

## > ENTREVISTA

### Entrevista con Juan Pedro Sánchez, psicólogo organizacional y Director área bienestar laboral en el Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral

## La psicología organizacional traza el camino hacia el bienestar laboral

**La salud mental de las empresas importa y poco a poco, aunque todavía queda camino por recorrer, se va normalizando. El entorno laboral se transforma y las reglas que hasta ahora imperaban, han caducado. Se asoman nuevos riesgos que afectan a la forma de gestionar y liderar, ante estos desafíos, la psicología organizacional va conquistando terreno y dando respuesta a las nuevas necesidades del cambiante mundo laboral, en el que el bienestar de los empleados debe ocupar el centro de las prioridades.**

**Ana Lago**

*Periodista*



Recomiendo que se haga una evaluación y diagnóstico específico para cada empresa, y en función de la situación inicial en la que se encuentre y valorar el coste económico de esa situación. A partir de ahí, se deben diseñar intervenciones adecuadas para mejorar dichas métricas, y posteriormente podremos volver a medir para comprobar los beneficios explicó, Juan Pedro Sánchez.

El mundo ha cambiado y también el funcionamiento de las empresas y las competencias de sus líderes. La psicología organizacional se va haciendo un hueco cada vez más relevante en las estrategias corporativas y su papel es trascendental en el bienestar de los empleados. En este contexto sin precedentes, son muchas las incógnitas que surgen: qué medidas se deben aplicar para anticiparse a los riesgos de la salud mental, cómo se logra que un líder obtenga resultados y conquiste, al mismo tiempo, la confianza y el compromiso de los empleados, qué habilidades deben reunir estas figuras que asumen el mando, de qué manera se integran los avances tecnológicos en el mundo laboral, estos son algunos puntos que el psicólogo organizacional y director área bienestar laboral en el Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral, Juan Pedro Sánchez desveló durante esta entrevista.

## ■ ¿Gozan de buena salud las empresas españolas? ¿qué diagnóstico emitiría sobre la salud mental de las organizaciones?

La salud mental en el trabajo es un tema tan de actualidad como complejo, ya que, aunque la pandemia ha puesto de relieve la importancia de abordar la salud mental al mismo nivel que la salud física, sigue siendo un tema «tabú» para muchas personas, especialmente para los hombres, por una cuestión cultural.

Según el último informe de Salud Mental y Trabajo, publicado por el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el trabajo (2023) del ministerio de trabajo y economía social, existen varios factores psicosociales (p.ej., presión del tiempo o sobrecarga de trabajo, violencia, acoso, mala comunicación, trato difícil, falta de autonomía e inseguridad laboral) que pueden tener efectos negativos sobre la salud mental.

Este estudio concluye que el 1% de la población activa refiere haber tenido un problema de salud, incluyendo estrés, ansiedad o depresión, causado o empeorado por el trabajo.

Y más del 14% de la población activa refiere haber presentado síntomas de depresión, ansiedad o dice haber consumido medicación en los últimos doce meses. Puede parecer un porcentaje pequeño, pero estamos hablando de más de tres millones de personas con problemas de salud mental, con un impacto a nivel individual, grupal, organizacional y social.

## ■ ¿Qué medidas debe aplicar la psicología organizacional para anticiparse a los entornos laborales deficientes que representan un riesgo para la salud mental?

La psicología organizacional desempeña un papel fundamental en la prevención, identificación e intervención de los riesgos psicosociales en el entorno laboral. Además, en España tenemos la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales, que tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Algunas de ellas son:

