



Traducción Mckinsey & Company

Abordar el agotamiento de los empleados: ¿está resolviendo el problema correcto?

27 de mayo de 2022

Versión original disponible en: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

La pandemia de COVID-19 ha acelerado y exacerbado los desafíos corporativos de larga data para la salud y el bienestar de los empleados, y en particular la salud mental de los empleados. Esto ha resultado en informes de tasas de agotamiento en rápido aumento en todo el mundo ¿quemarse?”).

A pesar de lo loables que son estos esfuerzos, hemos descubierto que muchos empleadores se enfocan en intervenciones a nivel individual que remedian los síntomas, en lugar de resolver las causas del agotamiento de los empleados. Emplear este tipo de intervenciones puede llevar a los empleadores a sobrestimar el impacto de sus programas de bienestar y beneficios y subestimar el papel fundamental del lugar de trabajo para reducir el agotamiento y apoyar la salud mental y el bienestar de los empleados.

Las investigaciones muestran que, cuando se les pregunta sobre los aspectos de sus trabajos que socavan su salud mental y su bienestar, los empleados mencionan con frecuencia la sensación de estar siempre disponible, el trato injusto, la carga de trabajo irrazonable, la baja autonomía y la falta de apoyo social. Esos no son desafíos que puedan revertirse con los programas de bienestar. De hecho, décadas de investigación sugieren que las intervenciones dirigidas solo a individuos tienen muchas menos probabilidades de tener un impacto sostenible en la salud de los empleados que las soluciones sistémicas, incluidas las intervenciones a nivel organizacional.

Dado que muchos empleadores no están empleando un enfoque sistémico, muchos tienen mejoras más débiles en el agotamiento y la salud mental y el bienestar de los empleados de lo que esperarían, dadas sus inversiones.

Las organizaciones pagan un alto precio por no abordar los factores del lugar de trabajo que se correlacionan fuertemente con el agotamiento, como el comportamiento tóxico. Un creciente cuerpo de evidencia, incluida nuestra investigación en este informe, arroja luz sobre cómo el agotamiento y sus correlatos pueden conducir a costos organizacionales. cuestiones como la desertión. Los niveles sin precedentes de rotación de empleados, un fenómeno global que describimos como la Gran Desertión, hacen que estos costos sean más visibles. Los costos ocultos para los empleadores también incluyen ausentismo, menor compromiso y menor productividad.

En este artículo, discutimos los hallazgos de una encuesta global reciente del McKinsey Health Institute (MHI) (consulte la barra lateral "El McKinsey Health Institute: ¡Únase a nosotros!") que arroja luz sobre los factores laborales que con frecuencia se pasan por alto y que subyacen a la salud mental y el bienestar de los empleados en las organizaciones. alrededor del mundo. Concluimos con



ocho preguntas para la reflexión junto con recomendaciones sobre cómo las organizaciones pueden abordar los desafíos de salud mental y bienestar de los empleados al adoptar un enfoque sistémico centrado en cambiar las causas en lugar de los síntomas de los malos resultados. Si bien no existe un libro de jugadas bien establecido, sugerimos que los empleadores pueden y deben responder a través de intervenciones centradas en la prevención en lugar de la remediación.

Para comprender mejor la desconexión entre los esfuerzos de los empleadores y los crecientes desafíos de salud mental y bienestar de los empleados (algo que hemos observado desde el comienzo de la pandemia), entre febrero y abril de 2022 realizamos una encuesta global de casi 15 000 empleados y 1000 decisiones de recursos humanos. fabricantes en 15 países.

Las dimensiones del lugar de trabajo evaluadas en nuestra encuesta incluyeron el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo, el trabajo sostenible, la inclusión y la pertenencia, el entorno de crecimiento de apoyo, la ausencia de estigma, el compromiso organizacional, la responsabilidad del liderazgo y el acceso a los recursos. Esas dimensiones se analizaron en relación con cuatro resultados relacionados con el trabajo: intención de irse, compromiso laboral, satisfacción laboral y defensa de la organización, así como cuatro resultados de salud mental de los empleados: síntomas de ansiedad, agotamiento, depresión y angustia. También se evaluó la adaptabilidad individual (consulte la barra lateral "Lo que medimos").

