

GUÍA HISCOX DE LIDERAZGO SALUDABLE

PRÁCTICAS LABORALES PARA LÍDERES Y DIRECTIVOS EN PREVENCIÓN Y GESTIÓN DE LA SALUD MENTAL



Introducción

Cuando se analizan aquellos factores que influyen en la salud mental de las personas, el entorno laboral destaca como uno de los más importantes. Por esta razón, en los últimos años gobiernos e instituciones vienen trabajando para fomentar lugares de trabajo saludables mediante políticas de prevención y protección de los trabajadores, indispensables para garantizar el bienestar de los empleados, así como su rendimiento y productividad. Asimismo, dentro de las propias organizaciones se generalizan cada vez más aquellas iniciativas en pro de un mayor bienestar y prosperidad del lugar de trabajo, desde un horario más flexible a la posibilidad de trabajar en remoto.

Cabe señalar que uno de los grupos más perjudicados son los líderes de las pymes españolas, que constituyen casi la totalidad de las organizaciones en nuestro país. De hecho, según nuestro Whitepaper D&O 'El coste real de montar tu propia empresa', el 70% de los directivos de pymes españoles ha experimentado ansiedad en los últimos tres años, y hasta un 88% afirma haber sentido algún síntoma de problema de salud mental debido a su trabajo y las presiones derivadas del contexto socioeconómico. Y es que los directivos de las pymes, como motores económicos de la sociedad, tienen la responsabilidad de llevar sus negocios al éxito y hacer a sus empleados partícipes en este camino, cuidando al mismo tiempo de su salud mental en el lugar de trabajo.

Lo cierto es que, en el escenario actual, mantener una salud mental sana, ya sea la propia de los directivos como la de los empleados, resulta una tarea complicada. Por un lado, porque el bienestar psicológico y la salud mental son conceptos que no todos conocen en profundidad. Por otra parte, porque las normativas que velan por ellos evolucionan a medida que lo hace el panorama socioeconómico y, más allá, aumentan las responsabilidades a las que hacen frente. Por todo ello, ahora más que nunca, los directivos deben ser conscientes de la importancia de cuidar su propia salud mental para poder cuidar la de sus empleados y mantener así un entorno laboral saludable.

Así, teniendo muy presente la verdadera relevancia de proteger a estos directivos para garantizar el desarrollo del tejido empresarial español, desde Hiscox llevamos más de 20 años cubriendo a estos profesionales y sus empresas de los riesgos a los que se enfrentan con nuestro seguro de RC para administradores y directivos (D&O). Por esta razón y dando un paso adelante en esta dirección, desde Hiscox hemos querido elaborar esta guía de Salud Mental D&O, con el fin de proporcionarles unas herramientas y pautas que les permitan detectar las señales de alarma tanto en ellos mismos como en sus empleados y saber cómo actuar cuando sea necesario. Visibilizar la realidad de los problemas de salud mental en el entorno laboral es esencial y es el primer paso para fomentar este cambio, una empresa con directivos y empleados sanos y felices es fundamental para el crecimiento del propio negocio y, por ende, el desarrollo de la sociedad.



David Heras,
Director General de
Hiscox España

Contenido

1. ¿Por qué esta guía?

- 1.1. Importancia de la salud psicológica en el trabajo.
- 1.2. Trabajo y salud psicológica en cifras.
- 1.3. Importancia del líder en la salud psicológica de la organización.

2. ¿De qué hablamos cuando hablamos de salud mental?

- 2.1. Impacto de la salud mental en el funcionamiento de las organizaciones.
- 2.2. Principales problemas de salud mental relacionados con los entornos laborales

3. El entorno laboral como agente protector y como amenaza: *Los factores psicosociales.*

4. Prevención y promoción de entornos saludables.

- 4.a. Decálogo de autocuidado en líderes.
- 4.b. Decálogo para el cuidado del equipo.

5. Detección y evaluación:

- 5.a. Señales de alarma en el líder.
- 5.b. Señales de alarma en el equipo.

6. Pautas de actuación:

- 6.a. Pautas de actuación del líder cuando experimenta problemas de salud mental. Un ejemplo en el autocuidado.
- 6.b. Buenas prácticas de un liderazgo saludable ante los problemas de salud mental de sus equipos.

