Business Experts

James Routledge

Salud mental en el trabajo

Sobre el autor

James Routledge es el fundador de Sanctus, una organización que se ha propuesto ofrecer al público general los primeros gimnasios de salud mental del mundo. Sanctus colabora con empresas para apoyar la salud mental de los empleados a través de un entrenamiento proactivo y preventivo. James fundó Sanctus tras haber tenido malas experiencias con su salud mental; experiencias sobre las que empezó a escribir y a compartir en las redes sociales. Desde entonces el número de sus seguidores ha ido en aumento, y Sanctus no ha dejado de crecer y ha colaborado con cientos de empresas que han asesorado a decenas de miles de personas en temas de salud mental en el trabajo. *The Times*, *The Guardian* y la cadena de radio y televisión BBC han difundido su trabajo. James es conferenciante, escritor y comentarista habitual sobre salud mental, cultura e iniciativa en el mundo empresarial.

James Routledge

Salud mental en el trabajo

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

Mental Health at Work
Salud mental en el trabajo

Copyright © James Routledge, 2021
First published as MENTAL HEALTH AT WORK in 2021 by Penguin Business Experts which is part of the Penguin Random House group of companies.

© Editorial Reverté, S. A., 2023
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-66-8

Edición en ebook
ISBN: 978-84-291-9721-1 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9722-8 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Irene Muñoz Serrulla
Revisión de textos: Mariló Caballer Gil

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, http://www.cedro.or). Gracias por tu colaboración.

88

Ningún libro sobre salud mental puede escribirse sin ayuda. Dedico este libro a mi prometida, Sarah, que sigue inspirándome con su amor, su luz y su apoyo día tras día.

Contenido

Introducción ix

Parte 1: Mi historia

1 Empecemos por el principio 3
2 Cómo sacar el máximo partido a este libro 13

Parte 2: Salud mental

3 ¿Qué es la salud mental? 21
4 Mitos sobre la salud mental 31
5 Límites 37
6 Riesgos 43

Parte 3: Tu historia

7 Empieza por ti mismo 51
8 Cómo hablar con alguien sobre tu salud mental 63
9 Cómo hablar con alguien sobre su salud mental 73
10 Ahora que has empezado 85

Parte 4: La salud mental en el trabajo

11 Encontrar el enfoque adecuado 93
12 Liderazgo 97
13 Comunicación 107
14 Comunidad 113
15 Creatividad 125
16 Inversión 137
17 Ya no hay nada que te detenga 147

Parte 5: El movimiento

18 Es el trabajo de toda una vida 153

Nota del editor 161
Agradecimientos 163
Otros recursos 167
Índice 169

Introducción

No sé cómo debería presentarme. Abordar esta página me ha creado mucha ansiedad. Me da miedo que me juzguen. Me imagino que este libro puede quedar abandonado en una estantería acumulando polvo, o que puede ser utilizado como posavasos. Esto es lo que siento y, si en un libro sobre salud mental me lo callara, estaría siendo bastante hipócrita. Empezar sacando pecho y decir que me siento «bien» y que estoy «estupendo» sería simplificarlo todo demasiado. Al presentarme aquí me doy cuenta de que, dando voz a mi ansiedad, me siento más tranquilo y puedo sentir que tengo los pies en la tierra, que estoy más presente y que mi corazón no late tan rápido.

Sé lo que es ser un novato en temas de salud mental, tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Sé lo que cuesta abordar este tema en el lugar de trabajo y sentir que nadie te escucha, que estás solo. Todavía sigo trabajando en ello. Mientras escribía este libro, durante los últimos cinco años, he estado desarrollando una empresa de salud mental llamada Sanctus. En ese tiempo nos hemos asociado con cientos de las mayores empresas del mundo, hemos consultado a miles de empleados en lugares de trabajo de todas las formas y tamaños, y hemos

apoyado a decenas de miles de personas para que mejoren su salud mental. Hemos creado espacios únicos para que la gente trabaje su salud mental de la forma más sencilla, lúdica y creativa que sea posible. Hay muchas historias que contar, y muchas empresas, líderes y activistas brillantes que destacar.

Hoy sigo trabajando en la construcción de ese proyecto, motivado por el deseo de tener un impacto aún mayor y de provocar una transformación en el ámbito de la salud mental en el trabajo.

