

AfforHealth



# Manual de Liderazgo Saludable

DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES



## Sumario

<b>El impacto del liderazgo en la salud emocional de los empleados</b>	<b>4</b>
<b>Aproximación al ámbito psicosocial</b>	<b>5</b>
<b>Factores psicosociales y consecuencias de una inadecuada exposición</b>	<b>7</b>
<b>Misión y responsabilidad del mando</b>	<b>8</b>
<b>El liderazgo en las organizaciones</b>	<b>9</b>
<b>El líder: funciones, características y conductas</b>	<b>9</b>
<b>Estilos de mando</b>	<b>10</b>
<b>Adquisición de competencias emocionales: softskills</b>	<b>12</b>
<b>Claves para promover la salud física y mental en la figura del líder</b>	<b>14</b>
<b>El líder en tiempos difíciles</b>	<b>15</b>

## Introducción

El objetivo de este Manual sobre **Liderazgo saludable** es ayudarte a conocer las claves de la Gestión Emocional, así como suministrarte las estrategias para un adecuado manejo emocional de determinadas situaciones que pueden darse en el ámbito laboral, con el objetivo de mejorar la salud psicoemocional de tu entorno de trabajo. Concretamente, profundizaremos en conceptos como el estilo de mando predominante, las características que deben tener los mandos para minimizar los riesgos psicosociales o la importancia de las actuaciones del mando y cómo éstas impactan en la salud de su equipo. Una vez revisados los aspectos más teóricos, trabajaremos sobre las principales competencias emocionales para ayudarte a gestionar a tu equipo de forma saludable, impactando positivamente en su salud.

¡Feliz Aprendizaje!

# El impacto del liderazgo en la salud emocional de los empleados

En el entorno organizacional, el concepto salud cada vez más ha ido cobrando mayor importancia.

A principios de los años 80 desde Europa se venía apuntando a la necesidad de cambios importantes en la legislación de esta materia, entre otros aspectos manifestaban la necesidad de:

- Ampliar el concepto de seguridad para dar cabida a problemas de salud que se originaban en el puesto de trabajo.
- Extender la noción que se tenía de salud en el puesto de trabajo para conectarla e integrarla con los sistemas nacionales de salud.
- Implicar a los empresarios y a los trabajadores en la elaboración de las políticas y en la práctica de la prevención.

En respuesta a esta demanda social nace la **Directiva Marco 89/391 CEE y la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales** que establece:

- como una obligación del empresario, planificar la actividad preventiva a partir de una evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y la salud de los trabajadores (artículo 16.1).
- El empresario tiene la obligación de velar por la salud de los trabajadores a todos los niveles (físico, psíquico y mental), por tanto, también entran en juego los factores psicosociales.

## Qué es el Liderazgo Saludable

La importancia de los mandos intermedios, como moduladores de los factores psicosociales es clave para gestionar equipos de trabajo, ya que su estilo de liderazgo puede contribuir a generar organizaciones más o menos sanas y por tanto, influir directamente en la salud emocional de los trabajadores.

Ejercer un Liderazgo saludable, está focalizado a favorecer el crecimiento de los trabajadores, capacidad de prevenir los conflictos y afrontarlos, desarrollar sus propias competencias emocionales desde el autoconocimiento, liderando sus emociones y autoconciencia, generar coherencia interna entre lo que dice y hace, ser capaz de asumir un rol de agente de salud minimizando los factores y riesgos psicosociales, capacidad de escucha y feedback a sus equipos, desarrollar habilidades de autoliderazgo relacionadas con el Modelo de bienestar y de salud en



el trabajo y el desarrollo competencias de liderazgo efectivo con el fin de potenciar las relaciones laborales, la resolución de problemas, la toma de decisiones y liderar el cambio en las organizaciones.

