

Javier Cantera

Prólogo de Miriam Serrano

LA SALUD MENTAL EN LA EMPRESA

Cómo crear trabajos saludables
y mejorar la salud mental
de tu equipo



MADRID | CIUDAD DE MÉXICO | BUENOS AIRES | BOGOTÁ
LONDRES | SHANGHÁI

Comité Editorial: Santiago de Torres (presidente), Germán Castejón, Guillermo Cisneros, M.ª Teresa Corzo, Marcelino Elosua, Almudena García Calle, José Ignacio Goirigolzarri, Santiago Íñiguez de Onzoño, Luis Huete, Pilar López, Pedro Navarro, Manuel Pimentel y Carlos Rodríguez Braun.

Colección Acción Empresarial de LID Editorial
Editorial Almuzara S.L
Parque Logístico de Córdoba, Ctra. Palma del Río, Km 4, Oficina 3
14005 Córdoba.
www.LIDeditorial.com
www.almuzaralibros.com

A member of:

BPR 

businesspublishersroundtable.com

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan los textos íntegros de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© Javier Cantera, 2023

© Miriam Serrano León, 2023, del prólogo

© Editorial Almuzara S.L. 2023 para LID Editorial, de esta edición.

EAN-ISBN13: 978-84-11313-78-0

Directora editorial: Laura Madrigal

Corrección: Paloma Albarracín y Gabriela Berini

Maquetación: produccioneditorial.com

Diseño de portada: Juan Ramón Batista

Impresión: Cofás, S.A.

Depósito legal: CO-963-2023

Impreso en España / Printed in Spain

Primera edición: mayo de 2023

Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: info@lidbusinessmedia.com

A mi mujer Rosana
por ser mi equilibradora mental
y mi amor inmenso.

A mi ascendencia palentina
por troquelarme como soy.

A mi descendencia madrileña
por perdurar mi mirada.

A mis maestros librescos
que murieron durante
la elaboración del libro:
Albert Bandura y
Edgar H. Schein.

A mi maestro real que
siempre me enseñará,
José María Peiró Silla.

ÍNDICE

Agradecimientos	9
Prólogo de Miriam Serrano León.....	11
Introducción	15
1. El valor de la psicología para la gestión empresarial	21
1. Más allá de la autoayuda: psicología científica.....	25
2. El trabajo de la psicología en los Departamentos de Recursos Humanos.....	28
3. Salud mental y bienestar psicológico.....	34
4. Bienestar psicológico: hedónico y de propósito.....	38
2. La rueda del bienestar. Cincuenta anclajes	47
3. Bienestar con el propio trabajo. Anclajes de tarea	59
1. Vocación y ocupación	60
2. Rutinización de tareas	63
3. Ritmo de trabajo: presión en el trabajo	66
4. Autonomía de trabajo.....	69
5. Significación del trabajo: valoración y aprecio	71
4. Bienestar con el jefe. Anclajes de autoridad	75
1. Liderazgo y personas.....	76
2. Alcance del ejercicio del liderazgo.....	79
3. El acoso laboral y el líder.....	82
4. Equidad y diferencia entre colaboradores: comparación social en el trabajo.....	87
5. Balance entre responsabilidades y estatus	90

5. Bienestar en los equipos. Anclajes de relación.....	95
1. Equipos formales e informales.....	96
2. Roles y estatus en el equipo de trabajo	100
3. Trabajo individual versus trabajo en equipo	105
4. Gestión de proyectos: reparto de exigencias.....	109
5. Dinámicas grupales: conflictos en grupos de trabajo	113
6. Bienestar de identidad o cultura. Anclajes de identidad	117
1. Igualdad de trato en la diversidad	119
2. Aceptación organizacional: cultura inclusiva.....	125
3. Presencialismo o dedicación: ¿estar o hacer?.....	127
4. Meritocracia: reparto de la gestión del mérito.....	130
5. Gestión de la discrepancia: ortodoxia y heterodoxia	133
7. Bienestar de espacio de trabajo y bienestar de tiempo de trabajo	139
1. Bienestar de espacio de trabajo.....	140
2. Bienestar con el tiempo de trabajo	142
8. Bienestar de crecimiento y experiencia de empleado	149
1. Bienestar de crecimiento y desarrollo.....	149
2. Bienestar de experiencia del empleado	158
9. Bienestar de estrategia de empresa y del cambio personal o profesional	167
1. Bienestar de estrategia e imagen de empresa.....	167
2. Bienestar de cambio personal o profesional	172
10. Bienestar de propósito	179
1. Top diez del bienestar de propósito	181
2. Salud mental y bienestar en la empresa.....	183
Conclusión: personas y empresas.....	185
Bibliografía	187

AGRADECIMIENTOS

Este libro es fruto de multitud de experiencias y de personas que me han ayudado a comprender en cada momento los comportamientos humanos en la empresa. Desde 1983, trabajo en empresas en el área de Recursos Humanos y he sido un privilegiado para mis jefes y colaboradores en Telefónica, Enagás y Schweppes. Después en mis empresas Grupo BLC que luego se convirtió en Auren y la multitud de clientes que me posibilitaron conocer tantas situaciones diferentes. Y, cómo no, a mis maestros-compañeros en la empresa de Auren Personas.

No hubiera salido sin el intercambio de ideas con mi compañera Rosana Macías, las conversaciones con mi maestro-amigo Francisco Gil y sin la dedicación en la elaboración del libro de mi compañera Esther Mota.

Por último, la pasión de publicar este libro me recuerda un dicho popular de mi tierra palentina: «Más vale un por si acaso que un si hubiera».