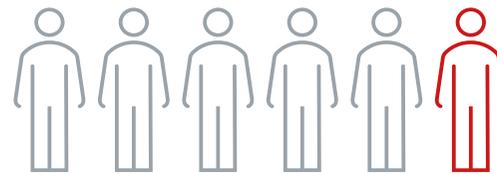
¿POR QUÉ ESTA GUÍA?

1.1. Importancia de la salud psicológica en el trabajo

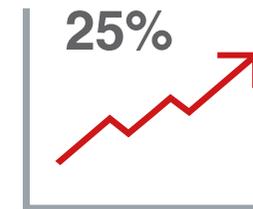
Existe una estrecha relación entre la salud mental y el trabajo¹:

- El trabajo puede ser un factor protector y promotor de una buena salud mental.
- El trabajo puede favorecer la recuperación de las personas con problemas de salud mental.
- El trabajo puede estar en el origen de algunos problemas de salud mental.
- Con independencia de su causa, los problemas de salud mental afectan al desempeño laboral.

1.2. Trabajo y salud psicológica en cifras



1 de cada 6 trabajadores experimentará un problema de salud mental³.



Las consecuencias derivadas de los problemas de salud mental pueden aumentar en un 25% los costos anuales de la empresa⁴.

Figura 1. Estadísticas de salud psicológica en el trabajo

1.3. Importancia del líder en la salud psicológica de la organización.

El líder es un agente fundamental en la construcción de un entorno de trabajo saludable. Su influencia se refleja en la forma en que guía y gestiona a los equipos, en el impacto que su bienestar tiene tanto en su propio desempeño como en el de la organización, y en el ejemplo que establece a través de su autocuidado para toda la empresa:



Figura 2. Importancia del líder en la salud psicológica de la organización



¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE SALUD MENTAL?

La salud mental es un componente esencial de nuestro bienestar, tanto individual como colectivo. No se trata solo de la ausencia de enfermedad, sino de un estado integral que abarca el bienestar psicológico, emocional y social³. Este estado puede fluctuar a lo largo de un espectro, que va desde el bienestar psicológico hasta el malestar severo, enfermedad o trastorno mental.

Enfermedad mental

- Es un trastorno psicológico diagnosticable.
- Presenta síntomas que afectan el comportamiento, el estado de ánimo, el pensamiento y/o la cognición.
- Su duración, gravedad o naturaleza limitan el funcionamiento adaptativo de la persona en su entorno.

Bienestar Psicológico

- Estado de bienestar y satisfacción personal.
- Con capacidad para hacer frente al estrés cotidiano, trabajar de forma productiva y contribuir a la comunidad.



Figura 3. La salud mental como espectro

A lo largo de la vida, diversos factores pueden aumentar nuestra vulnerabilidad a desarrollar problemas de salud mental o, por el contrario, protegernos y ayudar a prevenirlos. En particular, las condiciones del entorno laboral son uno de los principales determinantes que influyen en nuestra salud mental y bienestar emocional⁴.

2.

2.1. Impacto de la salud mental en el funcionamiento de las organizaciones.

En condiciones normales, nuestra salud psicológica puede oscilar entre un estado óptimo de bienestar a uno en el que experimentamos dificultades manejables, que nos permite trabajar de manera efectiva y productiva.

Nuestro estado de salud mental no solo influye en nuestra capacidad individual para desempeñar tareas de forma eficaz, sino que también impacta en la dinámica del equipo y, en consecuencia, puede tener un impacto significativo en el funcionamiento general de la organización:



Figura 4.a. Efectos de la salud mental en el funcionamiento organizacional



Figura 4.b. Efectos de la salud mental en el funcionamiento organizacional

2.2. Principales problemas de salud mental relacionados con los entornos laborales

Algunos de los problemas de salud mental más comunes en el entorno laboral incluyen el estrés laboral, el síndrome de burnout (agotamiento laboral) y la ansiedad. Dada su prevalencia en la población, también puede haber profesionales que presenten un diagnóstico de salud mental.