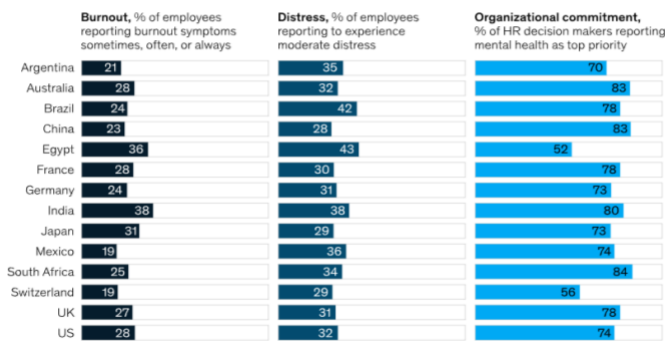
Nuestra encuesta señaló una desconexión persistente entre cómo los empleados y los empleadores perciben la salud mental y el bienestar en las organizaciones. Vemos una brecha promedio del 22 por ciento entre las percepciones de los empleadores y los empleados, y los empleadores constantemente califican las dimensiones del lugar de trabajo asociadas con la salud mental y el bienestar de manera más favorable que los empleados.

En este informe, el primero de una serie más amplia sobre la salud mental de los empleados del McKinsey Health Institute, nos centraremos en el agotamiento, sus correlatos en el lugar de trabajo y las implicaciones para los líderes. En promedio, uno de cada cuatro empleados encuestados informa experimentar síntomas de agotamiento. Estas altas tasas se observaron en todo el mundo y entre varios grupos demográficos (Gráfico 1), y son consistentes con las tendencias globales.

Exhibit 1

Employees report high rates of burnout and distress symptoms, despite organizational commitment to mental health and well-being as a priority.

Workplace outcomes by country



Note: Employees and HR decision makers surveyed were not necessarily from the same organizations. Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022; employees, n = 14,509; HR decision maker, n = 1,389



Entonces, ¿qué hay detrás de los desafíos generalizados del agotamiento en todo el mundo? Nuestra investigación sugiere que los empleadores pasan por alto el papel del lugar de trabajo en el agotamiento y no invierten lo suficiente en soluciones sistémicas.

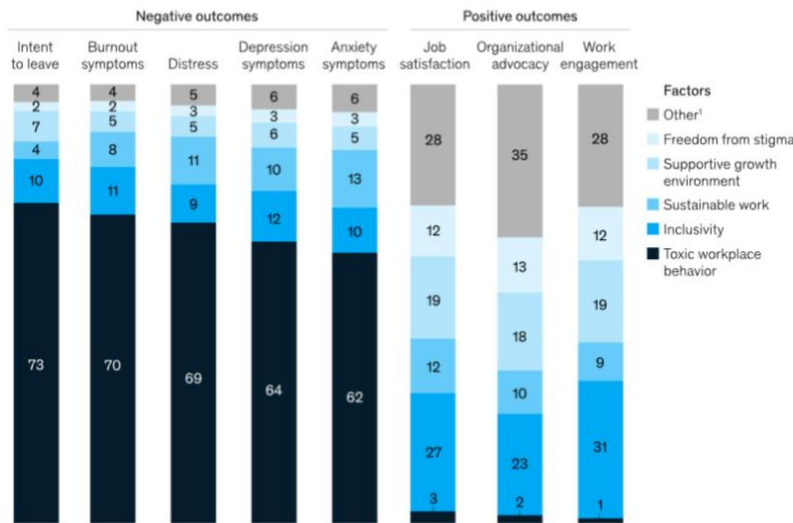
Los empleadores tienden a pasar por alto el papel del lugar de trabajo en el impulso de la salud mental y el bienestar, el compromiso y el rendimiento de los empleados.

En los 15 países y en todas las dimensiones evaluadas, el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo fue el mayor predictor de síntomas de agotamiento e intención de irse por un amplio margen, prediciendo más del 60 por ciento de la variación global total. Para los resultados positivos (incluidos el compromiso laboral, la satisfacción laboral y la defensa de la organización), el impacto de los factores evaluados estuvo más distribuido: la inclusión y la pertenencia, el entorno de crecimiento de apoyo, el trabajo sostenible y la ausencia de estigma predijeron la mayoría de los resultados (Gráfico 2).

Exhibit 2

Toxic workplace behavior is the biggest driver of negative workplace outcomes, such as burnout and intent to leave.

