

## ¿Tu jefe te estresa o tiene un impacto positivo en tu salud mental?

Para bien o para mal, los gerentes tienen mayor impacto en nuestra salud mental que los doctores y terapeutas, e incluso igual que los cónyuges y parejas. The Workforce Institute en UKG entrevistó a 3,400 personas en 10 países para destacar el papel fundamental que desempeña nuestro trabajo, el liderazgo y, sobre todo, nuestros jefes en el apoyo a la salud mental dentro y fuera del trabajo.

## Seamos Realistas en 2023

# Es momento de hablar del gran impacto que tienen los líderes y nuestro trabajo en nuestra salud mental

La salud mental y las dificultades a las que todos nos enfrentamos de vez en cuando, un tema tabú durante demasiado tiempo, se ha convertido en un tema importante de debate tras años de encierro intermitente en todo el mundo. Ahora que está en el centro de las redes sociales, en las conversaciones con amigos, y sí, también en el trabajo, cada vez más personas se sienten cómodas *reconociendo* abiertamente su salud mental — lo bueno y lo malo — y abogando para que se satisfagan sus necesidades emocionales en todos los aspectos de su vida.

A través de este estudio, hemos descubierto muchas formas en que el trabajo está afectando la salud mental a escala mundial, el papel vital que desempeñan los líderes y gerentes en apoyar a sus empleados dentro y fuera del trabajo, y las concesiones que las personas están dispuestas a hacer a cambio de una mayor tranquilidad.

- Sesenta por ciento de los empleados en todo el mundo afirma que su trabajo es el factor que más influye en su salud mental.
- Los gerentes tienen el mismo impacto en la salud mental de las personas que su pareja (ambos un 69%) — e incluso más que su médico (51%) o terapeuta (41%).
- Ochenta y uno por ciento de los empleados de todo el mundo priorizaría una buena salud mental sobre un trabajo bien pagado y el 64% admite que aceptaría un recorte salarial por un trabajo que apoye mejor su bienestar mental.

En los lugares de trabajo de todo el mundo, los líderes y gerentes pueden tener más influencia sobre la salud mental de sus empleados de la que jamás hubieran imaginado. Sigue leyendo para conocer las ideas y recomendaciones que fomenten empatía, autenticidad, escucha activa y una mentalidad de crecimiento para crear un sentido de pertenencia, inclusión y salud mental positiva en el trabajo.

# Los trabajadores están cansados, estresados y se sienten abrumados

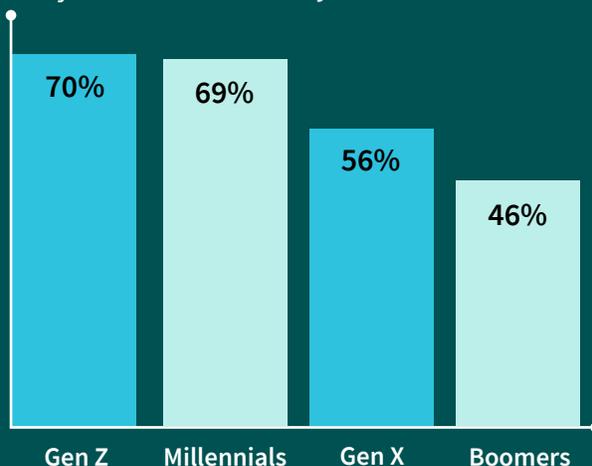
Uno de cada 5 empleados en todo el mundo (20%) afirma que su trabajo afecta negativamente su salud mental y las mujeres parecen tenerlo peor (23% frente a 16% de los hombres). Al final de la jornada laboral, 43% de los empleados están “a menudo” o “siempre” agotados y 78% afirma que el estrés repercute negativamente en su rendimiento laboral.

El estrés laboral se traslada también a la vida personal, ya que los empleados dicen que el trabajo afecta negativamente su vida familiar (71%), su bienestar (64%) y sus relaciones (62%).