- **Evaluación de riesgos psicosociales:** Realizar evaluaciones periódicas de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo (p.ej., estrés, carga de trabajo, estilos directivos o la discriminación y la desigualdad). Para esto, existen varios protocolos debidamente validados científicamente.
- **Diseño de trabajo saludable:** Rediseñar puestos de trabajo y procesos para reducir las cargas de trabajo excesivas y fomentar un equilibrio entre trabajo y vida personal. Esto puede incluir la redistribución de tareas, la automatización de procesos repetitivos y la implementación de políticas de gestión del tiempo.
- **Cultura organizacional saludable:** Fomentar una cultura de respeto, inclusión y apoyo en la organización. Esto implica la promoción de la diversidad y la igualdad, la capacitación en sensibilización y la implementación de políticas de tolerancia cero hacia la discriminación.
- **Comunicación y participación:** Fomentar una comunicación abierta y bidireccional en la organización. Los empleados deben sentirse cómodos compartiendo sus preocupaciones y opiniones. Esto puede lograrse a través de encuestas de retroalimentación, grupos de discusión y canales de comunicación efectivos.
- **Formación y desarrollo personal:** Ofrecer programas de capacitación en habilidades de afrontamiento, como la gestión del estrés y resiliencia emocional para ayudar a los empleados a lidiar con situaciones estresantes.
- **Políticas de recursos humanos:** Desarrollar y aplicar políticas de recursos humanos que promuevan la igualdad de oportunidades, el equilibrio entre trabajo y vida personal y la

seguridad laboral. Esto incluye políticas de contratación justa, remuneración equitativa y políticas de conciliación laboral y familiar.

- **Acceso a apoyo psicológico:** Proporcionar acceso a servicios de asesoramiento y apoyo psicológico para los empleados que lo necesiten. Esto puede incluir programas de asistencia al empleado y servicios de salud mental en el lugar de trabajo.
- **Seguimiento y revisión continua:** Realizar un seguimiento constante de los indicadores de salud mental en la organización y revisar y ajustar las políticas y prácticas según sea necesario.

---

La salud mental sigue siendo un tema «tabú» para muchas personas, especialmente para los hombres, por una cuestión cultural

---

### ■ ¿De qué manera se demuestra que la psicología organizacional es rentable para la empresa?

Existen numerosos estudios que demuestran una relación positiva y directa entre las acciones de prevención primaria y secundaria que señalan un retorno de la inversión de 2,5€ por cada euro invertido. En cualquier caso, yo recomiendo que se haga una evaluación y diagnóstico específico para cada empresa, y en función de la situación inicial en la que se encuentre (porcentaje de absentismo, rotación, bajas, número de quejas, número de conflictos, etc.), valorar el coste económico de esa situación. A partir de ahí, se deben diseñar intervenciones adecuadas para mejorar dichas métricas, y posteriormente podremos volver a medir para comprobar los beneficios.

Algunas cuestiones que ya han quedado demostradas sobre la rentabilidad de la psicología organizacional están relacionadas con la mejora del rendimiento y la productividad; reducción del absentismo y la rotación; mejora de la satisfacción del cliente; reducción de conflictos y problemas legales; innovación y creatividad y salud y bienestar de los empleados.

### ■ ¿Qué les diría a aquellas empresas que todavía siguen mostrándose escépticas con este tema?

Invertir en el bienestar y el desarrollo de los empleados no solo es ético y beneficioso para los trabajadores, sino que también tiene un impacto directo en la rentabilidad y el éxito a medio y largo plazo de la empresa. La inversión en psicología organizacional puede generar un retorno de la inversión sólido al mejorar el rendimiento, aumentar la eficiencia y fortalecer la marca que proyecta la empresa en el mercado. Además, un ambiente laboral saludable puede atraer y fidelizar a talento valioso para la organización, lo que es esencial en un mercado laboral competitivo.

### ■ Usted ha escrito en su blog el artículo «Cómo ser un teamleader que logra resultados con su equipo sin convertirse en un villano», ¿de qué manera se consigue eso?

Hay una creencia que arrastramos desde hace varias décadas que dice algo así como que si una persona que dirige equipos se focaliza en los resultados u objetivos no se puede preocupar del bienestar de las personas, y viceversa, que si se orienta a las personas no se puede orientar a los objetivos. Y eso es totalmente falso.

Lo que ocurre es que, para orientarse a personas y resultados, al mismo tiempo, es necesario tener

habilidades técnicas o de gestión y habilidades transversales o psicosociales. Estas habilidades no técnicas son variadas, pero la habilidad clave, para mí, es la inteligencia emocional.

Como explico en ese artículo al que haces referencia, que tengamos la capacidad de hablar, no significa que sepamos comunicar adecuadamente. Porque la comunicación tiene varios componentes, entre los que se encuentran dos aspectos clave: lo que digo y cómo lo digo.