Por otra parte, sabemos que el liderazgo determina e impacta en el clima organizacional y los equipos de trabajo, por lo que si no se enfoca en un estilo saludable nos puede empezar a afectar de distintas formas:

- Los trabajadores se sienten pocos escuchados por sus superiores, consideran que en caso de tener algún problema estos no hacen nada.
- Se dificulta el alineamiento de la Organización orientado al cambio.
- Presión y estrés en base al trato que reciben de sus jefaturas y al control que ejercen en sus labores.
- No encuentran apoyo en sus jefaturas.
- Poca empatía de sus jefaturas, aludiendo a que no se les permita quejarse, baja o nula contención ni empatía por problemas personales, el discurso incluso puede diferir de la realidad. Represión de emociones



## Aproximación al ámbito psicosocial

Es de suma importancia la aproximación al ámbito psicosocial porque nos aporta claves que están íntimamente relacionadas con el concepto de la salud en las organizaciones.

Los **factores psicosociales** son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden ser positivos o negativos. Cuando tales condiciones son adecuadas afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. Sin embargo, cuando estas condiciones son disfuncionales, pueden llegar a provocar respuestas de inadaptación, de tensión y respuestas psicofisiológicas de estrés; es entonces cuando estos factores pasan a ser **factores psicosociales de riesgo**.

Según la Guía de actuaciones de la ITSS los **factores de riesgo psicosocial** son aquellos aspectos de la organización del trabajo y su entorno social que pueden causar los riesgos psicosociales. Identificar cuáles son estos aspectos es el objeto de la evaluación de riesgos psicosociales.

Algunos de los principales riesgos psicosociales son:

- Contenido del trabajo: monotonía, tareas sin sentido,

fragmentación, falta de variedad, tareas desagradables, por las que se siente rechazo.

- Carga y ritmo de trabajo: carga de trabajo excesiva o insuficiente, presión de tiempo, plazos estrictos.
- Tiempo de trabajo: horarios muy largos o impredecibles, trabajo a turnos, trabajo nocturno.
- Participación y control: falta de participación en la toma de decisiones, falta de control (por ejemplo, sobre el método o el ritmo de trabajo, los horarios, el entorno).
- Relaciones personales: aislamiento, relaciones insuficientes, malas relaciones, conflictos, conductas inadecuadas.
- Rol: ambigüedad o conflicto de rol, responsabilidad sobre personas.
- Desarrollo personal: escasa valoración social del trabajo, inseguridad en el trabajo, falta o exceso de promoción.

Es importante señalar que los factores referidos no actúan de forma independiente unos de otros, sino que se produce una interacción de factores. Por ejemplo, si existe sobrecarga de trabajo, lo más probable es que la misma venga impuesta por una dirección de estilo autoritario que, a su vez, permite poca participación a los trabajadores y presta escaso apoyo a los mismos, lo >



que al final desemboca, por otra parte, en situaciones no sólo conflictivas sino violentas con episodios de agresión verbal (insultos, amenazas, etc.).

## Principales Riesgos Psicosociales

### Estrés Laboral

Se define como el resultado del desequilibrio percibido entre las demandas del entorno y las capacidades que la persona cree que tiene para afrontar dichas demandas.

La reacción más conocida ante una situación psicosocial inadecuada es el estrés. Los problemas de salud aparecen cuando las exigencias del trabajo no se adaptan a las necesidades, expectativas o capacidades del trabajador o cuando éste no recibe una adecuada compensación.

El estrés es un fenómeno complejo del que se derivan enfermedades y trastornos de carácter físico, psíquico o conductual.

### Violencia Laboral

En segundo lugar, se encuentra la violencia en el trabajo, que se trata de un concepto emparentado con el anterior ya que el Acuerdo Europeo sobre el Estrés Laboral reconoce que «el acoso y la violencia en el lugar de trabajo son factores potenciales de estrés». La diferencia es que la violencia conlleva siempre una conducta de maltrato o agresión ilegítima hacia otras personas. La violencia puede ser tanto física como

psicológica y dentro de esta última se encuentran todas las formas de acoso laboral.