Pero no sólo es el trabajo. Los ciclos de noticias negativas sobre la incertidumbre económica, cambio climático y la inestabilidad social alrededor del mundo también contribuyen a un aumento de problemas de salud mental. Incapaces de tomar un respiro, los empleados están desesperados por retomar el control de su bienestar emocional y cerca de dos tercios afirma que aceptarían un recorte salarial por un trabajo que apoye mejor su salud mental.

## ¿Quién es más propenso a dejar un trabajo bien pagado en apoyo de la salud mental?

- Empleados en India (88%) y Estados Unidos (70%)
- Cuidadores, más que los no cuidadores (67% frente a 55%)
- Empleados jóvenes frente a mayores:



La ansiedad crónica que genera trabajar en medio de una crisis mundial tras otra desgasta a los empleados. Sentirse abrumado consume energía humana y afecta la retención, desempeño, innovación y cultura. Los empresarios pueden ser el ancla de estabilidad para su gente ofreciéndoles el apoyo y recursos que necesitan — no sólo lo que *creemos* que necesitan.

— Dr. Jarik Conrad, SPHR, SHRM-SCP  
Director Ejecutivo de  
The Workforce Institute en UKG

## Reescribiendo las Reglas

# Está bien no estar BIEN

El cuarenta por ciento de las personas están “a menudo” o “siempre” estresadas por el trabajo. Pero incluso cuando admiten que su carga de trabajo es un problema, 38% de los empleados dicen que “rara vez” o “nunca” han hablado al respecto con su líder.

¿Por qué no? Algunos dicen “a mi jefe no le importaría” (16%) o “mi jefe está demasiado ocupado” (13%), mientras que otros tienen la sensación de que “deberían poder resolverlo” ellos mismos (20%).



Hablamos mucho de la salud mental en términos de un diagnóstico médico o burnout. Aunque se trata de cuestiones serias, los líderes deberíamos hablar más de los factores de estrés cotidianos que sufrimos, especialmente los causados por el trabajo. La vida no es miel sobre hojuelas y cuando los líderes se sinceran sobre sus propios problemas, reconocen que los empleados no están solos y que está BIEN no estar BIEN.

— Pat Wadors, Directora de Personal en UKG

## Proporcionar un Mejor Apoyo a los Líderes

# ¡Tu jefe también está estresado!

Ser un mando medio es uno de los trabajos más duros que existen. Son las personas responsables de impulsar los resultados, aplicar nuevas políticas e inspirar a su equipo. Según los empleados, los gerentes tienen más impacto en su salud mental que los médicos e incluso los terapeutas, y el mismo impacto que los cónyuges o parejas.

Con una gran demanda de líderes capaces, apasionados y auténticos en todo el mundo — y tanta presión sobre ellos para liderar bien, en cualquier evento — tiene sentido que las organizaciones inviertan en recursos para apoyar a estos líderes y su salud mental.

- Los gerentes son a menudo la primera línea de defensa de los empleados con dificultades, aunque las personas que ganan entre \$100 mil y \$200 mil dólares afirman sentirse más infelices en el trabajo.
- 57% de los gerentes desearía que alguien les hubiera advertido que no aceptarían su trabajo actual y 46% afirma que es probable que deje su trabajo en los próximos 12 meses porque está experimentando demasiado estrés laboral.
- 70% de los gerentes aceptaría un recorte salarial por un trabajo que apoye más su bienestar mental.

Las empresas también necesitan enfocarse en desarrollar la inteligencia emocional de sus líderes en todos los niveles de la organización. Las competencias como el manejo del estrés, control de impulsos y empatía, más que las habilidades técnicas, ayudará a que surjan excelentes líderes y apoyen mejor a sus equipos.