Contributing factors to workplace outcomes, % of variance in outcome measure driven by factor



Note: % values indicate the relative contribution of each predictor to the proportion of variance explained for each outcome. These metrics were forced to sum to 100% (instead of R2 or no meaningful sum) to allow for direct comparisons of the proportion of total variance explained across outcomes. Total r-squared for each outcome: work engagement, 0.53; organizational advocacy, 0.51; work satisfaction, 0.51; burnout symptoms, 0.36; intent to leave, 0.34; distress, 0.22; depression symptoms, 0.21; anxiety symptoms, 0.19. Figures may not sum to 100%, because of rounding. Includes organizational accountability, employee health as a strategic priority, and access to resources. Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022, n = 14,509

En los 15 países y en todas las dimensiones evaluadas, el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo tuvo el mayor impacto en la predicción de los síntomas de agotamiento y la intención de irse por un amplio margen.

El peligro del comportamiento tóxico en el lugar de trabajo y su impacto en el agotamiento y la deserción



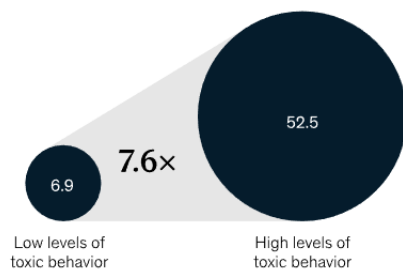
En los 15 países de la encuesta, el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo es el principal predictor individual de los resultados negativos de los empleados, incluidos los síntomas de agotamiento (consulte la barra lateral "¿Qué es el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo?"). Uno de cada cuatro empleados informa experimentar altas tasas de comportamiento tóxico en el trabajo. A nivel global, se observaron altas tasas en todos los países, grupos demográficos, incluidos el género, la permanencia en la organización, la edad, el trabajo virtual/en persona, los roles de gerente y no gerente, y las industrias.

Los comportamientos tóxicos en el lugar de trabajo son un costo importante para los empleadores: están fuertemente implicados en el agotamiento, que se correlaciona con la intención de irse y, en última instancia, impulsa el desgaste. En nuestra encuesta, los empleados que informan experimentar altos niveles de comportamiento tóxico en el trabajo tienen ocho veces más probabilidades de experimentar síntomas de agotamiento (Gráfico 3). A su vez, los encuestados que experimentaban síntomas de agotamiento tenían seis veces más probabilidades de informar que tenían la intención de dejar a sus empleadores en los próximos tres a seis meses (en consonancia con datos recientes que apuntan a la cultura tóxica como el predictor individual más importante de renuncia durante el Gran Desgaste, diez veces más). más predictivo que la compensación sola y asociado con costos organizacionales significativos). La oportunidad para los empresarios es clara. Los estudios muestran que la intención de irse puede correlacionarse con tasas de deserción de dos a tres veces más altas; estimaciones conservadoras del costo de reemplazar a los empleados oscilan entre la mitad y el doble de su salario anual. Incluso sin tener en cuenta los costos asociados con el agotamiento, incluido el compromiso organizacional y las tasas más altas de ausencia por enfermedad y ausentismo, el caso comercial para abordarlo es convincente. La alternativa, no abordarla, puede conducir a una espiral descendente en el desempeño individual y organizacional.

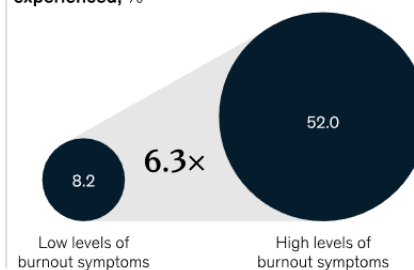
Exhibit 3

Employees reporting high levels of toxic behavior at work are more likely to experience burnout, leading to an increased intention to quit.

Share of employees reporting burnout symptoms by level of toxic behavior reported at work, %



Share of employees reporting intent to leave their job in the next 3–6 months by level of burnout experienced, %



Note: "Low" refers to bottom quartile of respondents; "high" refers to top quartile of respondents. Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022, n = 14,509



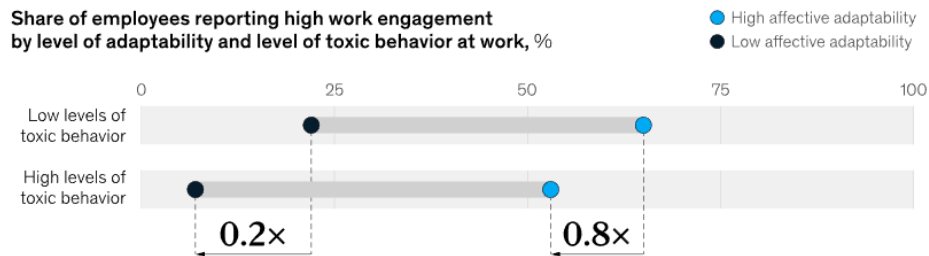
Las habilidades de resiliencia y adaptabilidad de las personas pueden ayudar, pero no compensan el impacto de un lugar de trabajo tóxico

El comportamiento tóxico no es un desafío fácil de abordar. Algunos empleadores pueden creer que la solución es simplemente capacitar a las personas para que sean más resilientes.