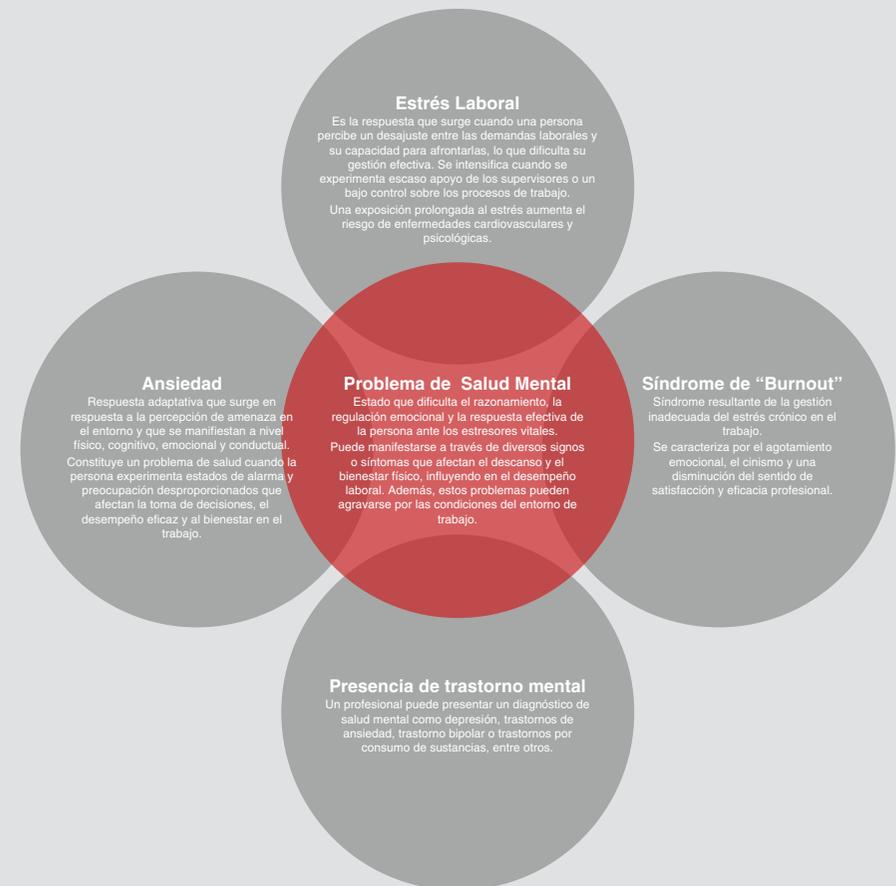


Figura 5. Problemas de salud mental comunes en el trabajo

EL ENTORNO LABORAL COMO AGENTE PROTECTOR Y COMO AMENAZA: LOS FACTORES PSICOSOCIALES.

El entorno laboral puede ser tanto una oportunidad para mejorar la salud mental como un riesgo que la deteriore:



Figura 6. Efectos del trabajo en la salud mental

Los factores psicosociales son condiciones organizacionales que pueden ser positivas o negativas. Hablamos de factores de riesgo psicosocial a aquellos elementos del trabajo que pueden afectar de manera negativa a la salud física, mental o social de los empleados, así como su rendimiento⁶. Estos factores pueden estar presentes en todas las empresas, sin importar su tamaño o sector:

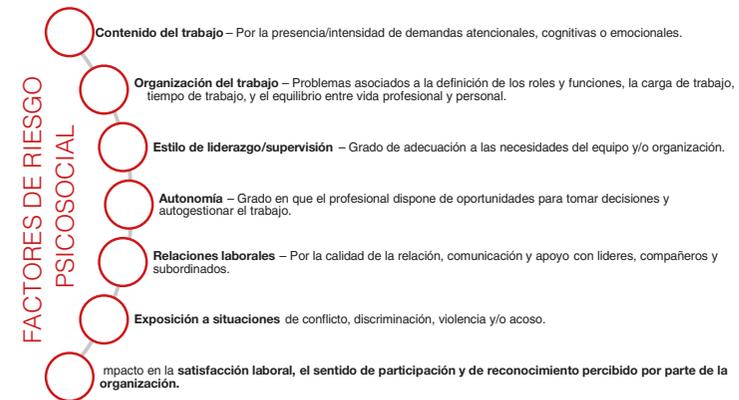


Figura 7. Factores de Riesgo psicosocial

Si las condiciones psicosociales no son adecuadas, pueden aparecer actitudes y comportamientos que provoquen estrés, desgaste emocional, fatiga, violencia, accidentes, entre otros problemas.

PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE ENTORNOS SALUDABLES.