Al preguntar, "¿Qué o quién te causa el mayor estrés laboral?"



de los empleados y gerentes respondieron, "Mi jefe"



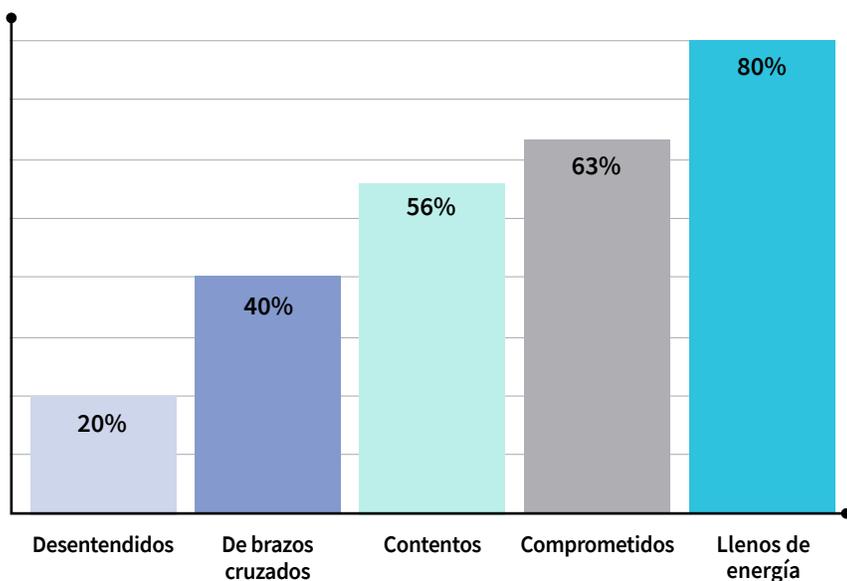
## El equilibrio entre vida personal y laboral y el compromiso son clave para recargar energía y mantener el bienestar mental

A pesar de la tendencia global en torno al abandono silencioso, la mayoría de los empleados (89%) está generalmente "lleno de energía," "comprometido" o al menos "contento" en el trabajo. Sólo 1 de cada 10 empleados en todo el mundo está "de brazos cruzados" o "desentendido" por completo. Sin embargo, quitando la cuestión de vida laboral y personal, ¡la cifra aumenta del 11% al 29% de los empleados!

Los colaboradores que se sienten incapaces de equilibrar las prioridades del trabajo y casa son también mucho más propensos a declarar una salud mental "mala" o "muy mala" (25% frente a un 8% global) y pensar que su trabajo tiene un impacto negativo directo en su estado de salud mental (51% frente al 20% global).

### Un Mayor Compromiso Conduce a una Mejor Salud Mental

Con un mayor compromiso y un mayor sentido de propósito en el trabajo, es más probable que las personas gocen de una salud mental "buena" o "excelente".



Porcentaje de empleados que reportan una salud mental "buena" o "excelente"

Las personas con falta de equilibrio entre vida laboral y personal tienen casi **3 veces más probabilidades** que sus compañeros de identificarse como "de brazos cruzados" o "desentendidos" en el trabajo.

## Valorando el Liderazgo Auténtico

# Los Líderes Ejecutivos no son inmunes a los retos

El cuarenta por ciento de los empleados está “a menudo” o “siempre” estresados por el trabajo y el estudio muestra que los ejecutivos de alto nivel padecen muchas de las mismas cargas que su gente.

- Treinta y cinco por ciento de los líderes ejecutivos está “a menudo” o “siempre” estresados por el trabajo y 40% afirma que es probable que renuncie en los próximos 12 meses debido a estrés laboral.
- 42% de los ejecutivos que se exigen mucho afirma que su mayor fuente de estrés laboral es la presión que se ponen a sí mismos.



1 de cada 5 líderes ejecutivos admite que “a menudo” o “siempre” se siente **CÍNICO, IRRITABLE, y AGOTADO** en el trabajo\*

\*20%, 19%, y 19%, respectivamente

“Ya no quiero trabajar”



33% de los líderes ejecutivos



A lo largo de mi carrera en RH, aprendí que lo mejor que puede hacer un líder para apoyar la salud mental de los empleados es descartar el guión y ser humano. Marcamos el tono de toda la empresa y cuando lideramos con honestidad, autenticidad y vulnerabilidad, creamos las condiciones adecuadas para que nuestra gente haga lo mismo. Cuando nuestra gente se siente lo mejor posible, no hay límite para lo que podemos lograr juntos.