Abarca tanto la denominada violencia interna, que es la que se manifiesta entre el personal que presta servicios en el mismo centro o lugar de trabajo, como la violencia externa o de terceros, que es aquella que puede darse con respecto a personas que no prestan servicios en el centro de trabajo y son meros clientes o usuarios del mismo o incluso personas cuya presencia o actividad no es legítima.

Hay que diferenciar el acoso laboral del mero conflicto laboral. Una mera contrariedad o tensión generada en el trabajo o por el trabajo no puede calificarse como Mobbing. El **Mobbing** consiste en la creación de un ambiente hostil hasta hacerlo insostenible para el trabajador.

### Fatiga

El tercer riesgo psicosocial reconocido en la práctica de la gestión de los riesgos psicosociales, es la fatiga del trabajador ligada a la ordenación del tiempo de trabajo, ya sea bien por exceso de tiempo de trabajo o por la falta de descanso. Suele manifestarse más comúnmente en las formas de trabajo nocturno o a turnos y en las situaciones de reiterada prolongación de la jornada laboral o falta del debido descanso inter jornadas.

Estos tres riesgos psicosociales suelen manifestarse de manera interrelacionada.

## Factores psicosociales y consecuencias de una inadecuada exposición

Como hemos visto, existe un gran número de factores psicosociales. Desde nuestra posición de Mando habrá algunos que podremos manejar y enriquecer más fácilmente que otros:

- **Funciones y tareas:** dotando de contenido y de significado los puestos de trabajo de cara al empleado.
- **Sentido del trabajo:** dotando el puesto de trabajo de funciones y tareas adecuadas, permitiendo al trabajador sentir que su trabajo sirve para algo y forma parte de un todo.
- **Ritmo de trabajo:** ajustando plazos y exigencias a las necesidades de la tarea y el trabajador.
- **Exigencias psicológicas:** tenerlas en cuenta, especialmente las exigencias emocionales (aquellas que implican la exposición a situaciones de carga emocional, debido principalmente a las relaciones interpersonales que se producen.)
- **Pausas y descansos.** Una adecuada organización, planificación y distribución del tiempo de trabajo tiene un impacto directo sobre el desempeño.
- **Autonomía.** Grado en que el trabajador puede planificar su trabajo y determinar los procedimientos para desarrollarlo. A mayor autonomía, mayor satisfacción.

### Liderazgo

Es la capacidad del mando para poner en marcha habilidades suficientes para gestionar equipos humanos de forma saludable y eficaz. Abarca funciones como asignar correctamente el trabajo, planificarlo con coherencia, resolver adecuadamente los conflictos o comunicarse bien con los trabajadores.

El estilo de mando influye en el ambiente de trabajo y en las relaciones entre los trabajadores y entre éstos y los jefes, *porque las actitudes del superior o jefe repercuten directa o indirectamente en los trabajadores bajo su responsabilidad y en el clima laboral*, como reconocen los principales organismos internacionales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), la OMS (Organización Mundial de la Salud) o la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### Dimensiones de salud

Los daños a la salud, son el fruto de la exposición continuada a factores de riesgo psicosocial y a la producción de riesgos psicosociales que de ellos se derivan. Los trastornos que se derivan de los riesgos psicosociales pueden ser de carácter físico, psíquico o conductual.

Los trastornos físicos pueden ser de tipo cardiovascular o digestivo, los daños psíquicos suelen ser los trastornos adaptativos y la depresión, mientras que los trastornos conductuales pueden ser las adicciones o toxicomanías. Es preciso recalcar en este punto que el estrés no es una enfermedad, sino una situación de la que pueden derivarse daños a la salud y que el Burnout es una situación de desgaste o estrés crónico.

La calificación de estos daños como accidentes de trabajo dependerá de la interpretación y alcance que se otorgue en cada caso a lo dispuesto en el Art. 115.1.g (LGSS).

Las consecuencias que asume cualquier organización que no actúe sobre los riesgos psicosociales son:

- Absentismo
- Presentismo
- Aumento de la conflictividad laboral
- Aumento de la siniestralidad laboral
- Abandono voluntario de la empresa
- Pérdida de "talento"
- Baja productividad, etc.