Jugando con las palabras, me gusta decir que «un qué tiene varios cómo, y el cómo determina el qué». Es decir, se puede decir lo mismo de muchas formas, pero la forma en que lo decimos condiciona la forma en que la otra persona lo percibe. Y eso lo cambia todo.

Por eso es necesario, estrictamente necesario, desarrollar nuestra inteligencia emocional.

Especialmente en directivos/as y supervisores/as. Sin ella, pienso que no se debería dejar a nadie conducir personas. Es como dar a alguien el puesto de conductor/a de autobús sin las competencias necesarias para transportar pasajeros. La probabilidad de sufrir un accidente aumenta considerablemente (luego vendrán las lamentaciones, claro).

Comprender y regular las propias emociones, practicar la empatía y saber escuchar con atención consciente, son competencias *sine qua non* para poder dirigir, responsablemente, equipos humanos.



Algunas cuestiones que ya han quedado demostradas sobre la rentabilidad de la psicología organizacional están relacionadas con la mejora del rendimiento y la productividad; reducción del ausentismo y la rotación; mejora de la satisfacción del cliente; reducción de conflictos y problemas legales; innovación y creatividad y salud y bienestar de los empleados según comentó Juan Pedro Sánchez, psicólogo organizacional y Director área bienestar laboral en el Instituto de Seguridad y Bienestar Laboral.

## ■ ¿Qué líder necesitan hoy en día las empresas?

Como no puede ser de otra manera, hoy en día las empresas necesitan líderes que tengan competencias técnicas adecuadas, visionarios, inspiradores, que puedan navegar con éxito en un entorno empresarial en constante cambio. Y al mismo tiempo, como venimos explicando, que tengan habilidades o competencias socioemocionales para dirigir y gestionar la diversidad que implica un equipo de personas con personalidad, edad, género o cultura muy diferentes entre sí y respecto al líder.

Algunas de las habilidades que deben reunir los líderes de la actualidad son: adaptabilidad, visión estratégica, habilidad para la toma de decisiones, habilidades de comunicación y tecnológicas, enfoque en la diversidad e inclusión, liderazgo ético y responsable, aprendizaje continuo y resiliencia.

Aunque, es importante destacar que no existe un «modelo único» de líder que sea adecuado para todas las empresas. Las necesidades de liderazgo pueden variar según el tipo de industria, el

tamaño de la empresa y su cultura organizativa. Por lo tanto, el líder exitoso debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias específicas de su empresa y equipo.

### ■ «De policía a influencer cómo influir para reducir los riesgos laborales», es el nombre de un curso que recientemente ha impartido, ¿cuál es la clave para conquistar la confianza y el compromiso de los empleados?

Este curso estaba pensado inicialmente para técnicos de prevención en riesgos laborales, aunque luego lo adaptamos para todos aquellos profesionales con responsabilidad en gestión de equipos, independientemente del sector o rol que desempeñaran.

La clave para conquistar la confianza y el compromiso de los empleados es, precisamente, el objetivo de este curso, de forma que la persona que dirige equipos no se convierta en una especie de policía para que la gente haga su trabajo, sino en un *influencer* que tiene seguidores que lo respetan, lo admiran, no le tienen miedo y se comprometen con los objetivos, el equipo y la empresa. Para ello, es necesario adquirir algunos conocimientos y competencias, como aprender a gestionar de forma efectiva los problemas habituales de origen humano a los que se enfrenta el profesional según su rol y sector de actividad; desarrollar nuevas habilidades y aprender usar herramientas que te permitan convertirte en un profesional capaz de influir en el comportamiento de las personas; y aprender a usar un cuadro de mandos que te ayude a liderar el cambio organizacional que facilite la reducción de conductas de riesgo y aumente las conductas saludables.

### ■ ¿Hacia dónde apunta el futuro?

Yo creo que ha habido un punto de inflexión tras la pandemia del COVID-19 que ha puesto de relieve, tanto en la vida personal como en la vida laboral, la importancia de la atención y gestión de la salud mental, al mismo nivel y con la misma «naturalidad» que la salud física.