— Pat Wadors, Directora de Personal en UKG



Mi principal consejo para las empresas en materia de salud mental: *No dejen de lado a sus líderes*. A veces es difícil sentir compasión por los líderes porque ganan mucho dinero, pero muchos no tienen en cuenta todas las presiones a las que se enfrentan, como la responsabilidad del bienestar de miles de empleados. Todos somos humanos y para liderar bien, primero hay que ponerse la máscara antes de ayudar a los demás.

— Dan Schawbel, Socio Director de Workplace Intelligence

## Ponerse de Acuerdo

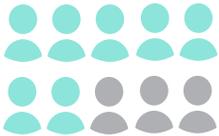
# Los líderes ven las cosas de una manera, los empleados de otra

Mientras que 9 de cada 10 directivos y líderes de RH creen que trabajar para su empresa tiene un impacto positivo en la salud mental de los empleados, sólo la mitad de ellos está de acuerdo. Un estudio anterior de UKG\* reveló una discrepancia similar: 9 de cada 10 líderes creían haber fomentado un entorno en donde los empleados se sintieran cómodos comunicando sus frustraciones, sólo 64% de ellos estuvo de acuerdo.



**1 de cada 3**

empleados dice que su gerente no reconoce el impacto que tiene en el bienestar mental de su equipo (35%)



**7 de cada 10**

empleados desearían que su empresa (70%) y líderes (68%) hicieran *más* para apoyar su salud mental



El líder no tiene que resolver el problema — pero debe ser un conector.

▶ Mientras que 9 de cada 10 ejecutivos (91%) creen que su departamento de RH es un buen recurso de apoyo a la salud mental, sólo dos tercios de los empleados están de acuerdo (64%) y poco más de la mitad (54%) han utilizado realmente estos recursos.

▶ Los líderes y RH deben trabajar en equipo para asegurarse que los empleados aprovechen lo que la empresa ofrece, como los Programas de Asistencia para el Empleado (EAP) y recursos de coaching para el bienestar.

▶ Las encuestas de opinión de los empleados pueden ayudar a descubrir qué recursos se están usando poco. A partir de ahí, RH puede aumentar el conocimiento o acceso a los recursos disponibles y ayudar a que los empleados comprendan mejor la inversión total de la empresa en su salud y bienestar.

\*Fuente: [“Renunciar, Resignarse o Regresar? Quienes renunciaron a su trabajo en la era de la pandemia, desearían otra oportunidad,”](#) Abril 2022

Vamos a Arreglarlo

# Los empleados quieren líderes auténticos

La investigación deja claro que muchas personas sufren en silencio. Los líderes deben evitar enterrar la cabeza en la arena y hacer de la salud mental un tema de discusión global dentro de sus equipos.

No se debe forzar la discusión, pero hacer que esté bien que la gente la tenga. Hacer una pausa para hablar con los empleados, aunque resulte incómodo preguntarles cómo están. Eso es el liderazgo.

## 3 Consejos para que los Líderes Fomenten la Pertenencia y Unan a sus Equipos

1. **Ofrecer una voz empática.** Si se sienten cómodos, hablar abiertamente sobre sus propios sentimientos, luchas personales o experiencias de salud mental. Al expresar su vulnerabilidad, crean un espacio seguro para que los empleados aporten todo su ser al trabajo. Esto ayudará a comprender mejor cómo ayudar.
2. **Permitir y fomentar el tiempo libre.** Más de una cuarta parte de los empleados (28%) sólo se toma de uno a cuatro días libres cada vez y 85% de ellos no utiliza todo el tiempo asignado. El problema es que 89% de los gerentes y 88% de los ejecutivos tampoco lo hace. Los directivos deben dar siempre el ejemplo tomándose tiempo libre significativo para que todos sepan que es una buena práctica volver descansados, frescos y concentrados.
3. **Tratar a los empleados como personas.** Cada organización debe brindar apoyo y atención a los empleados, y los líderes *definitivamente* deben hacer lo mismo. El 88% de los colaboradores espera trabajar con propósito y confianza, y es más probable que contribuyan al éxito de su empresa. Por eso, en UKG nuestro propósito son las personas. Estamos aquí para ayudar a empresas de todo el mundo en todos los sectores a crear excelentes lugares de trabajo, para que las personas disfruten ir a trabajar y encuentren satisfacción y propósito en el trabajo que realizan.