Hay mérito en invertir en el desarrollo de habilidades de adaptabilidad y resiliencia. Las investigaciones indican que los empleados que son más adaptables tienden a tener una ventaja en la gestión del cambio y la adversidad. Vemos que esa ventaja se refleja en los resultados de nuestra encuesta: la adaptabilidad actúa como un amortiguador del impacto de los factores dañinos en el lugar de trabajo (como los comportamientos tóxicos), mientras que magnificar el beneficio de los factores de apoyo en el lugar de trabajo (como un entorno de crecimiento favorable) (Anexo 4). En un estudio reciente, los empleados que participaron en la capacitación en adaptabilidad experimentaron una mejora tres veces mayor en las dimensiones de liderazgo y una mejora siete veces mayor en el bienestar autoinformado que los del grupo de control.

Exhibit 4

Although affective adaptability buffers the effect of toxic workplace behavior, it is not sufficient to overcome a bad environment.



Note: "Low" refers to bottom quartile of respondents; "high" refers to top quartile of respondents. Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022, n = 14,509



Sin embargo, los empleadores que ven el desarrollo de habilidades de resiliencia y adaptabilidad en las personas como la única solución al comportamiento tóxico y los desafíos del agotamiento están equivocados. Aquí está el por qué.

Las habilidades individuales no pueden compensar los factores laborales que no brindan apoyo. Cuando se trata del efecto de las habilidades individuales, los líderes deben ser particularmente cautelosos para no malinterpretar los resultados "favorables" (por ejemplo, el impacto amortiguado de los comportamientos tóxicos entre los empleados más adaptables) como la ausencia de problemas subyacentes en el lugar de trabajo que deben abordarse.



Además, si bien los empleados más adaptables están mejor equipados para trabajar en entornos deficientes, es menos probable que los toleren. En nuestra encuesta, los empleados con alta adaptabilidad tenían un 60 % más de probabilidades de informar la intención de abandonar su organización si experimentaban altos niveles de comportamiento tóxico en el trabajo que aquellos con baja adaptabilidad (lo que posiblemente se relacione con un mayor nivel de confianza en sí mismos). Por lo tanto, confiar en mejorar la adaptabilidad de los empleados sin abordar los factores más amplios del lugar de trabajo pone a los empleadores en un riesgo aún mayor de perder a algunos de sus empleados más resistentes y adaptables.

Los empleados con alta adaptabilidad tenían un 60 por ciento más de probabilidades de informar la intención de abandonar su organización si experimentaban altos niveles de comportamiento tóxico en el trabajo que aquellos con baja adaptabilidad.

Qué significa esto para los empleadores: por qué las organizaciones deberían adoptar un enfoque sistémico para mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados.

A menudo pensamos en la salud mental, el bienestar y el agotamiento de los empleados como un problema personal. Es por eso que la mayoría de las empresas han respondido a los síntomas ofreciendo recursos enfocados en las personas, como programas de bienestar.

Sin embargo, los resultados de nuestra encuesta e investigación global son claros. El agotamiento lo experimentan los individuos, pero los impulsores más poderosos del agotamiento son los desequilibrios organizacionales sistémicos entre las demandas laborales y los recursos laborales. Por lo tanto, los empleadores pueden y deben ver las altas tasas de agotamiento como una poderosa señal de advertencia de que la organización, no los individuos en la fuerza laboral, necesita experimentar un cambio sistemático significativo.

Los empleadores pueden y deben ver las altas tasas de agotamiento como una poderosa señal de advertencia de que la organización, no los individuos en la fuerza laboral, necesita experimentar un cambio sistemático significativo.