Intento que otras personas escuchen mi opinión sobre la salud mental, sin dejar de considerar también la mía propia. Me he enfrentado a muchos retos al dirigir una empresa; en especial, a las batallas con mis propios sentimientos de inseguridad. Trabajando en el campo de la salud mental, muchas veces he pensado que no era creíble, que no era lo bastante bueno y he estado cerca de sucumbir a lo que muchas personas denominan el «síndrome del impostor». Sé lo que es no sentirse preparado para tratar la salud mental: estar asustado, perdido y confundido. Avergonzarte de sentir lo que sientes; sentir que hay algo malo en ti, aunque sepas que no es así. Sé lo que es sufrir, y también sé lo que es tener mucha curiosidad por la salud mental.

El hecho de que hayas elegido este libro es un paso más en tu viaje hacia tu propio bienestar emocional, y has elegido hacerlo en mi compañía. Me enorgullece y me emociona que vayamos a emprender este camino juntos. Puede ser un trabajo incómodo, pero también gratificante, e incluso divertido.

Lo más divertido es que ni tú ni yo sabemos adónde nos llevará esto.

Así que… empecemos.

Parte 1 Mi historia

1 Empecemos por el principio

Cuando reflexiono sobre el lugar que ocupaba la salud mental en mi infancia, la veo por todas partes: en mi familia, en mis amigos, a mi alrededor… En retrospectiva, veo que mi vida fue moldeada por las experiencias y el entorno de aquellos años, y veo que la salud mental era algo omnipresente. Sin embargo, cuando era un niño, un adolescente o un adulto joven, si me hubieran mencionado las palabras «salud mental», no habría sabido de qué me estaban hablando. No recuerdo que ese concepto estuviera presente en mi infancia. A medida que iba creciendo, si alguien se moría o se casaba, o si había algún tipo de sufrimiento, esas eran algunas de las pocas ocasiones en las que recuerdo que se permitían, y hasta cierto punto se fomentaban, las emociones y sentimientos. Mi experiencia es similar a la de muchas personas.

Nuestro estado anímico y las experiencias vividas no siempre son bien recibidos ni se integran en nuestra vida diaria. De hecho, a esas personas que están en sintonía con sus emociones de una manera más natural se las suele etiquetar de «hipersensibles», «alocadas» o «irresponsables». Sentir con mucha pasión las experiencias vividas se suele tachar como algo negativo y «contraproducente».

Hasta los veinte años, tenía un enfoque de la vida conformista. Muy pronto me di cuenta de que decir lo que pensaba era un juego peligroso —en particular, en la escuela— y no era lo bastante valiente para arriesgarme a hacerlo. Oculté mi interés por el teatro, la música y el arte, amparándome en el miedo al fracaso y a los juicios externos. Por suerte para mí, en la escuela destacaba en las materias académicas y en los deportes. Para cualquier joven eso significaba disponer de un salvoconducto. Y así aprendí que algunas de mis facetas estaban «permitidas» y otras no. Pensándolo bien, la línea divisoria queda bastante clara: todo lo que era considerado como «masculino» se aceptaba con los brazos abiertos, mientras que cualquier aspecto que pudiera ser descrito como «femenino» era susceptible de ser juzgado. De manera que adopté una actitud conformista. La vulnerabilidad, la creatividad, el arte, las emociones, mostrar amor y afecto sin tapujos… todo eso lo eliminé de la ecuación y reprimí esas partes de mí, hasta que ya no pude seguir adelante.

Como hombre de raza blanca, este enfoque de la vida no me supuso problema alguno a medida que iba creciendo; es más, me brindó oportunidades increíbles. Si hubiera sido una mujer o un miembro de la comunidad BAME* —esencialmente, cualquier persona que no sea un hombre blanco—, mi experiencia habría sido muy diferente, y seguramente me habría resultado todavía más difícil expresarme. Si para mí ha sido complicado sincerarme, compartir mis sentimientos y hablar de mi salud

---

* Negros, asiáticos y minorías étnicas: BAME (por sus siglas en inglés). *N. de la T.*

mental siendo un hombre blanco, ¡qué difícil debe de serlo para quienes tienen menos privilegios sociales y sistémicos!