## Misión y responsabilidad del mando

La capacitación de los mandos intermedios y directivos dentro de una organización supone una medida preventiva psicosocial, pues facilita herramientas para la dirección y gestión de los equipos de una forma saludable.

El mando es una figura clave en las intervenciones preventivas pues se encuentra justo en medio, siendo conectores entre la dirección y los trabajadores y por la posición que ocupa, se convierte en responsable de la aplicación de muchas de las medidas.

### **Entonces, ¿QUÉ factores podemos modular como mandos?**

Como mandos podemos modular muchos de los factores psicosociales que ya conocemos. Algunos factores serán inherentes a la propia actividad, como por ejemplo el Factor "trabajo a turnos y nocturnos", pudiendo llegar a depender más de un convenio colectivo e incluso del volumen de trabajo de la propia organización, pero incluso así Sí que podremos modularlo en positivo desde el momento en que estamos planificando los turnos de manera justa, equilibrada y adaptada tanto a las necesidades de la organización como de los trabajadores.

Recordemos que los factores psicosociales son condiciones organizacionales, que pueden ser positivas o negativas. Cuando tales condiciones son adecuadas, afectan a la salud positivamente generando desarrollo individual, bienestar personal y organizacional. Pero cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo.

La importancia de los mandos intermedios, como moduladores de los factores psicosociales, y especialmente en el nuevo escenario laboral planteado por el COVID-19, está siendo clave para gestionar equipos de trabajo, ya que el estilo de liderazgo puede contribuir a generar organizaciones más o menos sanas, y, por tanto, influir directamente en la salud emocional de los trabajadores. Una persona que gestione de forma adecuada a sus equipos de trabajo es una figura clave para el buen funcionamiento de cualquier organización, y, por ende, para lograr que el rendimiento del grupo sea óptimo, propiciando, además, un clima laboral emocionalmente sano.

## El liderazgo en las organizaciones

La diferencia entre el liderazgo y ser jefe, es esencialmente que el poder del jefe está en el puesto sin embargo el poder del líder está en la persona.

Por tanto, el líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada.

Las habilidades de un líder también se observan en la capacidad de autocontrol y la toma de decisiones eficientes en momentos de crisis.

El **liderazgo puede ser definido** de diversas maneras:

- Las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos". Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956)
- Según Ralph M. Stogdill, **el liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas**".
- De acuerdo con Chiavenato, Idalberto (1993), "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos **objetivos específicos**"

### La formación del Líder

El hecho que nuestra experiencia personal nos dote de capacidades naturales para ejercer como líderes, no debe confundirnos: Un líder puede construirse o potenciarse por la formación.

Bajo este prisma, Peter Drucker, nos habla de que la capacidad de ser o no líder está basada en la efectividad del líder y en los **3 atributos del líder efectivo**:

- El liderazgo es un **trabajo**
- El liderazgo se asume como una **responsabilidad** y no un privilegio
- Genera **confianza** en sus seguidores

## El líder: funciones, características y conductas

El líder debe asumir diferentes responsabilidades para el desempeño de su rol, podemos diferenciar entre las responsabilidades normativas y las responsabilidades facilitadoras.

Las responsabilidades **normativas** de un mando son aquellas que tiene por ser el representante de la empresa. Estas son necesarias para que los colaboradores sepan que existe un control y unas reglas de juego que tienen que respetar y que las demás personas de la organización también tienen que respetar.

Las responsabilidades **facilitadoras** son aquellas que tiene el mando como representante de su equipo, es decir, le vienen de su condición para liderar su equipo de trabajo. Estas son importantes para que sus colaboradores se sientan desarrollados e integrados en un equipo de trabajo.

Liderar equipos implica ciertas características fundamentales a gestionar:

- Actitud positiva.
- Empoderar y motivar.
- Conducir equipos de alto rendimiento.
- Comunicación saludable.
- Autoconocimiento y autocuidado.
- Resolución adecuada.