Adoptar un enfoque sistémico significa abordar tanto el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo como rediseñar el trabajo para que sea inclusivo, sostenible y apoye el aprendizaje y el crecimiento individual, incluidas las habilidades de adaptabilidad de los líderes y los empleados. Significa repensar los sistemas organizacionales, los procesos y los incentivos para rediseñar el trabajo, las expectativas laborales y los entornos de equipo.

Como empleador, no puede "hacer yoga" para salir de estos desafíos. Es probable que los empleadores que intentan mejorar el agotamiento sin abordar el comportamiento tóxico fracasen. Nuestra encuesta muestra que mejorar todos los demás factores organizacionales evaluados (sin abordar el comportamiento tóxico) no mejora significativamente los niveles informados de síntomas de agotamiento. Sin embargo, cuando los niveles de comportamiento tóxico son bajos, cada intervención adicional contribuye a reducir los resultados negativos y aumentar los positivos.

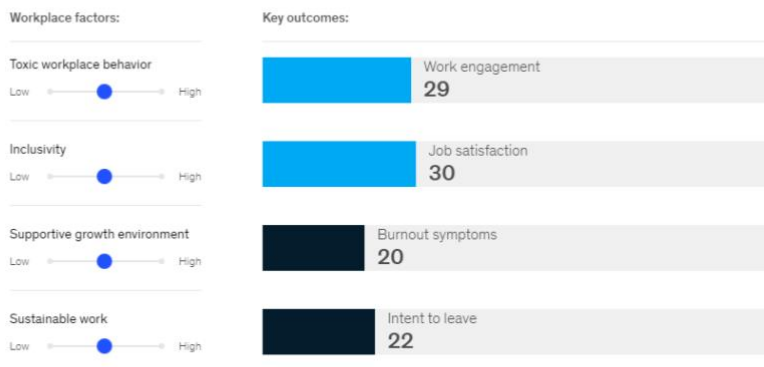
El gráfico interactivo muestra la interacción estimada entre los impulsores y los resultados, según los datos de nuestra encuesta (Anexo 5).



When there are high levels of toxic behavior, addressing other organizational factors does not meaningfully improve burnout or intent to leave.

Adjust workplace factors to see how it affects the below key outcomes.

Employee health and business outcomes by work environment type, % of respondents with high level of outcome



Note: "Low" refers to bottom quartile on organizational factor; "high" refers to top quartile on workplace factor or outcome
Potential impact on outcomes shown calculated based on regression analyses using survey data (predictor weight of each workplace factor calculated from multiple regression models; standardized regression coefficients were used to determine the dynamic relationship between workplace factors and outcomes.)

Definitions:
Toxic workplace behavior: Employees face negative interpersonal experiences such as unfair treatment, exclusion from leaders or co-workers, derogatory and undermining behaviors, and abusive management; Inclusivity: Organization systems, leaders and peers foster a welcoming and fair environment for all employees to be themselves, find connection, and meaningfully contribute; Sustainable work: Organization and leaders promote work that enables a healthy balance between work and personal life, including a manageable workload and work schedule; Supportive growth environment: Managers care about employee opinions, well-being, and satisfaction and provide support and enable opportunities for growth; Work engagement: An employee's positive motivational state of high energy combined with high levels of dedication and a strong focus on work; Job satisfaction: An employee's level of contentment or satisfaction with their current job; Intent to leave: An employee's desire to leave the organization in which they are currently employed in the next three-to-six months; Burnout symptoms: an employee's experience of extreme tiredness, reduced ability to regulate cognitive and emotional processes, and mental distancing (Burnout Assessment Test).

Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Well-being Survey (2022), n = 14,509

Adoptar un enfoque preventivo y sistémico, centrado en abordar las raíces del problema (en lugar de remediar los síntomas), es difícil. Pero la ventaja para los empleadores es una capacidad mucho mayor para atraer y retener talentos valiosos a lo largo del tiempo.

La buena noticia: aunque no existen fórmulas milagrosas, existen oportunidades para que los líderes impulsen un cambio material

Vemos un paralelismo entre la evolución de las cadenas de suministro globales y el talento. Muchas empresas optimizaron las cadenas de suministro para la entrega "justo a tiempo", y se optimizó el talento para impulsar la eficiencia y la eficacia operativas. A medida que las cadenas de suministro se ven sometidas a una presión cada vez mayor, muchas empresas reconocen la necesidad de rediseñar y optimizar las cadenas de suministro para lograr resiliencia y sostenibilidad, y la necesidad de adoptar un enfoque integral de las soluciones. Los mismos principios se aplican al talento.