Formar parte del mundo «masculino» me resultaba útil, a la vez que me causaba dificultades. En gran medida significó crecer con una innata confianza en mí mismo y con la indiscutible convicción de que podía hacer cualquier cosa que me propusiera. Quería ir a una buena universidad. Y, en cierto sentido, siempre supe que me iría bien. Sé que soy muy afortunado de poder decir esto.

Solo tenía los problemas propios de la gente privilegiada: «¿Estoy haciendo lo suficiente con mi vida?». «Puedo hacer cualquier cosa, así que más me vale que haga algo bueno». Me presionaba mucho para ser no solo lo bastante bueno, sino para ser excepcional. En parte aún sigo presionándome, aunque con el paso de los años he bajado el listón, a medida que he ido explorando mi salud mental más detalladamente.

Recuerdo que, según crecía, cada año era mejor, tenía más oportunidades, más amigos, vivía más experiencias, hacía más salidas nocturnas; era un sueño y lo estaba viviendo. Como para muchos jóvenes, la universidad fue la oportunidad para encontrarme a mí mismo, probar cosas nuevas, llevar ropa nueva, expresarme de forma diferente… Fue un momento para experimentar sin la carga de la responsabilidad a cuestas. Sin embargo, las pasiones y los intereses que había tenido en la escuela o cuando era un niño se habían esfumado. Fui a la universidad como un lienzo en blanco y, en lugar de sentirme entusiasmado por ello, sentí miedo. Empecé a preguntarme: «¿Quién soy?».

Intenté descubrir qué me apasionaba y qué me definía. Después de conocer a mi amigo —y ahora socio— George en la

universidad, me sentí atraído por el mundo de las startups y las iniciativas empresariales. La fascinación por el espíritu empresarial era tan intensa que la sentía como un cheque en blanco para lograr lo que siempre había deseado. Como emprendedor podría ser único y diferente: destacaría y tendría la libertad de crear mi propia vida y el ambiente de trabajo a mi manera. Ser un «empresario» era algo ampliamente considerado como ser un hombre de éxito, así que no sentía que estuviera exponiendo demasiado de mí mismo. El problema es que, visto *a posteriori*, todas las razones que tenía para crear una empresa eran bastante superficiales: solo tenían que ver conmigo y con mi ego. Quería una empresa que me hiciera sentir bien y que me diera una identidad y una imagen.

Con George y un par de personas más, pusimos en marcha un negocio en la universidad, y rápidamente caímos en la trampa del mundo de las startups. Conseguimos financiación, formamos un pequeño equipo y, durante tres años y medio, intentamos crear algo de la nada, y digo «de la nada» porque no había un objetivo más profundo, una misión o una solución de problemas que impulsara el negocio. Me perdí desde el principio, y durante tres años corrí con las manos vacías, tratando de esforzarme más y más para hacer algo, hasta que no pude más. Me quemé, no porque me hubiera quedado sin combustible, sino porque, desde el principio, no tenía nada. Mi pasión nunca fue esa, mis intenciones nunca fueron honestas y, al final, seguía adelante tan solo por inercia.

Esa experiencia me destrozó, y haciendo el balance de ese primer negocio fue cuando el bienestar emocional pasó a un primer plano en mi vida. Había pasado tres años sacando

pecho y llevando una máscara para convertirme en algo, para interpretar un papel y salir adelante. Me había convertido en un farsante en mi vida profesional: de lunes a viernes todo era radicalmente diferente a mi realidad de viernes a domingo. Durante todo el tiempo que duró ese primer negocio me sentía inseguro, asustado, solo y ansioso por el futuro; reprimía esos sentimientos y hacía todo lo que creía que era necesario hacer para recorrer el camino del éxito. Perseveré, fingí, fui deshonesto, me esforcé y seguí adelante. Cuando me quitaron ese negocio, cuando mi identidad se redujo a ser tan solo James, me sentí vacío e incompleto, como si tuviera una fuerte herida en el pecho. Tenía el corazón roto y estaba afligido, y me sentía como un cero a la izquierda, como un don nadie.

