Ibermutua
Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 274

Programa de
Salud Emocional

Guía completa de la salud mental para empresas

Recomendaciones sobre liderazgo, comunicación y feedback para directivos, dirigentes y responsables de personas

¿Qué es la salud mental?

La OMS define la salud mental como «un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad». Según la OMS, la salud mental es más que la mera ausencia de trastornos mentales.

A lo largo de la vida, múltiples determinantes individuales, sociales y estructurales pueden combinarse para proteger o socavar la salud mental. Por ello, es beneficioso conocer estos factores, así como la gestión que se puede realizar de ellos.

Hoy en día se destina gran parte de la vida al trabajo, siendo la vivencia en él, un factor capaz de influir en nuestro bienestar. En términos generales, el trabajo resulta beneficioso para la salud mental, sin embargo, convivir en determinados entornos laborales, puede llegar a afectar física, mental y emocionalmente.

¿Y… es adecuado fomentar la salud mental en el trabajo?

Beneficios para fomentar el cuidado de la salud mental

Beneficios para el trabajador

- Reducción del estrés y la ansiedad.
- Sentido de confianza, propósito y logro.
- Base para establecer rutinas (saludables) estructuradas.

Beneficios para la empresa

- Trabajadores sanos, motivados y satisfechos.
- Buen clima laboral.
- Orgullo de pertenencia a la empresa entre sus empleados.
- Retención del talento.
- Gran imagen de marca.
- Mejor productividad y rendimiento.
- Disminución del absentismo laboral.
- Refuerzo del compromiso y fidelización de los empleados.

Consecuencias negativas de no fomentar el bienestar emocional

Las consecuencias negativas a nivel personal se pueden apreciar en distintas esferas:

- **Social:** malestar en entornos sociales y laborales, con falta de comunicación, desconfianza, conductas agresivas o pasivas.
- **Física:** sensación de malestar general, cefaleas, molestias gastrointestinales, problemas con el sistema inmunológico, taquicardia, tensión muscular.
- **Cognitiva:** dificultad para tomar decisiones, falta de concentración, olvidos, despistes.
- **Emocional:** ánimo bajo, apatía, irritabilidad, nerviosismo, angustia, sensación de baja valía.
- **Conductual:** conductas adictivas, abuso de fármacos, problemas relacionados con el sueño, absentismo laboral, aumento de accidentabilidad.

Las consecuencias negativas para la empresa

- Dificultades en la obtención de objetivos debido a disminución del rendimiento global.
- Aumento del absentismo.
- Mayores índices de accidentes y lesiones.
- Mal clima laboral.
- Escasa adherencia a la cultura organizacional.

¿Qué puedo hacer para fomentar una buena salud mental en mis trabajadores

Las intervenciones en materia de salud mental deben formar parte de una estrategia integrada de salud y bienestar que abarque la prevención, la detección temprana, el apoyo y la reincorporación al trabajo. La clave del éxito consiste en implicar a las partes interesadas y al personal de todos los niveles para combatir este problema.

1. Valorar la existencia de posibles **factores de riesgo psicosociales** y actuar sobre ellos. Es decir, factores en el entorno laboral que podrían afectar la salud mental de un trabajador, e intentar reducirlos o anularlos

Algunos ejemplos de este tipo de factores son:

- **Definición de rol**: funciones laborales poco definidas.
- **Poder de decisión del trabajador o control de su área de trabajo:** escaso y/o ausente.
- **Manejo de la carga:** sobrecarga de trabajo o ritmo de trabajo excesivo.
- **Horario:** rigidez e inflexibilidad de horario.
- **Gestión y comunicación:** ineficientes.
- **Áreas y objetivos organizativos:** falta de claridad.
- Políticas de seguridad y protección de la salud: inadecuadas.
- **Nivel de apoyo a los empleados:** bajo.
- **Conciliación de la vida familiar y laboral:** dificultosa.
- **Remuneración:** inadecuada.
- **Inversión en el desarrollo profesional:** escasa.
- **Cultura institucional que permita comportamientos negativos**
- **Condiciones físicas de trabajo:** inseguras o deficientes.
- **Promoción: i**nsuficiente o excesiva.
- **Permitir casos de violencia, acoso u hostigamiento.**
- **Permitir conductas y actitudes discriminatorias y de exclusión.**
- **Falta de apoyo por parte de la dirección o los compañeros.**