“

Cuando hablamos de salud mental en el trabajo, deberíamos hablar de pertenencia. La pertenencia es lo que alimenta un lugar de trabajo sano y productivo y nos permite conservar la energía mental para otras actividades, ya sean nuestras pasiones personales, actividades con nuestra familia y amigos, o la resolución de problemas en el trabajo.

El liderazgo auténtico y vulnerable es la clave para crear pertenencia, y a su vez, el elixir para resolver la crisis de salud mental en el lugar de trabajo.

— Pat Wadors, Directora de Personal en UKG

## The Workforce Institute en UKG

The Workforce Institute en UKG ofrece investigación y educación sobre temas críticos relacionados con el lugar de trabajo a los que se enfrentan las organizaciones de todo el mundo. Al reunir un consorcio mundial de líderes intelectuales en RRHH y gestión de personal, el think tank está en una posición única para capacitar a las organizaciones con ideas prácticas para optimizar el lugar de trabajo del siglo XXI, al mismo tiempo que proporciona una voz importante para los empleados, incluyendo los trabajadores de primera línea y por hora. Fundado en 2007, The Workforce Institute centra su investigación y educación, incluyendo libros, podcasts, encuestas, blogs y su lista anual de predicciones del lugar de trabajo, en equilibrar las necesidades y deseos de las diversas poblaciones de empleados con los intereses de las organizaciones con el fin de gestionar el ausentismo, luchar contra el agotamiento, desarrollar horarios de trabajo equitativos y construir líderes fuertes, todo ello para impulsar un desempeño inspirado.

### Metodología de la Encuesta

Los hallazgos de la investigación se basan en una encuesta realizada por Walr para Workplace Intelligence en nombre de The Workforce Institute en UKG entre el 16 de septiembre y el 1 de octubre de 2022. En total, 2,200 empleados (incluyendo líderes) de diez países respondieron a preguntas sobre empleo, estrés relacionado al trabajo, salud mental, semanas laborales de cuatro días, compromiso/propósito en el trabajo, incentivos en el lugar de trabajo y cómo se pueden expresar sus sentimientos hacia el trabajo. Se recopilaron respuestas de 600 empleados en Estados Unidos y 200 empleados en cada uno de los siguientes países: Australia/Nueva Zelanda, Canadá, Francia, Alemania, India, México, Países Bajos y Reino Unido. Además, en Estados Unidos, 600 líderes de alta dirección y 600 ejecutivos de recursos humanos respondieron a la misma encuesta, que se personalizó a sus funciones para incluir preguntas centradas en su personal. Todos los participantes de la encuesta eran adultos que trabajaban tiempo parcial o completo para al menos una empresa, por hora o asalariados.

### Para información adicional:

[www.workforceinstitute.org](http://www.workforceinstitute.org)

### Únete a la conversación:

@WF\_Institute

### Para más información de la investigación, ponte en contacto con:

Tonya Eckert  
[tonya.eckert@ukg.com](mailto:tonya.eckert@ukg.com)

Domenic Locapo  
[domenic.locapo@ukg.com](mailto:domenic.locapo@ukg.com)

Los encuestados son reclutados mediante diversos mecanismos y a través de distintas fuentes para formar parte de los paneles y participar en las encuestas de investigación de mercado. Todos los panelistas han pasado un proceso de doble aceptación y completan un promedio de 300 puntos de perfil antes de participar en las encuestas. A los encuestados se les invita a participar por correo electrónico y se les ofrece un pequeño incentivo monetario por hacerlo. Los resultados de cualquier muestra están sujetos a variaciones de muestreo. La magnitud de la variación es medible y se ve afectada por el número de entrevistas y el nivel de los porcentajes que expresan los resultados. En este estudio, las posibilidades son de 95 entre 100 de que el resultado de una encuesta no varíe, más o menos, en más de 0,8 puntos porcentuales del resultado que se obtendría si se hubieran realizado entrevistas a todas las personas del universo representado por la muestra.