Al volver la vista atrás, me doy cuenta de que es el lugar más transformador en el que he estado, y ahora veo como tocar fondo puede hacer que te lo replantees todo. Aunque en aquel momento no dejé que se me notara que estaba en plena lucha interna. Después de cerrar el negocio y anunciarlo como un fracaso, yo mismo me sentí como un fracasado absoluto. Sin embargo, seguí actuando y viviendo de la misma manera. Era una realidad sin sentido, en la que no estaba presente del todo; no fui lo bastante honesto como para reconocer que entonces mis sentimientos eran de tristeza, ira y vergüenza. Estaba adormecido.

Al final, no pude ignorar las señales de mi cuerpo. Eran más bien vibraciones, ya que empecé a sentirme ansioso con bastante regularidad. Lo que empezó como la tristeza del domingo por la noche o el temor a la mañana del lunes se fue convirtiendo en pequeñas crisis de ansiedad día tras día. Empecé a

tener ataques de pánico en el trabajo, en las reuniones, antes de las reuniones, y tenía que correr al baño para intentar calmarme antes de ponerme manos a la obra. Me sentía muy frágil, vulnerable e inepto.

Este insoportable periodo de ansiedad duró unos nueve meses, y no expliqué nada a nadie durante mucho tiempo. Llevaba todo esto en la cabeza, me avergonzaba ser débil y me indignaba sentirme así. Me decía a mí mismo que no tenía derecho a sufrir, que no debería sentirme así. Me sentía culpable por sentirme mal, pues no tenía problemas lo bastante grandes como para sentirme así. Al fin y al cabo, no importaban las historias que me contara a mí mismo o las palabras negativas que usara para autojuzgarme, lo que no podía ocultar era esa ansiedad que me paralizaba.

Sin saber cómo, recurrí a escribir un diario. Nunca había tenido un diario; ni siquiera recuerdo la noche que lo empecé. Lo único que hice es ponerme a escribir. Escribí y escribí y escribí. Al principio, solo era una forma de registrar acontecimientos de mi vida que sabía que serían bastante memorables, pero pronto se convirtió en una salida catártica para compartir cómo me sentía, un entorno seguro en el que podía articular mis sentimientos. Escribir un diario fue algo intenso porque puse palabras a mis sentimientos y, poco a poco, empecé a dejar de juzgarme. A medida que iba viendo la pura realidad de mis palabras y mis experiencias en la página que tenía delante, estas se volvían más reales y también más ligeras. Empecé a ser más comprensivo conmigo por sentirme como me sentía.

Recuerdo haber escrito: «Estoy estresado y ansioso». Recuerdo el alivio que sentí después. Volví a mirar esa frase y

me di cuenta, en un momento de revelación, de que era así de simple. Estoy estresado y ansioso. Por supuesto que lo estoy. A partir de ahí, mi confianza empezó a crecer y el proceso de apertura se puso en marcha. Podía empezar a verbalizar mis sentimientos, y a distanciarme de ellos, para empezar a examinar mis emociones. Empecé a comentar con mis amigos, con mayor o menor éxito, que no me sentía bien. Algunos eran capaces de hacerme muchas preguntas o de calmar mi ansiedad, pero a veces no daba en el clavo y no sabía expresar lo que sentía exactamente.

A partir de esas primeras experiencias tomé de conciencia de mí mismo y de mi salud mental por primera vez en mi vida. A decir verdad, en ese momento no había muchos cambios en mi vida; lo más duro era que empezaba a ser más consciente de lo infeliz que era. Sin embargo, mi sufrimiento se redujo a la mitad cuando dejé de juzgarme por cómo me sentía. En lugar de ello, me permitía sentirlo todo y no insensibilizarme ante el dolor. Ese momento vital fue evolutivo, fue una época de verdaderos cambios. Tuve muchas experiencias memorables: conversaciones con amigos cercanos, momentos de verdadera tristeza o momentos de verdadera ansiedad. Desde grandes conversaciones en la zona de fumadores de un pub hasta momentos en los que me encontraba solo en el aseo y pensaba: «No puedo seguir así» —pensamientos que se esfumaban después de tres o cuatro copas—. Entré en un estado de crisis muy doloroso, pero que acabó siendo transformador al cien por cien.

Con el tiempo, me atreví a escribir una entrada en un blog popular sobre mis experiencias con la salud mental. En aquel momento, me dejé llevar por el instinto y ni siquiera recuerdo

muy bien haberla escrito. Una voz en mi interior me decía: «Tienes que hacerlo», y así lo hice. Publiqué un artículo titulado «La salud mental en las startups», y mi vida cambió desde entonces. Alcé la voz ante todos para decir: «Este soy yo, soy así y esta es mi historia».