**Ejercer un Liderazgo saludable**, está focalizado a favorecer el crecimiento de los trabajadores, capacidad de prevenir los conflictos y afrontarlos, desarrollar sus propias competencias emocionales desde el autoconocimiento, liderando sus emociones y autoconciencia, generar coherencia interna entre lo que dice y hace, ser capaz de asumir un rol de agente de salud minimizando los factores y riesgos psicosociales, capacidad de escucha y feedback a sus equipos, entre otras.

A la hora de considerar las conductas propias del Liderazgo, se pueden establecer dos grandes categorías (Halpin y Winer): Desarrollo de Tareas y Planificación y dirección de tareas. Estas conductas están enfocadas en aquellas conductas más operativas.

**1. DESARROLLO DE TAREAS** (Consideraciones de líder): empezar la comunicación (Proactivo), ser capaz de explicar las acciones y promover la confianza.

**2. PLANIFICACION Y DIRECCION DE TAREAS** (Estructura de inicio): Ser capaz de direccionar las tareas y planificarlas.



## Estilos de mando

Existen distintos estilos a la hora de ejercer la función de líder:

### **Estilo Autocrático:**

Este estilo de mando se basa en el principio de autoridad, por lo que el jefe no informa de los objetivos, sólo da consignas. El jefe tiende a concentrar en él mismo todas sus decisiones, dando poca o ninguna participación a sus trabajadores. Limita la información sobre los problemas de la organización. Las opiniones de los trabajadores no se atienden y se escuchan sólo formalmente, lo que no favorece la iniciativa creadora. Por tanto, este estilo de mando no admite la autocritica y no desarrolla la creatividad.

### **Estilo Laissez faire:**

Este estilo de mando representa un escaso control del jefe en el trabajo de los subordinados, no interviene en las decisiones, simplemente marca objetivos y deja hacer a los miembros del equipo. El jefe da instrucciones en forma de consejos, no dirige, no da consignas, se inhibe en situaciones conflictivas y deja que los subordinados se autocontrolen.

### **Estilo Democrático:**

Bajo este estilo, en general, se escuchan y se valoran las opiniones de sus subordinados, favoreciendo las iniciativas creadoras y sobre todo, mantiene un alto sentido de la crítica y la autocritica. El jefe se centra en la función de coordinar el equipo, resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones. Establece una buena comunicación

con los diferentes niveles de dirección y entre jefes y subordinados y mantiene informado a todos de los acontecimientos que afectan al sistema en general. Se mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente. Este estilo requiere de un equipo con gran capacidad e integrado y con una personalidad madura.

### **Estilo Paternalista:**

Este tipo de jefe opta por la sobreprotección y no promueve el liderazgo, tampoco valora la iniciativa ajena, piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterios propios. El jefe paternalista intenta eliminar los conflictos y emplea métodos de control generales y suaves, pero al igual que el autoritario no deja vía a la participación. Motiva a los trabajadores, les ofrece consejos para alcanzar los resultados, les insinúa lo malo que es no cumplir con el deber y les proporciona recompensas por lograr objetivos.

## Estilos de liderazgo

**Los estilos de liderazgo no son más que las herramientas** para la conducción de nuestro equipo hacia el logro de un objetivo. Si no utilizamos las herramientas adecuadas para afrontar cada situación en particular, estaremos en la misma posición en la que estaría un mecánico que sólo disponga de, digamos, un alicate y una llave inglesa. Como se ha comentado anteriormente, **no existe un estilo único**



**u óptimo para el ejercicio del liderazgo.** El líder eficaz es aquel que sea capaz de poner en práctica, en forma adecuada, cualquiera de los estilos de liderazgo que están a su disposición.

### Estilo: dirigir

El *estilo de liderazgo Directivo* se caracteriza por el alto nivel de detalle con que se establece los resultados deseados y por un alto grado de dirección y control para poder verificar resultados parciales y hacer correcciones cuando sea necesario.