2. **Normalizar la salud mental** en la empresa, generando una cultura de aceptación y soporte

- Informar y sensibilizar (píldoras informativas, webminar, charlas, …) sobre salud mental a todos los niveles de la organización acerca de la salud mental: riesgos, problemas, detección, manejo, … con el fin de crear una conciencia colectiva.
- Eliminar el estigma y los prejuicios. Éstos siguen en nuestra cultura y por lo tanto en nuestros centros de trabajo también podemos encontrarlos. Normalmente, los empleados no hablan sobre su salud mental por miedo a que se interponga en su reputación profesional o den lugar a una posible discriminación. Para combatir esta situación, es beneficioso que los mandos intermedios escuchen atentamente a los trabajadores y brinden su posibilidad de ayuda y/o apoyo.

La imagen que se tiene de la salud mental influye en la relación que se establece con las personas del entorno. Es habitual tener esa imagen tan interiorizada que apenas se ha contrastado con la realidad. Por eso, es interesante empezar conociendo cuáles son las ideas previas que se tienen sobre el tema.

3. Oganizar **jornadas de salud y bienestar**

Además del bienestar emocional, es muy beneficioso fomentar determinadas actividades y ofrecer información sobre hábitos saludables como alimentación, higiene del sueño, actividades agradables, ejercicio…

Las responsabilidades y circunstancias particulares de cada persona junto con la actividad laboral, facilitan en ocasiones el abandono de los autocuidados, hecho que repercute directamente en el bienestar emocional.

4. Promover la **conciliación familiar**

La conciliación laboral es un parámetro directamente relacionado con el bienestar y la productividad de los trabajadores. Consecuentemente, conseguir que los empleados se sientan satisfechos resulta fundamental para que las empresas alcancen sus objetivos. .

5. Medidas de **flexibilidad**

La flexibilidad de horarios, ritmos, tareas produce un alto impacto positivo en el bienestar y en el rendimiento de las personas.

6. Fomentar el apoyo en compañeros, construir una red de apoyo, donde se oriente hacia el concepto de trabajo colaborativo.

7. Fomentar un estilo de **liderazgo saludable.** A través de este tipo de liderazgo, se motiva a los equipos, se fomenta la productividad, se favorece un buen clima laboral y la cohesión entre los miembros y se previene la aparición de problemas relacionados con la salud mental.

Liderazgo saludable

Una cultura de trabajo saludable comienza con el líder. Actualmente las conceptualizaciones sobre liderazgo se orientan hacia la premisa de que el líder además de encargarse de la gestión de personas y consecución de resultados, tiene entre sus funciones, la prevención de los riesgos psicosociales de su equipo y también, la suya propia. Si el líder no ejemplifica hábitos saludables, será difícil implementar cambios en una organización.

Algunos rasgos característicos del liderazgo saludable:

Empatía

Capacidad de comprender los pensamientos y emociones que otras personas pueden tener en determinadas situaciones aunque nuestras creencias y valores sean diferentes. Ser capaces entender al otro, su mensaje verbal, sus emociones e ideas (muchas veces no directamente expresadas).
Se puede desarrollar y potenciar progresivamente.

Recomendaciones para trabajar la empatía:

Procura:

- Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios.
- Interesarse por lo que expresa la otra persona. Por ejemplo, haciendo uso de preguntas abiertas (pregunta sin una proposición de lista de respuestas: si/no…).
- Validar sus emociones. No se trata de dar la razón. Entiendo que ante lo que me cuentas te puedas sentir así. Incluso: no comparto tu visión ante esa situación, pero entiendo que puedas verlo así y sentirte mal.