PRÓLOGO

La salud mental en el ámbito laboral es una preocupación creciente en la actualidad para empresas y organizaciones. Se trata de un concepto complejo y delicado, por lo que es necesario abordarlo de forma específica dentro del entorno de trabajo, ya que es donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo y le dedicamos mucha atención y gran parte de nuestras energías.

Los trabajadores pueden ver afectada su salud mental por diversas situaciones, como el estrés laboral, el acoso, la falta de motivación o la sobrecarga de trabajo, lo que a su vez puede incrementar el riesgo de accidentes laborales y enfermedades profesionales. Por eso, la salud mental y la prevención de riesgos laborales son dos conceptos interconectados, pues un área muy importante en materia preventiva es la especialidad de psicología en el trabajo, y ambos conceptos implican un enfoque integral para la protección de la salud. Todos los empresarios y directivos somos plenamente conocedores, o deberíamos serlo, de que las organizaciones con mejor salud mental (empresas saludables) son más competitivas, más estables, más productivas y reducen no solo la rotación entre su personal, sino también el índice de bajas y ausencias no justificadas. La pregunta clave es: ¿cómo podemos lograrlo?

Primero es importante definir el concepto de salud mental en la empresa. Esta ha sido objeto de estudio desde la antigüedad, en un

principio de forma filosófica y más adelante de forma pragmática y concisa, a través de la psicología aplicada o científica, de esta manera, la definición de trabajo ha pasado por diferentes concepciones hasta la perspectiva actual, lo que es una reflexión importante para comprender el concepto hoy en día y quizás intuir su futuro.

En un inicio, la tradición judeocristiana y la griega han influido directamente en la concepción del trabajo como una carga, ya que eran los esclavos quienes realizaban las tareas y oficios más duros. El trabajo era visto incluso como un castigo divino: «(...) con fatiga sacarás de él el alimento todos los días de tu vida. Con el sudor de tu rostro comerás el pan, hasta que vuelvas al suelo (...)» (Génesis 3:19-21). Y representaba un funesto castigo ante la desobediencia de pensar o ante el disfrute de la vida cotidiana.

Sin embargo, la evolución de la sociedad reflejada en autores como Karl Marx o Herbert Marcuse, o más cercano a la psicología, Erich Fromm, que entiende «el desarrollo integral del hombre en todas sus facetas y potencialidades: sensoriales, emocionales, intelectuales, activas y productivas (creativas)». Concibe al hombre como un ser activo, autor de su propia realización. Estos autores han visto en el trabajo una forma de hacernos mejores personas, mejores seres humanos. Es más, conciben el empleo como aquello que nos otorga un rol digno en el mundo.

Desde esta perspectiva, la psicología de empresa u organizacional comenzó a desarrollarse a principios del siglo XX con el objetivo de aumentar la productividad y seleccionar al personal adecuado. La visión actual es más profunda y compleja, ya que esta disciplina se ocupa del bienestar humano en el que el trabajo ocupa un lugar privilegiado ya que implica cambios e interacciones que modifican nuestra experiencia vital.

A partir de este concepto, uno de los aspectos centrales que se tienen en cuenta en la psicología es el concepto de «bienestar», que se entiende casi como un sinónimo de salud mental. Existen diferentes aproximaciones dentro de ese bienestar, pero la que en estos momentos responde de forma más integradora es la llamada «estado completo de salud mental». Su primacía descansa en una vocación holística que intenta dar respuesta a las posibles situaciones que se plantean dentro del mundo empresarial, una perspectiva extremadamente amplia para la investigación que propone múltiples

dimensiones y una continua evolución de este concepto, como podremos constatar en estas páginas.

Me considero una apasionada de la filosofía y de la psicología en general. Mi interés por entender la conducta humana viene desde que era niña. En mi adolescencia, comencé a leer a los filósofos clásicos con avidez y me entretenía con manuales sobre la comunicación no verbal. Mi preferido era el de Flora Davis, libro al que todavía hoy acudo. Recuerdo cómo mis hermanos me quitaban algunos de estos libros para aprender sus trucos y utilizarlos como herramienta de éxito social entre sus amigos, incluso manuales de primero de las carreras de Psicología y Sociología. Más adelante, descubrí a mi admirado Luis Rojas Marcos; todos sus libros, publicaciones y comentarios esconden perlas de sabiduría y conocimiento, y no me gustaría dejar pasar la ocasión de enumerar algunos autores imprescindibles para mí como Xavier Marcet y su obra *Crecer haciendo crecer* o de Marco Aurelio y sus *Meditaciones*. Actualmente, considero, la búsqueda de la salud mental se encuentra en el punto de equilibrio de múltiples factores sometidos a cambios y evoluciones constantes.

La sociología aplicada siempre captó mi interés, y durante mi desarrollo profesional he tenido que recurrir a lecturas concretas sobre psicología empresarial, liderazgo y gestión de equipos para intentar entender la complejidad de las organizaciones, incluso de la mía propia. Durante mis estudios de Derecho en la universidad, mis asignaturas favoritas fueron el Derecho Laboral y el Derecho Romano, por cómo regulaban las relaciones humanas en estos ámbitos, lo que me llevó a estudiar Relaciones Laborales y a especializarme en lo que me apasiona desde hace 22 años: la prevención de riesgos laborales. Lo que comenzó hace 15 años como una empresa de consultoría se convirtió desde su fundación en un Servicio de Prevención de Riesgos Laborales Ajeno a nivel nacional. Desde aquí intentamos mejorar las condiciones de salud y vida de las personas que aportan su tiempo y motivación día a día para que vivir en esta sociedad, además de coherente, sea gratificante. Ese es mi propósito y creo que también lo es el de Javier Cantera.