Un líder utiliza el Estilo Directivo cuando le dice a sus subordinados que es lo que él quiere que hagan y cómo quieren que lo hagan, sin percibir de ellos sugerencias o ideas.

### Estilo: orientar

El *estilo de liderazgo Orientativo* se caracteriza por medio de la enseñanza, la persuasión, las aclaratorias, la transmisión de ideas y por la explicación de razones, lo cual tiende a establecer cierto grado de comunicación bilateral.

Cuando se utiliza este estilo de liderazgo se desea lograr el perfecto entendimiento de la orden o misión que se asigna, así como el esclarecimiento de los objetivos que se persiguen.

### Estilo: apoyar

El también llamado *estilo de liderazgo Participativo* se caracteriza porque el líder tiende a incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación y participación en la dirección y control de las actividades que conducen al cumplimiento de la misión.

Cuando se utiliza el Estilo Participativo de Liderazgo el líder involucra a uno o más de sus subordinados en la determinación de lo que se debe hacer. Sin embargo, en este estilo el líder siempre retiene la autoridad para la toma de decisión. Lo que el líder hace es simplemente, obtener sugerencias e ideas para la decisión. Este estilo es apropiado para muchas situaciones de liderazgo; nunca piense que obtener buenas sugerencias de sus subordinados o poner en práctica un buen plan o una buena idea que provenga de ellos es un signo o síntoma de debilidad de su parte.

### Estilo: delegar

El *estilo de liderazgo Delegativo* es aquel mediante el cual el líder permite al seguidor un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación, como en el proceso de dirección, supervisión y control.

Mediante este estilo el líder proporciona lineamientos generales para la ejecución y luego se dedica a la observación y verificación para hacer simples sugerencias.

Cuando se utiliza el estilo Delegativo, el líder delega la autoridad para la toma de decisión a un subalterno o grupo de subalternos. Sin embargo, el líder continuará siendo responsable por el resultado de las decisiones que tomen sus subordinados



## Adquisición de competencias emocionales: **softskills**

Un estilo de liderazgo más competitivo y sensible a las demandas emocionales pasa por tener que desarrollar una serie de habilidades básicas.

### **ASERTIVIDAD**

La asertividad es la capacidad de expresar lo que la persona necesita o desea de una manera amable y respetuosa, sin atentar contra los demás. En el ámbito laboral, puede darse usualmente cuando hay que hacer alguna crítica a un colaborador o colaboradora o hay que solicitarle o indicar alguna instrucción que no es de su agrado.

### **EMPATÍA**

Un liderazgo saludable también necesita de la empatía, que es esa capacidad para ponernos en el lugar de la otra persona, y de entender lo que nos trata de manifestar, pero desde su punto de vista y no solo desde el nuestro. La empatía es una de las claves de un liderazgo efectivo y entraña grandes posibilidades para el desarrollo del liderazgo. Una escucha atenta y activa es imprescindible para el desarrollo de la misma. Esto contribuye a establecer una buena relación, cercana, confiable y fluida. Todo ello dará resultados extraordinarios tanto para el líder como para el equipo. La empatía ayuda a comprender las fortalezas, capacidades y debilidades.

### **RESILIENCIA Y LIDERAZGO**

La resiliencia es una cualidad necesaria para un liderazgo sólido. Sobrevivir a todos los cambios que en los últimos meses se han producido en las organizaciones está siendo clave para generar un liderazgo efectivo. Las personas que lideran con resiliencia son capaces de enfrentarse a las adversidades y superarlas, sacando partido de todos los momentos difíciles, y convirtiéndolos en un impulso para su equipo.

Según la psicóloga Susan Kobasa, hay tres elementos claves para ser más resiliente:

- 1. Ver las dificultades como desafíos.** Los fallos y errores como lecciones y oportunidades para desarrollarte y no considerarlos como algo negativo y mucho menos como un defecto tuyo.
- 2. Comprometerte contigo, tu vida y tus metas.** Querer seguir adelante pase lo que pase.
- 3. Centrarte en lo que puedes controlar.** Hay ciertas circunstancias y sucesos que simplemente no puedes controlar, lo sabio es centrarte en lo que sí está en tu mano y en lo que supondrá una mayor diferencia en tu vida. Así lograrás sentirte confiado y empoderado porque estás haciendo no sólo todo lo que puedes, sino lo que importa.