Mi historia tuvo bastante repercusión y recibí una avalancha de respuestas de todos los ámbitos. Era el año 2016, y se empezaba a hablar más de la salud mental en el ámbito público. La mía fue una de esas historias en las primeras etapas del movimiento. Lo que estaba diciendo empezaba a despertar el interés de la gente. Era como si el mundo me invitara a compartir mi historia, y yo no me opuse a ello. Estaba siendo yo mismo al completo —mostrando lo bueno y lo malo—, y muchas personas no solo me aceptaban, sino que me daban las gracias por haberlo compartido. Entré en un estado de euforia absoluta. Volví a sentirme importante, que formaba parte de una historia y que me valoraban. Seguía curándome, y narrar historias era parte de mi cura. Era como si todavía estuviera escribiendo mi diario, pero en voz alta; la mayor parte de lo que decía salía en estado puro, sin pasar ningún filtro. Estaba siendo honesto, no fingía, compartía mi historia. Estaba siendo sincero.

Sentí que debía desempeñar un papel más activo. Sabía que tenía que actuar en el ámbito de la salud mental. Me di cuenta de que la gente pedía a gritos algún apoyo, algún cambio. Tenía una sensación de dinamismo y revolución. Se iba a dar un cambio; de hecho, ya se estaba dando. No es que no existiera ese apoyo, sino que la gente creía que no podía acceder a él, como si no pudiera hacer nada por mejorar su salud mental.

A partir de mi dolor y mis intentos de abordarlo, junto con esa revelación, nació Sanctus. Al principio, Sanctus solo era el nombre del movimiento; era una marca para simbolizar la misión de transformar la salud mental e inspirar a la gente a que se ocupe de su salud mental de la misma manera que lo hace de la física. Empecé a hablar sobre la idea de poner a disposición del público los primeros gimnasios de salud mental del mundo. La repetí una y otra vez, esa idea rondaba por la cabeza de las personas, y empezaron a apuntarse. Me asocié con coaches y terapeutas para crear espacios grupales, para organizar eventos y encuentros, para dar charlas y seguir contando mi historia una y otra vez. Hice todo lo que pude para crear una comunidad y dar vida a la misión de Sanctus.

Después, durante cinco años dediqué gran parte de mi tiempo y mi energía a esa misión, y junto a nuestro primer equipo y socios desarrollamos un enfoque sostenible de la salud mental en el ámbito del trabajo. Juntos hemos contribuido a cambiar la percepción de la salud mental en un contexto más amplio, y específicamente en el entorno laboral. En Sanctus hemos tenido la oportunidad de trabajar con los mejores defensores de la salud mental del país, personas que se ocuparon de esta cuestión en sus lugares de trabajo y transformaron su cultura empresarial.

He visto cómo ocurría todo esto, y estoy agradecido de haber formado parte de este proceso. Todavía estamos inmersos en ese viaje conjunto.

Business Experts

Prestar atención a la salud mental en el lugar de trabajo nunca ha sido tan importante. Actualmente, una de cada cuatro personas atraviesa alguna situación que afecta a su bienestar emocional, por lo que es necesario que empecemos a hablar de ello.

James Routledge, destacado especialista del mundo empresarial, ha trabajado con directores generales, directores de recursos humanos, gerentes y personas de todos los niveles que han sido capaces de aplicar en sus empresas estrategias exitosas en el ámbito de la salud mental. En este libro, comparte sus historias, aprendizajes y orientaciones. Descubre cómo:

- **Hablar con libertad sobre la salud mental**
- **Crear una comunidad más abierta e inclusiva en tu lugar de trabajo**
- **Implementar con éxito cambios significativos que se ajusten a tus necesidades y a las de tu empresa**

Lleno de historias genuinas y relevantes, de «temas de conversación» y de estudios de casos significativos extraídos de una amplia gama de empresas y de sus empleados, *Salud mental en el trabajo* brindará apoyo a cualquier persona comprometida en mejorar el bienestar mental en el ámbito laboral.

REM
REVERTÉ MANAGEMENT

Disponible en e-book

@revertemanagement
revertemanagement.com