Javier es una referencia imprescindible en la dirección de personas en nuestro país, no solo por su excepcional experiencia en este campo, sino por su pensamiento único y su generosidad infinita a la hora de compartir su bagaje profesional a través de iniciativas como

la Fundación Personas y Empresas. Tuve la suerte de conocerle personalmente gracias a este libro, en el que comparte no solo su magnífico conocimiento sobre esta materia, sino que aporta soluciones prácticas reales, probadas y de gran utilidad, apostaría que más allá del ámbito empresarial.

En esta exposición, Javier ha logrado analizar y explicar, en el contexto en el que vivimos los conceptos y conocimientos fundamentales y necesarios para abordar la salud mental dentro de la empresa. Ha realizado una síntesis magistral sobre el *management* y la gestión de las personas en el ámbito laboral, desde un enfoque científico, pragmático y sumamente vanguardista. Se trata de una obra muy completa, para reflexionar, releer y ser consultada de forma continua.

Javier nos muestra también el gran poder de intervención que tienen las empresas en la vida de las personas a través de su gerencia, directivos y mandos intermedios. Esto se debe no solo al tiempo que dedicamos en ellas, sino también a su relevancia a la hora de interactuar en la personalidad de sus componentes. Nos hace responsables de intervenir «no en buscar la felicidad de las personas, sino en alcanzar el máximo bienestar psicológico mientras trabajamos, esforzándonos en crear entornos de trabajo no tóxicos y que no produzcan malestar en estas», y como bien lo expone: «pasando de ser recursos humanos a humanos con recursos».

Por último, me gustaría agradecer a mi querida y admirada Gema Díaz-Real, *senior advisor* de LID Editorial, galardonada como una de las Top 100 Mujeres Líderes en 2023, la colaboración de Previntegra, Servicio de Prevención Ajeno del que soy socia fundadora, en este proyecto que aborda un tema tan importante como la salud mental, con la cual estamos comprometidos e involucrados desde nuestros inicios.

Espero que este libro sea de gran ayuda para todos aquellos interesados en lograr ambientes de trabajo más saludables y productivos para todos. Pero, sobre todo, que disfruten su lectura, tanto como lo he hecho yo.

Miriam Serrano León
Socia fundadora de Previntegra

INTRODUCCIÓN

Decía Italo Calvino en su premonitorio libro *Seis propuestas para el próximo milenio*¹ que cuando se escribe un libro tenemos un instante crucial que es el arte de empezar. Es el momento en el que se nos ofrece la posibilidad de decirlo todo de todos los modos posibles, y tenemos que llegar a decir algo de una manera especial. Este magnífico autor nos habla del instante de distanciamiento que supone introducir un libro y que incluso los clásicos invocaban a las musas antes de empezar.

Sin más, este es un libro experiencial que resume treinta y tantos años siendo psicólogo en diversas empresas donde he encontrado a multitud de musas bajo la apariencia de personas reales.

No esperéis un libro científico, pues no lo pretende, pero tampoco un libro de autoayuda que el autor desconsidera como opción. Es un libro basado en la ciencia de la psicología científica en el que se aborda la experiencia con ojos técnicos y expresando soluciones pragmáticas probadas en varias ocasiones. Y, por eso, para expresarlo, utilizo pequeños resúmenes de 26 casos reales que durante años me han permitido aseverar las ideas expuestas. Todas las ideas tienen su aval práctico y su referenciación técnica, tanto previa como posteriormente. Y frente a la pregunta: «¿Qué es?», solo se me ocurre decir que es un libro experiencial con una base científica y un desarrollo práctico. Os encontraréis con multitud de herramientas y

técnicas aplicadas a problemáticas reales del bienestar en la empresa. Este libro defiende como núcleo la importancia del bienestar en la empresa como baremo de la salud mental de las personas. Las personas y la empresa son el dúo mágico de gestión de la salud mental para la mayoría de las personas.

A la pregunta «¿qué es?» respondemos que es un libro sobre el bienestar y la salud mental en la empresa desde la experiencia, que contiene reflexiones de raigambre científica, donde se puede encontrar respuestas útiles para empleados, directivos, empresarios y estudiosos de la gestión de personas en la empresa. No es un libro de Recursos Humanos sino de humanos con recursos que trabajan para una empresa a la que le interesa tanto la productividad como el bienestar. Y esto da pie a la segunda pregunta: «¿Por qué has escrito este libro?», debo decir que aquí tiene la culpa mi editor Manuel Pimentel, que hace unos años me retó a escribir un libro práctico para empresarios y directores sobre psicología aplicada. De aquellos polvos estos lodos, el libro pone encima de la mesa conceptos útiles de la psicología; eso sí, sin quitarle parte de sentido común.

Como bien se sabe, toda ciencia tiene un discurso y este discurso sirve para diferenciar al experto del lego, pero también aísla y encierra al experto con su propio juguete intelectual. Por eso este libro surge desde el porqué como un libro de discurso psicológico para el ciudadano que tiene que abordar este problema en su empresa. Con este porqué tratamos de poner a disposición de las personas que lo lean un arsenal de ideas prácticas de rápido uso y utilización en torno al bienestar en la empresa. El objetivo del libro es proponer soluciones para mejorar el bienestar, no solo capacitando a las personas con técnicas de afrontamiento de la adversidad como las técnicas de *mindfulness*, sino proponiendo modelos de intervención en las empresas para mitigar los ecosistemas tóxicos que generan malestar.