El también psicólogo Martin Seligman, menciona la importancia de **considerar los contratiempos como algo temporal**, de procurar que no afecten a otras áreas de tu vida y de no internalizarlos o convertirlos en algo personal. Por ejemplo, no es lo mismo pensar que "ayer (temporal) no estuviste muy fino en el trabajo" que "siempre haces tu trabajo mal" o que "eres un inútil".

Al final, de lo que se trata es de aprender a romper el círculo del miedo para superar la adversidad. De esta forma estaremos aumentando nuestra resiliencia innata y para ello los siguientes ingredientes serán fundamentales:

- **Autoconfianza:** para anticiparnos y leer la realidad de una manera distinta
- **Flexibilidad:** alto nivel de flexibilidad para actuar de forma distinta
- **Orientación al logro**
- **Perseverancia**

Y, ante todo, **¡no huir nunca del problema!**





## Claves para promover la **salud física y mental** en la figura del líder

A continuación presentamos las 7 claves que el Dr. Mario Alonso Puig aborda para ser feliz y vivir mejor y que te ayudarán a lograr el necesario equilibrio entre la presión del puesto y tu salud.

### **1 CLAVE: Gestiona tu cara y gestionarás tus emociones**

Sonríe siempre frente a la vida, intenta sonreír a todo el mundo, pero principalmente aquellas personas que te caen mal y no te causan buen humor, esto hace que el cerebro se entrene y se llene de energía positiva que te va a servir para vivir mejor.

### **2 CLAVE: Utiliza tu dialogo interno para apoyarte y no para hundirte**

Utiliza tu estado mental para mantener tu mente con energía positiva, no seas duro consigo mismo, que la voz interior Positiva ayude a tomar tus decisiones y no dejarse llevar por las emociones negativas.

### **3 CLAVE: Recarga pilas, controla el estrés**

No dejes que el estrés aumente. Descarga energía negativa y recarga energía positiva con técnicas de respiración o relajación para producir serotonina y oxitocina: energías positivas que te potencian.

### **4 CLAVE: Inflúyete a ti mismo**

No dejes que personas ruidosas influyan en ti, solo tú eres el dueño de tu vida y tus decisiones. Deja que estas sean tomadas en ambientes tranquilos y así tendrás mejores momentos para vivir mejor.

### **5 CLAVE: Si lo puedes imaginar lo puedes crear**

Si las personas nos visualizamos en situaciones que queremos estar, el cerebro empieza a tener cambios que favorecerán la manera de conseguir resultados. También llamada ley de atracción todo lo que tu boca y tu pensamiento desee tal vez el universo te lo haga realidad.

### **6 CLAVE: Por la noche eliges lo que te construye y lo que te destruye**

El sueño es terriblemente necesario para su calidad de vida, se recupera energía, se limpia la mente, en la noche se pueden conseguir las mejores ideas y se debe antes de acostarse recordar un episodio positivo del día para conectar la mente y el sueño.

### **7 CLAVE: No hay felicidad sin el otro**

Al mundo nos mandan a vivir en comunidad y cuando tienes un gesto de amabilidad o afecto con otra persona los niveles de oxitocina se elevan, esta hace que se calme la ansiedad y baja los niveles del colesterol y esto hará que la buena relación con los demás tendrás una mejor manera de vivir mejor y con éxito.

## El líder en tiempos difíciles

En tiempos difíciles es cuando más importa mostrar un estilo de liderazgo efectivo y adaptado a las circunstancias.

Liderar en tiempos de crisis e incertidumbre requiere de dos niveles de actuación complementarios:

- Adaptar y revisar nuestros patrones de actuación habituales
- Adquirir nuevas habilidades y estilos que en otros contextos serían secundarios pero que ahora se vuelven fundamentales.