La prueba fehaciente es que cada vez más organizaciones están implementando programas de bienestar mental y salud emocional para cuidar a sus empleados, ya que la consideran una prioridad clave al impactar en el rendimiento y la productividad. No obstante, aún queda mucho por hacer y camino por recorrer.

En cualquier caso, estoy seguro de que la psicología organizacional seguirá desempeñando un papel fundamental en la promoción de ambientes laborales saludables, la gestión del estrés y la prevención del agotamiento mental y emocional.

Algunos ámbitos en los que estamos trabajando y seguiremos ampliando el alcance, son relativos al trabajo remoto y la flexibilidad laboral, la gestión de equipos virtuales, diversidad, equidad e inclusión, inteligencia emocional y liderazgo, tecnología y automatización, combinación de toma de decisiones entre inteligencia artificial y experiencia humana. En definitiva, yo creo que la psicología organizacional continuará adaptándose a las cambiantes necesidades y desafíos del mundo laboral, centrándose en promover el bienestar de los empleados, fomentar la diversidad y la inclusión, y ayudar a las organizaciones a prosperar en un entorno empresarial en constante evolución.

### ■ ¿Qué asignaturas pendientes tiene la psicología organizacional por delante?

Quizás las más importantes son la integración de los avances en tecnología y la adaptación a los cambios en el mundo laboral. Aunque tenemos desarrollados estudios sobre el tecnoestrés, la psicología organizacional debe seguir evolucionando para comprender y gestionar más implicaciones psicológicas de la tecnología en el lugar de trabajo, como la automatización, la

inteligencia artificial y el trabajo remoto, entre otros aspectos.

La adaptación de los empleados a las nuevas tecnologías y la promoción de la ciberseguridad y el bienestar digital también son cuestiones críticas. Debemos abordar la redefinición del liderazgo efectivo y saludable en un entorno digital y virtual. Esto implica el desarrollo de habilidades de liderazgo para gestionar equipos virtuales y la promoción de la inteligencia emocional en un contexto digital.

Aunque ya me consta que se está trabajando en ello, a medida que las organizaciones invierten en programas de bienestar, diversidad e inclusión, y desarrollo de liderazgo, la psicología organizacional debe hacer un esfuerzo por mejorar su capacidad para evaluar y medir el impacto de estas intervenciones. Esto implica el uso de métricas y análisis de datos efectivos para demostrar el retorno de la inversión y el éxito de estas iniciativas.

En este sentido, debemos ser los primeros en dar ejemplo y utilizar de técnicas de análisis basadas en *Big Data*, desarrollando investigación cualitativa y cuantitativa, así como la aplicación de la psicología en contextos globales y multiculturales.

### ■ Recientemente, usted he participado en el IV Congreso Internacional Prevenir con la ponencia «Motivación y Rutina: ¿Dos caras de la misma moneda?», ¿en qué ha consistido su intervención?

En mi caso, tuve la oportunidad de compartir durante media hora la importancia del equilibrio entre motivación intrínseca o autónoma, extrínseca o regulada, la gestión de las emociones de forma consciente y lúcida, o la introducción de aspectos del juego (gamificación) para facilitar el aprendizaje y el *engagement* de los empleados.

Para no aburrir a los asistentes, tuve la ocasión de contar alguna anécdota, una historia adaptada al mundo de la prevención, así como realizar en directo un pequeño *Escape Room*, interactuando con el público, cuyo objetivo era descubrir el mapa de las emociones básicas que se dan en las empresas de forma más habitual.

Al final, pudimos llegar a la conclusión de que la moneda a la que hace alusión el título de la ponencia es la moneda de la **autorregulación consciente**. Es decir, para poder equilibrar la motivación y la rutina (también necesaria porque no consume tantos recursos cognitivos), es fundamental entrenar la atención consciente, darse cuenta, comprender el mensaje que traen las emociones y darse la oportunidad de regular la emoción si ésta era desproporcionada o poco funcional.

Todo ello forma parte de la habilidad que llamamos Inteligencia Emocional y que se puede entrenar. No es fácil, lleva tiempo, pero no es más complicado que llevar a término, por ejemplo, una carrera o máster, algo que hacemos muchos profesionales con bastante normalidad. Solo necesita tiempo, paciencia y perseverancia.