Las acciones más efectivas y rentables para crear entornos laborales saludables son aquellas que se implementan de forma proactiva, en lugar de reactivamente⁵.

Estas acciones se dividen en dos tipos: estrategias de **prevención** y **estrategias de promoción**.

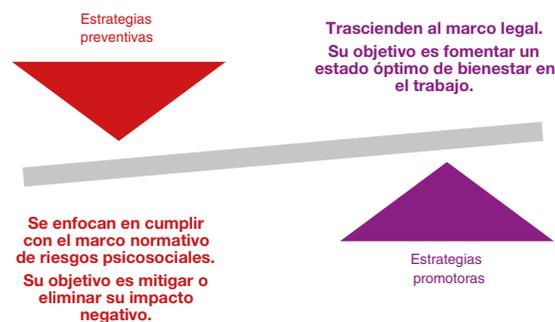


Figura 8. Estrategias de prevención y promoción

Cualquier empresa que aspire a ser reconocida como “saludable” debe cumplir con la legislación vigente en prevención de riesgos laborales y, además, realizar intervenciones adicionales que prioricen la promoción de la salud y el bienestar de sus colaboradores⁴.

En muchos casos, una misma acción actuará como estrategia de prevención y promoción, y estarán idealmente dirigidas al conjunto de la organización o equipo. Estas medidas pueden ser de carácter correctivo, informativo, formativo o de control⁶.

4

A continuación, se desarrollan algunas estrategias recomendadas para la protección y la promoción del bienestar psicológico de los equipos y del líder:



Decálogo de autocuidado en líderes

1. Crea una red de apoyo con homólogos para evitar la soledad en el liderazgo.
2. Establece límites claros entre el trabajo y la vida personal, protegiendo tu descanso como clave para un mejor desempeño.
3. Gestiona el estrés de forma proactiva mediante estrategias como la actividad física regular, la desconexión digital y la relajación.
4. Identifica y elimina prácticas que afecten tu bienestar psicológico.
5. Fomenta evaluaciones 360°, donde también puedas ser evaluado por tu equipo, obteniendo una visión constructiva y completa de tu liderazgo.
6. Construye relaciones de confianza con tus colaboradores que faciliten el ejercicio de delegar.
7. Participa activamente en las prácticas de cuidado y cohesión de tu equipo.
8. Comunica desde la transparencia para fomentar la confianza y cooperación de los equipos.
9. Adopta una actitud compasiva, analítica y constructiva frente a los errores tanto propios como ajenos.
10. Fortalece tus habilidades de gestión y liderazgo a través de la formación continua y el mentorazgo.

Decálogo para el cuidado del equipo

1. Realizar evaluaciones preventivas y de seguimiento de riesgos psicosociales.
2. Acciones de sensibilización y promoción de la salud mental dirigidas a directivos y colaboradores.
3. Acciones de promoción del bienestar a través de prestaciones, talleres o iniciativas que fomenten hábitos y dinámicas saludables en la organización.
4. Involucrar a los colaboradores en el diseño e implementación de iniciativas de bienestar laboral.
5. Promover la comunicación clara y directa, fomentando la empatía y la asertividad.
6. Diseñar dinámicas de trabajo que faciliten la autonomía y sensación de control en los colaboradores sobre su propio desempeño.
7. Fomentar la cohesión y el apoyo social dentro de los equipos.
8. Implementar medidas de conciliación y flexibilidad laboral.
9. Adoptar un plan organizacional que asegure la gestión constructiva de los conflictos.
10. Promover una cultura organizacional de tolerancia cero hacia la violencia y que promueva el buen trato.

Figura 9. Decálogo de cuidado del líder y del equipo

La eficacia de estas medidas proactivas radica en intervenir sobre las necesidades específicas de la organización, identificadas mediante una **evaluación** adaptada y el **seguimiento** de su impacto.



DETECCIÓN Y EVALUACIÓN

La evaluación de los riesgos para la salud en el trabajo y la implementación de medidas para mitigarlos constituye una obligación legal para la empresa (art. 16.2 LPRL). Para las pymes, esto puede suponer un desafío adicional, ya que a menudo carecen de los recursos o la información necesarios para realizarla de manera adaptada. Afortunadamente, existen diversas estrategias y herramientas que pueden ayudar a valorar los riesgos psicosociales en cualquier tipo de organización:



Figura 10. Métodos y estrategias de evaluación

Nota. El INNST o Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo es un organismo de la Administración General del Estado que estudia y analiza las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, y promueve mejoras en estos aspectos.

