El bienestar en el trabajo: por qué es tan importante	23
2. Cuatro problemas de salud mental en el trabajo	41
3. Hacia una inteligencia del bienestar	61
 Segunda parte. El primer círculo de la inteligencia del bienestar: el autocuidado	
4. Cómo evaluar el bienestar propio	77
5. Herramientas para el autocuidado	103
 Tercera parte. El segundo círculo de la inteligencia del bienestar: el apoyo a los equipos y los compañeros	
6. Cómo detectar problemas de salud mental en los demás	131
7. Herramientas del bienestar para ayudar a los demás	153
8. Gestión y liderazgo con inteligencia del bienestar ...	181

**Cuarta parte. El tercer círculo de la inteligencia
del bienestar: organizaciones con inteligencia del
bienestar**

9. Una cultura del bienestar	207
10. Estrategias, políticas y apoyo al bienestar	227
<i>Epílogo</i>	249
<i>Agradecimientos</i>	253
<i>Notas</i>	255
<i>Índice alfabético</i>	263