Todos los líderes tienen que crecer en estas dos dimensiones para liderar con éxito en tiempos de crisis. Recogemos a continuación algunas claves para mostrar un estilo de liderazgo efectivo en este tipo de situaciones:

### **Aceptación de la incertidumbre y el riesgo de error**

Como líder hay que aceptar que en tiempos difíciles las cosas no son blancas o negras. Es importante trabajar la tolerancia al cambio; dejar claro las responsabilidades en los equipos y aceptar el denominado error razonado, es decir, una decisión que en su momento se tomó por lo que parecían motivos justificados, aunque posteriormente se hayan visto insuficientes.

### **Flexibilidad**

Los tiempos difíciles requieren de un liderazgo flexible. Esta flexibilidad requiere de una gran transparencia y honestidad en la toma de decisiones. Hay que dejar claro a los equipos que se están tomando las mejores decisiones posibles con la información y los medios que se disponen en el momento de la toma.

### **Simplicidad**

En situaciones difíciles o de crisis, no es tiempo de lujos ni grandilocuencias. El liderazgo en tiempos de incertidumbre requiere de efectividad, inmediatez y cercanía.

### **Información**

Es fundamental mantener una comunicación fluida y diaria. Se recomienda ser sincero, transparente, directo y práctico en la información que se facilita.

### **Confiar y delegar**

Otro aspecto clave para el éxito en tiempos difíciles es facilitar al equipo todos los materiales y herramientas que necesiten para tomar decisiones. En periodos de cambio es importante dotar al equipo de lo necesario para que puedan adaptarse, confiando completamente en sus decisiones. Es imprescindible dejar las

expectativas claras. No preguntar quién tomó la decisión, sino preguntar por qué se tomó esa decisión.

### **Poner en valor los aprendizajes**

En tiempos de cambios e incertidumbres, es muy importante compartir y valorar los aprendizajes del equipo. Facilitar que estos aprendizajes se distribuyan en el resto de los trabajadores y por la organización para que ayuden a tomar las mejores decisiones posibles en cada situación.

### **Interesarse por la persona**

El líder debe ayudar a que las personas no se rompan y superen estos retos de la mejor manera. Se debe potenciar el **autocuidado**, asegurando que todos los integrantes de un equipo conocen las nociones básicas de prevención del estrés, ansiedad, cómo lidiar con el duelo y la incertidumbre, etc. Una buena manera de empezar cada conversación es con una pregunta sencilla pero muy potente: ¿cómo estás? Eso sí, hay que evitar respuestas cliché. Se debe priorizar la sinceridad, la confianza y un ambiente seguro para que todo esto se lleve a cabo.

### **Agradecer**

Es muy importante que el líder agradezca a los diferentes grupos de interés su colaboración. Asegurarse de que todos reciben un reconocimiento sincero: tanto los integrantes del equipo propio como otros actores que estén contribuyendo de manera positiva: partners, proveedores, otros departamentos, clientes, etc.

### **Vigilar la atención**

Los equipos se ven obligados a tener en cuenta muchos más factores de lo habitual. A las demandas cotidianas de los puestos de trabajo ahora hay que sumar los nuevos protocolos: por ejemplo, con la irrupción del COVID tuvieron que implantarse protocolos sobre mascarillas, guantes, desinfección, distancia social, etc. Todos estos cambios aumentan la tensión y la probabilidad de sufrir más estrés, incrementar las distracciones y errores/accidentes y, de esa manera, vivir más efectos colaterales dañinos que nadie desea.

### **Crecimiento continuo**

Un buen líder utiliza cualquier oportunidad para fomentar el crecimiento de sus equipos. Tenemos un ejemplo muy presente: el gran reto ha supuesto el COVID es una palanca perfecta para consolidar y hacer crecer los equipos. Un buen líder lo tiene en cuenta para fomentarlo en cada momento.

AfforHealth