Realizar evaluaciones preventivas regulares es clave para identificar indicadores de riesgo a tiempo. De manera reactiva, es importante prestar atención a indicadores de alarma que pueden señalar el origen o la presencia de problemas de salud mental, tanto en uno mismo como líder, como en los equipos.

Retrasos sistemáticos en las entregas y deterioro de la calidad del trabajo.

Cambios repentinos de humor, irascibilidad, desmotivación y recurrencia de los conflictos.

Señales de alarma en el equipo

Cambios o incidencia elevada en el absentismo, bajas laborales, presentismo y rotación.

Indicios o evidencias de acoso laboral, acoso sexual y/o violencia física o verbal.

Figura 11a. Señales de alarma en el equipo.

Señales emocionales

Reacciones intensas de miedo, enfado o apatía que no corresponden con lo esperable por la situación. Estado persistente de ánimo bajo, desmotivación, ansiedad y dificultades para relajarse.

Señales físicas

Problemas digestivos, cambios en el apetito y el peso, fatiga, insomnio, reacciones dermatológicas, enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos, dolores de cabeza y otros dolores inexplicables.

Señales de alarma en el líder ⁸

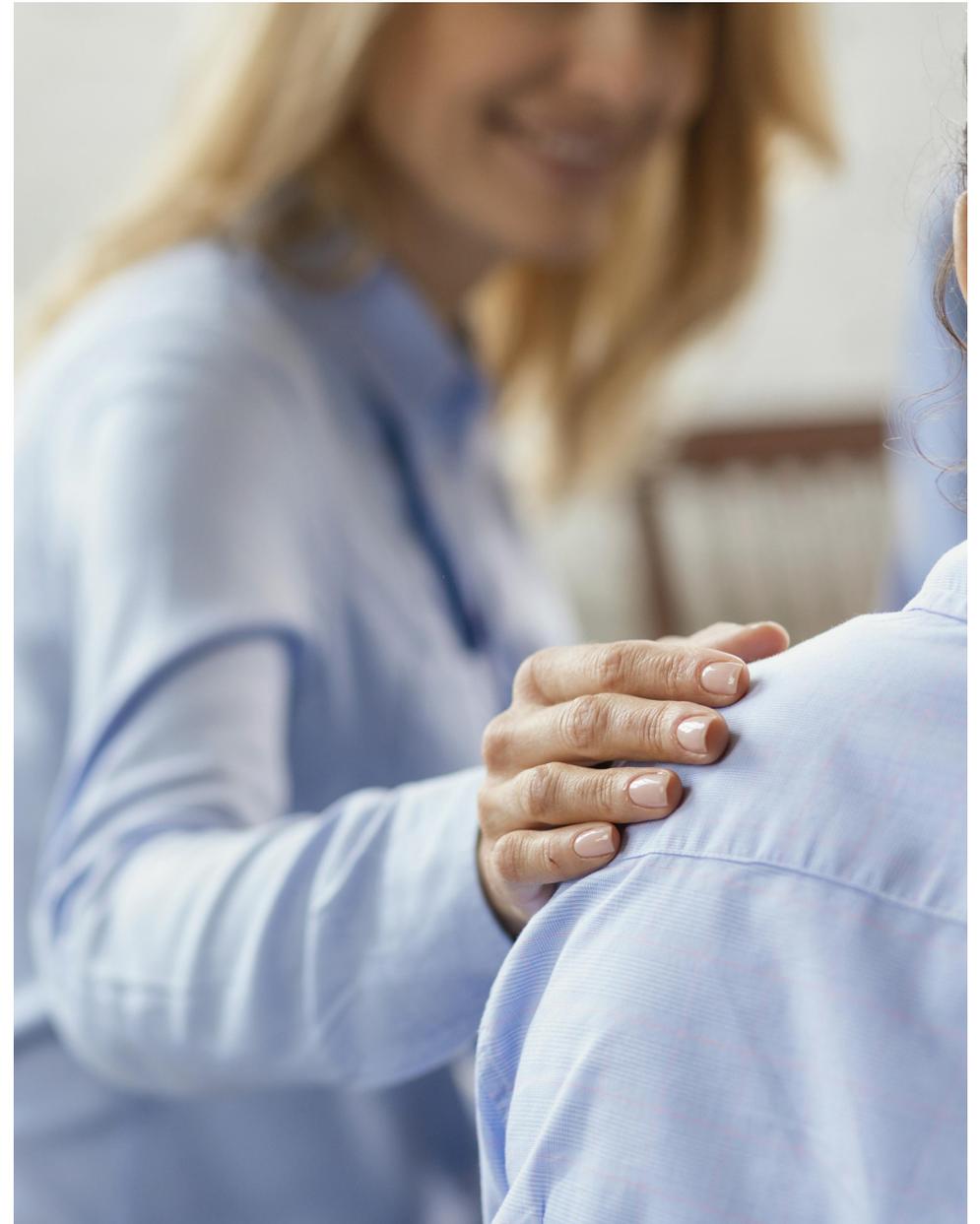
Señales conductuales

Cambios en la alimentación (comer de más o menos), aislamiento, deterioro cuidado personal, cambios en el nivel de actividad, mayor consumo de tabaco, alcohol o drogas, evitación de situaciones y descenso en la calidad del trabajo.

Señales cognitivas

Problemas de atención, concentración y memoria, autocrítica severa o inseguridad, pensamientos negativos intrusivos y catastrofistas.

Figura 11b. Señales de alarma en el líder.



PAUTAS DE ACTUACIÓN