En este segundo tipo de intervenciones está el pilar del contenido del libro, cómo tenemos que influir desde la empresa para mejorar el bienestar de esta. Ya que esta relación entre la productividad empresarial y el bienestar es uno de los principales avances aportados por la psicología en multitud de investigaciones². Este es un libro que ayuda a ver cómo influye la empresa en el bienestar de las personas. Por ende, cómo mejoramos la salud mental de los empleados cuando decidimos aplicar cambios en diversos ámbitos internos, huyendo de

soluciones mágicas con el uso de técnicas reparadoras y de empoderamiento para encarar la adversidad. Frente a las necesarias intervenciones que potencian la capacidad de resiliencia de las personas, propongo el cambio en los ecosistemas empresariales que crean toxicidad a las personas³. Se pretende potenciar el cambio organizativo, por tanto, social, que sea preventivo sobre el cambio individual que suele ser terapéutico. El porqué, en este caso, es hablar del bienestar en la empresa como elemento básico de prevención de problemas de salud mental a través del cambio organizativo de ecosistemas tóxicos.

Dice Vanessa Bohns, psicóloga y profesora de comportamiento organizacional en la Universidad de Cornell, que subestimamos nuestro poder de influencia⁴. Habitualmente, consideramos que el efecto que provocamos en otras personas es escaso e irrelevante cuando no es así. Una empresa es un ecosistema donde la relación entre el malestar y el bienestar es producto de dinámicas en continuo cambio y, por tanto, no podemos menoscabar cualquier influencia en el bienestar de las personas en la empresa. Y esta es la tercera pregunta: «¿Para qué este libro?». El libro trata de mostrar la complejidad del bienestar en la empresa analizando diez áreas que inciden en su magnitud. Además, se llegan a identificar diferentes anclajes (hasta cincuenta) que influyen en el bienestar de las personas⁵. Anclas emocionales cuyo análisis, evaluación y desarrollo hacen que los ecosistemas sean saludables mentalmente. Si el bienestar que repercute en la salud mental es el porqué del libro, en el ámbito del para qué está el análisis de los factores que posibilitan a un empresario o a un lector para intentar buscar la raíz del malestar de las personas en una empresa determinada.

Una vez visto que este libro de experiencias sobre el bienestar en la empresa nos permitirá identificar ámbitos de mejora para evitar el malestar, es inevitable la pregunta más pragmática: «¿Cómo es el libro?». Ante todo, quiere desarrollar la autoeficacia del lector para identificar, diagnosticar y prevenir situaciones tóxicas en la empresa. El concepto *autoeficacia* de otro gran maestro de la psicología del trabajo, Albert Bandura⁶, evidencia la importancia de interiorizar y generar hábitos saludables mentales en situaciones de indudable influencia en la salud mental. La autoeficacia como valor de salud mental nos lleva al concepto básico del propósito como aglutinador del bienestar. El propósito es la razón de existir de una organización, por qué hace lo que

hace y supera el dualismo de la misión (lo que haces) y la visión (lo que quieres), por eso el concepto más original de este libro es el bienestar de propósito⁷. ¿Qué es el bienestar de propósito? Simplemente es el camino a la vida plena que supera a una visión solo hedónica del bienestar. Todos sabemos que la vida placentera es una condición necesaria, pero nunca suficiente para generar una satisfacción subjetiva. Es el valor psicológico de tener alineado tu propósito como persona con el propósito de tu empresa lo que puede desarrollar el bienestar. La adscripción y afección emocional con una empresa es el grado superior de bienestar y solo se puede conseguir desde la superación de una visión hedónica del bienestar. De aquí el concepto de bienser, que es pasar del placer a la plenitud y que también es una conceptualización novedosa de este humilde libro. Luego, ¿cómo conseguimos ese bienestar en la empresa como base de nuestra salud mental? Pues a través de trabajar el bienestar de propósito para conseguir una vida plena, es decir, buscar el bienser más allá del bienestar.

Si ya hemos respondido al qué, al por qué, al para qué y al cómo, solo nos queda responder al cuándo y al cuánto de este libro. Este libro explicita cómo inciden todas las áreas que generan malestar y bienestar en la empresa y posibles soluciones fruto de la experiencia desarrollada durante los últimos años. Esta visión sistémica que, desde que empecé en la psicología del trabajo, he practicado⁸, me ha posibilitado evitar reduccionismos peligrosos y generalizaciones excesivas al buscar siempre un modelo de intervención multifactorial. El bienestar que está en la base de la salud mental necesita de una aproximación rigurosa y no caer en los tópicos como el jefe tóxico, el acoso laboral, la cultura capitalista, etc. Sin negar la importancia de cada uno de estos aspectos en la salud mental de un empleado, la realidad es compleja y la simplificamos para entenderla como decía Roland Barthes⁹.

El análisis de las diez áreas que inciden en el bienestar: el trabajo *per se*, el jefe, los grupos de trabajo, la cultura, el espacio, el tiempo, el desarrollo o crecimiento, la experiencia de empleado, la estrategia e imagen de la empresa y el cambio personal o profesional debe mezclarse a la hora de incidir en cada persona y modula la alineación del propósito de la persona con la empresa. Estas áreas de análisis deben visualizarse como variables de la ecuación del bienestar, y cada una de ellas incide en el propósito de la persona.

Para explicar el estilo del libro, donde la síntesis es la mejor herramienta de explicación, esta introducción se resume en cinco preguntas:

- **¿Qué libro es?** Es un libro experiencial con base en la psicología científica que versa sobre el bienestar en la empresa como base de la salud mental en los empleados.
- **¿Por qué existe este libro?** Porque es un libro práctico de ideas aplicadas que propone soluciones para mejorar el bienestar que está asociado a la productividad en la empresa.
- **¿Para qué existe este libro?** Para explicar que necesitamos tener anclajes emocionales con la empresa para tener bienestar, más allá de unas condiciones laborales óptimas.
- **¿Cómo es este libro?** Pretende desarrollar la autoeficacia de los empleados a través del entendimiento del propósito como *leitmotiv* del bienestar. El bienestar de propósito buscando alinear el propósito del empleado con el de la empresa, y eso nos lleva del bienestar al bienser.
- **¿Cuándo y cuánto es este libro?** Es una panorámica sistémica de la complejidad estructural del bienestar y, por ende, la multitud de variables que incide en la salud mental de los empleados que necesita de una intervención multifacética.