Evita:

- Interrumpir mientras están hablando.
- Dar consejos, si no los piden.
- Quitar importancia a lo que le preocupa al otro.
- Ponerse uno mismo como ejemplo.
- Animar sin más.

Estilo de comunicación

Mantenerse siempre abierto y fomentar una buena comunicación. Interesarse sobre el bienestar general de cada una de las personas que se tienen a cargo, no olvidando la parte emocional, preguntando periódicamente y de manera honesta, qué tal se encuentran, con preguntas sencillas.

La **comunicación** tiene una gran importancia tanto en el origen de los conflictos como en el manejo de los mismos. Por eso, se recomienda:

- De cara a la **prevención**, mantener siempre un buen nivel de comunicación, permanente, con el equipo; dedicando tiempo a escuchar e interesarse por las personas.
- De cara al **manejo**, facilitar comunicación orientada a la resolución. Escuchar descripción de hechos que generan malestar y demandas, sin entrar en críticas. Evitar dar por sentadas ideas, siempre preguntar para confirmar.

Es importante valorar cuál es el estilo habitual de comunicación propio y el de los miembros de los equipos, con el fin de mejorar las relaciones con el resto.

Observación y detección

Algunos comportamientos pueden estar indicando cierto nivel de desadaptación en las personas del equipo. Detectar estos problemas a tiempo ayuda a prevenir sus consecuencias.

El líder saludable, ha de transmitir que las enfermedades mentales son algo que nos puede pasar a todos, y que no puede haber cabida para la discriminación o los señalamientos sobre la salud mental de los demás.

¿Cómo reconocer cuando un miembro del equipo tiene problemas? Las señales no serán las mismas para todos y no siempre serán claras. Sin embargo, es adecuado no pasar por alto una serie de signos que nos pueden orientar al respecto:

- Ausencias y retrasos frecuentes.
- Cambios de humor o comportamientos.
- Forma en que interactúa con los demás.
- Escasa participación o implicación en la cultura de la empresa.
- Disminución de la productividad.
- Fomento del mal clima, con quejas de compañeros o clientes.
- Falta de motivación o concentración.

Gestión emocional

Implica controlar el comportamiento, las emociones y los pensamientos propios en la búsqueda de objetivos a largo plazo, ya que se refiere a la capacidad de manejar emociones e impulsos disruptivos. Es adecuado manejar funcionalmente las emociones propias y no replicar las negativas con el equipo de trabajo. Es sano que tanto los superiores como el equipo hablen de emociones, tanto positivas como negativas, procurando ser específicos acerca de las circunstancias que las rodean.

¿Porqué es importante? Las **emociones** son la respuesta a estímulos internos y externos que producen las situaciones a las que nos enfrentamos y que van a permitirnos adaptarnos a ellas con el menor coste o perjuicio.

Todas las emociones son brújulas, nos sirven para orientarnos y transmiten un mensaje.

Como mandos directivos e intermedios, es aconsejable saber detectar y gestionar las emociones en nuestro equipo.

Feedback

Una herramienta que fomenta la buena comunicación es el feedback. Éste consiste en la valoración que se da a una persona sobre su desempeño en un asunto determinado. Sus principales objetivos son:

- Reforzar y dar continuidad a ciertos comportamientos y procesos que están siendo efectivos .
- Modificar aquellos que no estén siendo tan útiles .

Claves para construir una cultura del feedback

Cuando se trabaja en el equipo la cultura del feedback, se logra una mayor implicación y motivación, se fortalece una sana comunicación y la sensación de ser apreciado. No es una crítica, es una ayuda y un acompañamiento.