Reconocemos que los factores asociados con la mejora de la salud mental y el bienestar de los empleados (incluidos los factores a nivel organizacional, de equipo e individual) son numerosos y complejos. Y adoptar un enfoque de sistemas completos no es fácil.

A pesar del creciente impulso hacia una mejor salud mental y bienestar de los empleados (en las comunidades empresarial y académica), todavía estamos en las primeras etapas del viaje. Todavía no tenemos suficiente evidencia para concluir qué intervenciones funcionan de manera más efectiva, o una comprensión completa de por qué funcionan y cómo afectan el retorno de la inversión.



Dicho esto, es probable que los esfuerzos para movilizar a la organización para repensar el trabajo, de manera que sean compatibles con los objetivos del empleado y del empleador, valgan la pena a largo plazo. Para ayudar a iniciar esa conversación en su organización, ofrecemos ocho preguntas específicas y estrategias de ejemplo con el potencial de abordar algunos de los desafíos relacionados con el agotamiento que se analizan en este artículo.

¿Tratamos la salud mental y el bienestar de los empleados como una prioridad estratégica?

Esto es fundamental para el éxito. Cuando una organización grande logró una reducción del 7 por ciento en las tasas de agotamiento de los empleados (en comparación con un aumento del 11 por ciento en el promedio nacional dentro de la industria durante el mismo período), el director ejecutivo creía que el liderazgo y la atención sostenida del nivel más alto de la organización eran los “clave para progresar.” Los altos ejecutivos reconocieron la salud mental y el bienestar de los empleados como una prioridad estratégica.

Los ejecutivos reconocieron públicamente los problemas y escucharon las necesidades de los empleados a través de una amplia gama de formatos, incluidos foros públicos, talleres y entrevistas con los empleados (nuestra investigación sugiere que los líderes no escuchan lo suficiente a su gente). Priorizaron los problemas y definieron objetivos medibles claros y con límites de tiempo a su alrededor, con una medida estandarizada de agotamiento a la que se le dio la misma importancia que otras métricas clave de rendimiento (métricas financieras, seguridad/calidad, rotación de empleados y satisfacción del cliente). Aunque anónimos a nivel individual, los resultados se agregaron a nivel de división/departamento para permitir que el liderazgo ejecutivo centre la atención y los recursos donde más se necesitan. Este ejemplo destaca cómo los directores ejecutivos tienen la capacidad de crear cambios significativos escuchando a los empleados y priorizar estrategias para reducir el agotamiento.

¿Abordamos de manera efectiva los comportamientos tóxicos?

Eliminar el comportamiento tóxico en el lugar de trabajo no es una tarea fácil. Las organizaciones que abordan el comportamiento tóxico implementan de manera efectiva un conjunto de prácticas de trabajo integradas para enfrentar el problema, y ven el trato de los demás como una parte integral de la evaluación del desempeño de un empleado. Las manifestaciones de comportamiento tóxico se marcan, los reincidentes cambian o se van, y los líderes se toman el tiempo para tomar conciencia del impacto que su comportamiento tiene en los demás. Si lidera parte de una organización, observar sus propios comportamientos y lo que tolera en su propia organización es un buen lugar para comenzar.

Otro componente para eliminar el comportamiento tóxico es cultivar entornos de trabajo psicológicamente seguros y de apoyo, donde es menos probable que los comportamientos tóxicos se propaguen por toda la organización. Los líderes efectivos saben que el contagio emocional puede ir en ambos sentidos: mostrar vulnerabilidad y compasión alimenta equipos más compasivos; exhibir un comportamiento tóxico alimenta más equipos tóxicos. Hay dos advertencias: el comportamiento tóxico puede no ser intencional, especialmente si las personas no están preparadas para responder con calma y compasión bajo presión, e independientemente de la intención, el comportamiento tóxico se propaga más rápido y más ampliamente que el buen comportamiento. Para evitar la diseminación involuntaria de comportamientos tóxicos, puede



ayudar el ejemplo de líderes adaptables, autorreguladores y compasivos (consulte el recuadro "Los líderes con mayor autorregulación pueden ser mejores líderes, menos tóxicos").

¿Creamos entornos de trabajo inclusivos?