Con esta síntesis os invito a iniciar esta aventura intelectual de interrelacionar y visualizar desde la complejidad a la practicidad, a través del pequeño resumen de 26 experiencias reales de intervención donde observaréis que la psicología aporta soluciones prácticas para la empresa.

Y para terminar esta introducción qué mejor que contaros mi propósito vital y cómo he ido adaptándome y acomodándome a mis circunstancias vitales. Desde los catorce años tengo la vocación de ser psicólogo y, a partir de entonces, la rara preferencia de querer dedicarme a las relaciones de las personas en las empresas, pues a los diecinueve años puse mi primera empresa. Con esta amalgama de psicología y empresa se ha desarrollado mi trabajo, aproximándome y alejándome de mi vocación según la experiencia concreta, pero siempre siguiendo mi propósito¹⁰.

Mi propósito se manifestó, hace doce años, en la creación de la Fundación Personas y Empresas donde se materializa el lema: la

empresa es una institución social donde la clave son las personas; primero las personas antes que la empresa, pero habrán oído decir que las personas necesitan de las empresas como modelo organizativo reglado por leyes, pero con la creatividad suficiente para crear riqueza social. Las empresas con un valor social, más allá de la rentabilidad como único eje explicativo donde se encuentra la visión clásica de negocio, son ante todo un ecosistema relacional básico para el ser humano. Por el tiempo, la dedicación y el valor psicológico para las personas, una buena parte de su salud mental pasa por la empresa y, por tanto, la labor de un psicólogo es importante a la hora de configurar el bienestar de la persona en el centro del debate de la productividad empresarial.

Hablar de bienestar es realista, porque la empresa debe velar, por lo menos, por no tener ecosistemas tóxicos, en lugar de hacer del concepto *felicidad* un panteísmo que nos evoca la visión simplista de multitud de libros de autoayuda, donde toda solución pasa por un concepto omnicomprendido de felicidad. La felicidad es una ecuación personal en la que no puede entrar la empresa, pero, sin duda, esta no debe dejar de cambiar para mejorar el bienestar de sus empleados y así ser una empresa competitiva. La salud mental de la persona necesita de la preocupación y ocupación de la empresa en crear buenos ecosistemas de bienestar. Como buen ecosistema, este será inestable y tendremos que intervenir para cambiar variables que hacen evolucionar del bienestar al malestar y viceversa continuamente.

En fin, espero que este libro te sirva, aunque solo sea para que tengas nuevas preguntas que hacerte. Con la edad me doy cuenta de que la clave no está en tu capacidad de dar respuestas, sino en la plasticidad de hacerte más y mejores preguntas. ¿Dónde está nuestro bienestar digital? ¿Cómo será nuestro bienestar cuando el trabajo sea realizado por la inteligencia artificial? ¿Cómo será nuestra salud mental cuando el trabajo no sea tan importante en nuestra identidad? Y no puedo acabar la introducción sin introducir una de mis señas de identidad que son mis raíces palentinas: en un libro que publiqué¹¹ hace unos años expresé desde el sentido común de los dichos populares cómo es la gestión de personas, y hay uno que me marcó desde pequeño: «Piensa todo lo que quisieres, pero habla lo menos que pudieres».

1

EL VALOR DE LA PSICOLOGÍA PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Es cierto que no existe una empresa sin personas y también es cierto que muchas empresas consideran a las personas como un mero recurso, un recurso humano, pero cada vez más necesitamos de personas que aporten a la empresa, no solo su fuerza física, ni dedicación y tiempo, pues el avance de la tecnología nos va liberando del esfuerzo oneroso y de la presencia, sino que aporten su inteligencia, relaciones y conocimiento, por tanto, pasemos de ser un recurso humano a ser un humano que posee recursos. Este cambio progresivo de «empresas con personas» a la visión de «personas en empresas» implica una mayor necesidad del conocimiento psicológico en la empresa.

El cambio de valor de la inteligencia del empleado frente a su dedicación conlleva unas mayores dificultades al cambiar el énfasis de la empresa en el bienestar de los empleados. Pasar de una visión de contrato «tú me das y yo te doy» a una visión de aportación «qué me aportas para que yo te aporte» implica un cambio de perspectiva que podemos resumir de la siguiente manera:

Tabla 1.1 evolución de la consideración de la empresa hacia el empleado

ANTES	AHORA
• Recursos Humanos	• Humanos con recursos
• Visión de contrato (tú me das y yo te doy)	• Visión de aportación (qué me aportas para que yo te aporte)
• Se valora la dedicación	• Se valora el conocimiento
• Foco en la presencia	• Foco en los resultados
• Tiempo de trabajo	• Productividad
• Lo importante es la estrategia de la empresa	• Lo importante es el propósito de la empresa
• Buenas condiciones laborales	• Bienestar personal y profesional

Tras la COVID-19 se han realineado las expectativas de los empleados, lo que ha generado un nuevo modelo de compromiso no con las empresas que dan trabajo, sino con la alineación del propósito personal con el propósito de la empresa. Lo importante no es la recompensa que recibes por el trabajo, sino el bienestar que te produce el trabajo¹.