6.1. Pautas de actuación del líder cuando experimenta problemas de salud mental. Un ejemplo en el autocuidado.

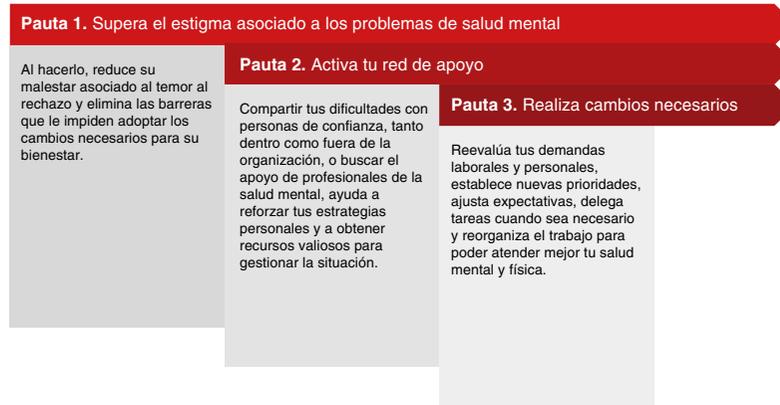


Figura 12a. Pautas de actuación orientadas al líder.

6.2. Buenas prácticas de un liderazgo saludable ante los problemas de salud mental de sus equipos.



Figura 12b. Pautas de actuación orientadas al equipo.

BIBLIOGRAFÍA

1. La Federació Salut Mental CV. (2023, diciembre). Guía: Salud mental en el entorno laboral.
2. Gallup. (2024). State of the Global Workplace: 2024 report.
3. Organización Mundial de la Salud. (2022). Directrices de la OMS sobre salud mental en el trabajo: resumen ejecutivo [WHO guidelines on mental health at work: executive summary]. Organización Mundial de la Salud. <https://doi.org/10.1000/ISBN978-92-4-005830-9>
4. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST), O.A., M.P.(2022, marzo). Promoción de la salud mental en las pymes: recursos disponibles en la comunidad.
5. Deloitte. (2022, marzo). Mental health and employers: The case for investment - Pandemic and beyond. <https://www.deloitte.com/uk>
6. UGT. (s.f.). Observatorio de Riesgos Psicosociales. <http://www.observatorioriesgospsicosociales>
7. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2020). Método para la evaluación y gestión de factores psicosociales en pequeñas empresas. Manual de usuario. Recuperado en septiembre de 2024 de <https://www.insst.es/documents/94886/710902/Método+para+la+evaluación+y+gestión+de+factores+psicosociales+en+pequeñas+empresas/b6cb-930b-6076-47c0-9679-16ab4fe-a93f2>
8. Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). Investigación y publicaciones. <https://www.ilo.org/es/investigacion-y-publicaciones>



Guía elaborada en colaboración con **ww mentevita**
www.mentevita.com