La mayoría de los líderes reconocen las asociaciones establecidas entre desempeño e inclusión, pero la inclusión no ocurre por accidente. La inclusión es una construcción multifacética que debe abordarse de manera integral y proactiva. La mayoría de las empresas definen la inclusión de manera demasiado restringida y, por lo tanto, también la abordan de manera demasiado restringida. En los últimos tres años, ampliamos nuestra perspectiva sobre cómo crear lugares de trabajo verdaderamente inclusivos y desarrollamos un modelo de inclusión moderno. El modelo incluye 17 prácticas (basadas en la frecuencia de los comportamientos deseados) y seis resultados (basados en percepciones de efectividad). Cada práctica cae en una de las tres relaciones que dan forma a la inclusión en el lugar de trabajo: sistemas organizacionales, líderes y compañeros/compañeros de equipo.

Las 17 prácticas de un lugar de trabajo inclusivo, cuando se realizan de manera consistente, impulsan la inclusión y la equidad en el lugar de trabajo para todos los empleados al proporcionar claridad en las acciones que importan. Por ejemplo, entre los empleados que trabajan en modelos híbridos, el apoyo entre el trabajo y la vida fue la principal práctica en la que los empleados deseaban mejoras, con casi la mitad de los empleados recomendando priorizar políticas que respalden la flexibilidad, incluida la licencia parental extendida, horarios flexibles y políticas de trabajo desde el hogar.

Un lugar de trabajo verdaderamente inclusivo implementa sistemas que minimizan los sesgos conscientes e inconscientes, lo que permite a los empleados expresarse y conectarse entre sí. También presenta líderes que no solo defienden a los miembros del equipo y los tratan con imparcialidad, sino que también defienden y apoyan todos los sistemas y prácticas organizacionales. Por ejemplo, un empleador definió objetivos basados en datos para la representación y el avance de diversos talentos en todas las dimensiones (más allá del género y el origen étnico) y tipos de roles (ejecutivo, gerencial, técnico, junta), aprovechando análisis poderosos para rastrear el progreso y fomentar la transparencia a lo largo del proceso.

¿Permitimos el crecimiento individual?

La evidencia sugiere que los programas de crecimiento, aprendizaje y desarrollo individual son formas efectivas de combatir el agotamiento y retener e involucrar a los empleados y, por lo tanto, son importantes para abordar la creciente escasez de talento y habilidades dentro de las organizaciones. Los empleadores que "duplican" la redistribución del talento, la movilidad, la actualización y la mejora de las habilidades tienden a ver mejoras en una variedad de métricas financieras, organizacionales y de experiencia de los empleados. En un estudio reciente de extensos datos de empleados, ofrecer oportunidades profesionales laterales fue dos veces y media más predictivo de la retención de empleados que la compensación, y 12 veces más predictivo que las promociones⁴⁸, lo que indica una oportunidad para que los líderes apoyen los deseos de los empleados de aprender, explorar, y crecer mucho más allá de la progresión profesional tradicional.



Invertir en las capacidades de sus empleados puede generar rendimientos financieros, a menudo es más barato que contratar y les indica a los empleados que son valorados y tienen un papel importante en la organización.

¿Promovemos el trabajo sostenible?

La promoción del trabajo sostenible va más allá de la gestión de la carga de trabajo. Se trata de permitir que los empleados tengan una sensación de control y previsibilidad, flexibilidad y tiempo suficiente para la recuperación diaria. También se trata de liderar con compasión y empatía⁴⁹: adaptar las intervenciones en función de dónde, cuándo y cómo se puede hacer el trabajo, y cómo es más probable que los diferentes grupos (re)establezcan lazos socioemocionales después de un largo período de aislamiento y pérdida de la vida social. cohesión.

Una empresa de tecnología está utilizando datos en tiempo real sobre las preferencias de los empleados para probar e iterar rápidamente soluciones que funcionan para grupos específicos en torno a las opciones de regreso a la oficina. Para encontrar soluciones que funcionen para sus empleados, considere adoptar una mentalidad de prueba y aprendizaje. Este enfoque puede ayudar a la organización a progresar mientras se adapta a medida que evoluciona el contexto (un sello distintivo de las organizaciones más productivas).

¿Estamos responsabilizando a los líderes?

Muchas organizaciones consideran criterios de liderazgo de personas en su gestión del desempeño. Sin embargo, hay un espacio sustancial para crecer cuando se trata de que los empleadores brinden transparencia en torno a los objetivos y métricas de salud mental y bienestar de los empleados.