La psicología nos da herramientas prácticas de intervención para entender una visión cada vez más humana del trabajo, donde la salud mental es más importante porque pasamos de los accidentes físicos a los conflictos mentales, ya que vamos sustituyendo la actividad física por la implicación mental.

En este libro voy a poner encima de la mesa la aportación que la ciencia psicológica propone a la empresa como conocimiento para mejorar el bienestar de los empleados. Y este valor añadido se puede ofrecer desde cuatro roles diferentes:

- **Rol de experto: psicólogo de la empresa.** Es el experto en salud mental de la empresa y asume su labor de psicólogo desde el consejo y está centrado en las personas.
- **Rol de Recursos Humanos: psicólogo en la gestión de Recursos Humanos.** Es el experto en comportamiento humano que participa en el diseño e implementación de las políticas de Recursos Humanos de la empresa. Suele estar en el área de Desarrollo de Recursos Humanos aportando su visión técnica para conseguir la mejor adaptación de las personas a la empresa.
- **Rol de directivo o profesional: psicólogo en la estrategia o cultura de la empresa.** Es el directivo que aporta la apuesta humana de la empresa tanto en la elaboración de la estrategia como en el desarrollo de los valores culturales. Su visión es empresarial, para integrar a las personas en el propósito de la compañía.
- **Rol de consultor: psicólogo como consultor o *coach* externo a la empresa.** Es el profesional que, con su conocimiento y experiencia, ofrece a las empresas soluciones técnicas adaptadas a su empresa; son expertos que plantean aquellos procesos que dan respuesta a necesidades internas que requieren de una visión experta externa y que posibilitan aprender de las experiencias ajenas.

Por suerte o por desgracia, a lo largo de mi vida profesional he ocupado los cuatro roles. He pasado de ser un psicólogo en Telefónica en los años 80 del siglo pasado, a ser director de formación y de Recursos Humanos en los años 90 y empresario y consejero de empresa desde los años 2000, siendo mi actividad empresarial actual, precisamente, la de consultor de gestión de personas. Los cuatro roles me han servido para tener una visión panorámica del valor de la psicología en la empresa para buscar:

- La opinión experta en situaciones que generen problemas de salud mental.
- La opinión profesional a la hora de diseñar políticas y procesos de Recursos Humanos que impactan en la experiencia de los empleados.
- La aportación directiva para diseñar una estrategia empresarial que ilusione a las personas.

- La aportación profesional de un consultor externo que tiene que proponer soluciones para desarrollar una gestión más eficaz y eficiente para la empresa.

En todos me han servido los mismos conceptos que aprendí en mi querida carrera de Psicología que cursé en la Universidad Complutense de Madrid, pero la aproximación profesional que surge de estos conocimientos nos provee de soluciones diversas para utilizar los diferentes conceptos en situaciones muy específicas², como los siguientes casos reales:

- Hablar de disonancia cognitiva cuando observamos cómo un comité de dirección justifica una mala decisión estratégica.
- Discutir sobre los sesgos cognitivos cuando estemos evaluando de forma diferente a una mujer y a un hombre.
- Plantear cómo entender una situación desde las propuestas de la inteligencia emocional y no ser tan racionales.
- Analizar las atribuciones limitantes de un directivo hacia el desarrollo de su propia carrera.
- Trabajar técnicas de *mindfulness* para relajar la ansiedad de un profesional para hablar en público.

Estos son algunos ejemplos reales de utilización de la psicología en problemáticas diarias en la empresa. En fin, que la psicología aporta un arsenal de soluciones para multitud de situaciones empresariales, tanto para hacer más efectivo el trabajo como para conseguir un mayor bienestar en los empleados³.

Pero tenemos que diferenciar cuatro ámbitos en esta aportación:

- La diferencia entre autoayuda (crecimiento personal) y la psicología científica.
- La labor de la psicología en un Departamento de Recursos Humanos.
- La salud mental como bienestar psicológico.
- Y qué es el bienestar psicológico y sus diferentes categorizaciones.

1. Más allá de la autoayuda: psicología científica

Todavía me enfado cuando voy a una librería y dedican un enorme espacio a los libros de autoayuda y un escaso rincón a los libros de psicología. Y todavía me enfado más cuando un directivo relaciona su trabajo al último libro testimonial de otro directivo que muestra su valor diferencial en un descubrimiento de puro sentido común. Desde siempre, un libro que cuenta una experiencia real puede servir de ejemplo y ayudar a otros, ya que quien lo escribe otorga a esa experiencia un valor testimonial de su propio crecimiento profesional, pero no olvidemos los problemas que nos puede plantear el seguimiento a ciegas de los libros de autoayuda, el cual tiene las siguientes características:

- No son todos empíricos, son experiencias individuales que se explican en un determinado contexto o tiempo y, por tanto, la generalización de sus enseñanzas puede ser su propia limitación.
- En todo relato biográfico suele haber un grado de distorsión enorme porque intentamos explicar *a posteriori* decisiones que tomamos en un momento histórico diferenciado, por tanto, generamos una visión diferente para explicar a los demás las bondades o desgracias de una decisión pretérita.
- Cuando el autor teoriza a partir de una experiencia limitada puede cometer varios errores intelectuales: adanismo (descubrir conceptos ya analizados por la psicología científica); atribuciones científicas (explicar por ocurrencias personales fenómenos ya analizados por la psicología) y, a veces, obnubilaciones por su propio origen (distracciones de la realidad para autojustificar su experiencia)⁴.

Sin duda, fiarse de una aproximación de autoayuda a modo de manual puede contener multitud de precogniciones limitativas sin hogar por el valor pedagógico de verte reflejado en una situación similar.