- **Construir un entorno de confianza**. Es muy difícil que los empleados se atrevan a dar feedback en un ambiente laboral en el que no se sientan seguros. El equipo debe sentir que ser honestos o auténticos no va a perjudicar su trabajo. Así mismo, también deben sentirse cómodos al recibir feedback, entendiéndolo como una dinámica constructiva que ayuda a su crecimiento. Es por ello que un ambiente de confianza es fundamental para construir una cultura de feedback sana.
- **Dar (pedir) feedback periodicamente**. Es beneficioso convertirlo en parte de la rutina del equipo, para lograrlo, tiene que ser un proceso fácil para todos.
- **Se puede realizar a nivel individual o en reuniones grupales.**
- **Empezando el bucle dando el primer paso desde las posiciones de liderazgo,** dando ejemplo. Lo más probable es que si los jefes empiezan a dar el feedback de la forma que esperan recibirlo, estarán construyendo las bases para que los empleados sigan ese ejemplo.

- **Reconocer el esfuerzo y no sólo el buen desempeño.** Es normal que en el equipo existan empleados con habilidades más desarrolladas que otros. Por ello es positivo reconocer el esfuerzo de alguien cuando sea necesario, así todos tienen la oportunidad de recibir feedback positivo.

- **Actuar sobre el feedback recibido.** Si las personas ven el impacto positivo que su feedback ha aportado a la organización, serán mucho más propensas a seguir compartiendo sus ideas de manera honesta.

- **Fomentar la celebración del éxito de todos en el equipo.** Sin importar que sus logros sean pequeños o grandes. Se debe entender el feedback como una oportunidad de mejora y también como una forma de reconocer el buen desempeño, esfuerzo y triunfos.

Tipos de feedback

Feedback positivo

Se concentra en destacar y reconocer las fortalezas, talentos y logros de los individuos. Esto mejora la motivación y confirma que se está haciendo un buen trabajo.

Ejemplos:

Tener un gran desempeño laboral.

Al terminar una tarea complicada.

Por ser innovador y proponer ideas.

Resolver un problema.

Superar un reto por atreverse a dar feedback a sus compañeros.

Aprender de errores del pasado.

Esforzarse por desarrollar sus habilidades.

Recibir buenos comentarios de un cliente.

Aportar a las reuniones de trabajo.

Colaborar con los compañeros de trabajo.

Pedir ayuda.

Dar feedback útil.

Estar al borde del burnout laboral.

Necesitar un empujón de confianza.

Feedback constructivo

Se utiliza para aconsejar a alguien sobre cómo mejorar su desempeño o cómo corregir algo de su trabajo y/o comportamiento. Para lograrlo, se necesita ser específico, claro y dar las razones por las cuales esa acción debería mejorar sus resultados.

Ejemplos:

Bajo rendimiento.

Entregar trabajo de poca calidad.

Falta de participación.

Tener actitud negativa.

Manejo inadecuado del tiempo.

Disminuir la productividad.

- Confianza en el trabajo del equipo evitar altos niveles de microgerencia, potenciar los talentos de los miembros del equipo y celebrar los logros alcanzados.
- Regulación. En la carga laboral que se asigna, en el tiempo que se dedica al trabajo y en el nivel de rigurosidad que se espera.
- En numerosas ocasiones en la modalidad de teletrabajo, la actividad habitual se suele exceder del horario laboral, lo que da paso a que se pierda el contacto con el círculo de amigos, familiares y hasta correr el riesgo de convertirse en workalcoholic (adicto al trabajo).

Una herramienta de utilidad en la regulación de la carga es la **matriz de Esenhower.**

Para trabajadores

- Qué es la salud mental.
- Diferencias entre salud mental y malestar emocional.
- Saber identificar los primeros síntomas.
- Aspectos a tener en cuenta para proteger nuestra salud mental.
- Datos en cuanto a hábitos en España (2023).

Ibermutua

Guía completa de la salud mental para empresas con recomendaciones sobre liderazgo, comunicación y feedback, para directivos, dirigentes y responsables de personas

Síguenos en

+ información

900 23 33 33
www.ibermutua.es