Las organizaciones que están haciendo esto bien han establecido expectativas claras para que los gerentes lideren de una manera que apoye la salud mental y el bienestar de los empleados. Ofrecen capacitación para ayudar a los gerentes a identificar, preguntar de manera proactiva y escuchar los problemas de salud mental de los empleados. y necesidades de bienestar. También introducen controles de "pulso" de salud mental e incorporan preguntas relevantes en las encuestas más amplias de satisfacción de los empleados, para establecer una línea de base y realizar un seguimiento de las tendencias sobre cómo se sienten los empleados. La discusión sobre la salud mental y el bienestar de los empleados se puede incorporar en las reuniones regulares de liderazgo, incluidas las preocupaciones, los riesgos y las posibles acciones.

Para alentar a los líderes a liderar con el ejemplo y aumentar su responsabilidad, algunos empleadores incorporan el apoyo de salud mental de los empleados en las revisiones de los líderes en función de los comentarios ascendentes anónimos de sus equipos. Finalmente, algunas empresas están explorando si pueden ir aún más lejos y vincular los incentivos con los objetivos de salud mental y bienestar de los empleados a corto y largo plazo.

¿Estamos abordando efectivamente el estigma?

Como se señaló en un artículo anterior de McKinsey, la mayoría de los empleadores y empleados reconocen la presencia del estigma⁵² en sus lugares de trabajo. Se ha demostrado que el estigma tiene costos reales para la productividad de la fuerza laboral, a menudo exacerbando las condiciones



subyacentes debido a que las personas tienen miedo de buscar ayuda para las necesidades de salud mental y reducen la autoestima y el compromiso de un empleado.

Vemos varias acciones que las organizaciones están tomando para eliminar el estigma. Predicar con el ejemplo puede marcar la diferencia, con líderes senior dando un paso al frente para describir las luchas personales con la salud mental, utilizando un lenguaje no estigmatizante. Los líderes que muestran vulnerabilidad ayudan a eliminar la vergüenza y promueven una relación psicológica. cultura segura.

El estigma también se puede reducir si las empresas priorizan el bienestar mental como fundamental para el máximo rendimiento en lugar de recompensar el exceso de trabajo a expensas del descanso y la renovación, recompensando una mentalidad de "atleta" en lugar de enfatizar demasiado a un "héroe". Esto puede comenzar a cambiar la percepción de los signos de agotamiento u otras necesidades de salud mental como indicativos de una falla moral. Finalmente, crear un rol dedicado para apoyar la salud mental y el bienestar de los empleados y nombrar a un líder sénior, como el director de bienestar, aumentará la conciencia y mostrará compromiso.

¿Nuestros recursos satisfacen las necesidades de los empleados?

Los líderes deben evaluar si los recursos de salud mental y bienestar están a la par con los beneficios de salud física y con qué frecuencia los utilizan los empleados. Un número cada vez mayor de empleadores ha ampliado el acceso a los servicios de salud mental; sin embargo, la investigación muestra que a casi el 70 por ciento de los empleados les resulta difícil acceder a esos servicios.

En una encuesta anterior, el 45 por ciento de los encuestados que habían dejado sus trabajos mencionaron la necesidad de cuidar a la familia como un factor influyente en su decisión (con una proporción similar de encuestados que están considerando renunciar también citando las demandas del cuidado familiar). La expansión de los servicios de cuidado de niños, enfermería u otros beneficios centrados en el hogar y la familia podría ayudar a evitar que dichos empleados se vayan y demostrar que los valora. Patagonia, durante mucho tiempo el abanderado de las políticas progresistas en el lugar de trabajo, retiene a casi el 100 por ciento de sus nuevas madres con cuidado infantil en el lugar y otros beneficios para los padres.

Nunca en la historia las organizaciones de todo el mundo habían dedicado tanta atención y capital a mejorar la salud mental y el bienestar de los empleados. Es lamentable que estas inversiones no siempre brinden un buen retorno en cuanto a mejores resultados. Los empleadores que se toman el tiempo para comprender el problema en cuestión y siguen un enfoque preventivo y sistémico centrado en las causas en lugar de los síntomas deberían ver mejoras materiales en los resultados y lograr atraer y retener talento valioso. En términos más generales, los empleadores a nivel mundial tienen la oportunidad de desempeñar un papel fundamental para ayudar a las personas a lograr mejoras materiales en la salud. Con colaboración y compromiso compartido, los empleadores pueden marcar una diferencia significativa en las vidas de sus empleados y las comunidades en las que viven.