En el mismo nivel que los libros de autoayuda está la multitud de profesionales que ejercen de *coach*, psicoterapeuta, gurú y otras etiquetas en el entorno empresarial. Su preparación es escasa, pero está basada en unas fuertes competencias personales, lo que puede generar su

capacidad de influencia. Sin duda, hay mucha gente que tiene competencias para ser psicólogo, pero le falta la preparación y el rigor de la psicología científica. No se trata de decir que todos tienen que haber pasado por la Facultad de Psicología, pero no podemos aceptar el mismo nivel de rigor y presentación. Debemos aceptar que a veces quien tiene la preparación y el conocimiento psicológico puede carecer de la competencia para ejercer de psicólogo, pero no podemos tener el consejo psicológico sin reconocer el valor de la preparación de una formación universitaria en psicología.

Además de los libros de autoayuda y los conversos a la psicología desde otras ciencias, hay otros dos problemas habituales a los que se enfrentan los psicólogos en la empresa:

- Todo el mundo sabe sobre las personas.
- Menosprecio de la científicidad de la psicología.

En relación con el primero, es obvio que todos somos personas y tenemos experiencias concretas que han troquelado nuestros pensamientos y emociones, pero tenemos que considerar que una actitud reflexiva y relativista de un profesional de la psicología es más que hacer proyecciones desde su propia experiencia, que parece que lo sabe todo de las personas y cuenta lo maravilloso que es porque lo sabe todo de una persona, ya que plantea la problemática con todas sus interacciones y analiza hasta cuándo y cuánto podemos analizar la realidad sin introducir sesgos personales.

Por ejemplo, hay personas que opinan de un tema sin tener conocimientos rigurosos y con una escasa experiencia personal y elaboran juicios sobre su personalidad, en cambio, un psicólogo explicaría esta actitud con el efecto Dunning-Kruger que es un sesgo cognitivo según el cual una persona con escasa habilidad o conocimiento se sobreestima de forma ilusoria y se considera más experto de lo que es, teniendo una percepción errónea de la realidad y, por tanto, no es un temerario, sino efecto de un contexto propicio a ser osado. El sentido común necesita de la preparación que aporta la psicología científica para dar su máximo potencial explicativo.

El conocimiento experiencial es personal y se generaliza para explicar a los demás su valía, en cambio, el conocimiento empírico que aportan las investigaciones psicológicas es genérico y se

individualiza para explicar un caso concreto. En muchas ocasiones coincide el conocimiento experiencial con el empírico, sin duda, pero en otras no, como descubre el efecto Dunning-Kruger: quien menos sabe da juicios más arriesgados que el que más sabe. No siempre el sentido común puede desplazar al empírico y hete aquí la importancia del saber sistemático y empírico de la psicología científica frente a lo vivido (experiencialmente) por todos nosotros.

La segunda problemática surge del llamado efecto ingenieril de considerar la ciencia solo para aquellas materias de enorme calado técnico. Circunscribir la ciencia a lo numérico conlleva una visión estrecha de lo empírico, pero también es incorrecto que muchos psicólogos intenten explicarlo todo con números. Por esta razón, es importante tener en cuenta los siguientes criterios para dotar de cuerpo a una aproximación científica a la psicología.

- Evitar proponer fenómenos donde la ciencia psicológica todavía no ha descubierto datos consistentes y no intentar explicar todos los fenómenos con un agotador esfuerzo explicándolo todo en todo momento.
- No se debe tener un sentimiento de ingenuidad con las llamadas «ciencias duras» (ingenieriles) y tratar de explicar todo solo con datos. Eso sí, nunca sin los datos.
- Que el dato humano tiene consciencia hace que las suposiciones científicas deben contar con las autopercepciones y narrativas del propio sujeto que hace el análisis científico. Como decía Unamuno: «soy subjetivo porque no soy una piedra, que esta sí es objetiva»⁵.
- No creer en la excesiva simplificación explicativa sin tener en cuenta la complejidad situacional que condiciona una conducta humana. No tenemos variables, sino variables que se explican contextualmente.
- No guardarse en la complejidad humana por tratar de dar explicaciones lineales y justificar explicaciones parciales como las posibles. Lo complejo no exime de buscar lo verdadero.

En fin, no hablar desde un púlpito como si en psicología estuviese todo demostrado científicamente, no quedarse en los números como expresión científica, obviar que la consciencia del objeto de estudio influye en su realidad, no tener en cuenta el contexto como

realidad multivariable que influye en cada conducta y, por último, no dejar de explicar la realidad desde la ciencia por su complejidad.

No se trata de que el psicólogo se ponga una bata blanca de investigador de laboratorio, sino de que escuche la realidad humana con las tres herramientas básicas científicas que tiene el experto en conducta humana:

- **Observar.** Todo proceso humano debe analizarse desde la curiosidad de una observación sin condicionamientos previos ni propuestas ideológicas predeterminadas.
- **Describir.** Toda observación debe describirse desde los acontecimientos, evitando sesgos y estereotipos que todos poseemos en nuestro arsenal cognitivo.
- **Hacer empírico.** Repetir la conducta en diferentes contextos y por distintas personas para poder generalizar y obtener vigencia empírica⁶.

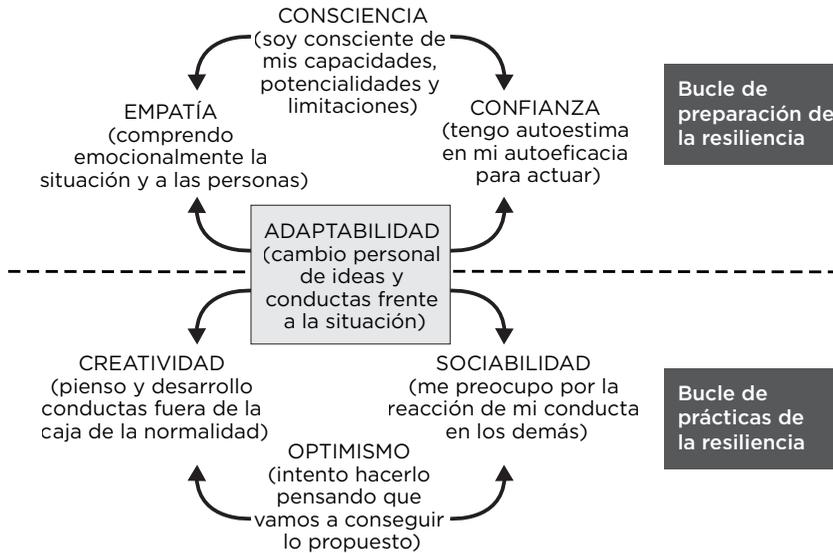
Estos tres ejes dotan de valor a la aproximación científica de la psicología más allá de los iluminados de la autoayuda. Las experiencias personales contadas pueden servir de ayuda, pero las demostraciones científicas, fruto de un estudio empírico, posibilitan acercamientos más útiles para la mayoría de las personas. Si una persona es más resiliente gracias a que otra persona ha explicado su ejemplo, generado en su experiencia vital, bienvenido sea, pero la psicología científica diría que está demostrado que ser ecuaníme es básico para tener una respuesta resiliente, y se puede concluir que trabajar tu capacidad de ecuanimidad te sirve para tener mejor respuesta de gestión de la adversidad. Aprender del ejemplo puede ser útil algunas veces, pero saber las variables que te hacen ser más resiliente te permite entrenarte y formarte para saber mejorar en tu gestión de la adversidad.

2. El trabajo de la psicología en los Departamentos de Recursos Humanos

Aceptando el valor individual de la autoayuda hemos querido apoyar el conocimiento operativo que nos ofrece un acercamiento científico de la psicología. Siguiendo el ejemplo de la resiliencia, la psicología

nos dice que, si quieres entrar a formar personas con resiliencia para gestionar el mundo incierto actual, tienes que poner foco en⁷:

Gráfico 1.1 Esquema de la resiliencia. Gestión de la adversidad



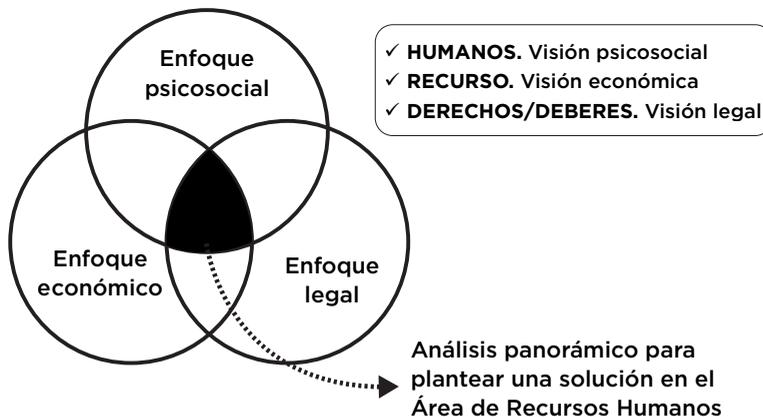
Estos siete conceptos están validados empíricamente y nos permiten saber cómo formar y ayudar a las personas a gestionar la incertidumbre. Y en cada caso particular tendrá diferente dosis y necesidades de cada una de las variables que implican la gestión de la adversidad. Teniendo en cuenta los dos bucles o dimensiones, preparamos a las personas a ser más resilientes o las ayudamos en su momento de aceptación de la resiliencia.

La psicología aporta una solución operativa para entrenar o formar a los empleados para que sean más resilientes, pero ¿cómo se lleva a cabo? Como vimos al principio de este capítulo hay cuatro roles de ejecución (experto, Recursos Humanos, dirección y consultor) y habitualmente se actúa dentro del área de Recursos Humanos donde debemos operativizar estos conceptos en planes, modelos, áreas de formación y modelo de desarrollo dentro de la lógica empresarial que dota de presupuesto al departamento de Recursos Humanos.

La psicología aporta a los departamentos de Recursos Humanos unos modelos y una aproximación humana individual que permite analizar, descubrir, prototipar, intervenir y evaluar las actuaciones de la empresa con los empleados.

Desde hace mucho tiempo he definido la triple visión de Recursos Humanos para conseguir una visión sistemática de la intervención de un departamento de Recursos Humanos:

Gráfico 1.2 Visión tridimensional de Recursos Humanos



Las personas y el capital humano son un activo financiero con derechos y deberes de impacto social y psicológico y debe analizarse con estas tres perspectivas para visualizar la realidad empresarial que son las personas. No debemos considerar una única perspectiva ni desequilibrar nuestra acción de Recursos Humanos hacia una sola de ellas, aunque sin duda la perspectiva humana es la más potente culturalmente⁸.

La labor de la psicología consiste en dar herramientas, técnicas y teorías de intervención dentro del enfoque psicossocial que nos permite analizar, evaluar y desarrollar a las personas dentro de la empresa. En este sentido, se trata de garantizar los conocimientos a través de procesos, proyectos y sistemas internos de la empresa.

Esta intervención se centra en el momento actual entorno al paradigma de la experiencia del empleado, donde la psicología puede ayudar en las diferentes partes del viaje del empleado. Las principales áreas de intervención son: