

Cómo el trabajo nos impulsa a crecer

Una conversación con Jacqui Brassey de McKinsey sobre salud integral y retos del bienestar laboral

 Leer 5 minutos

Mientras las organizaciones de todo el mundo buscan cómo apoyar el bienestar de sus equipos, la conversación pasa de los beneficios superficiales a cambios más profundos y estructurales.

Jacqui Brassey, co-líder de Healthy Workforces y directora de Investigación Científica en el McKinsey Health Institute, está a la vanguardia de este cambio. Su trabajo se centra en cómo las organizaciones pueden fomentar una salud integral —mental, física, social y espiritual— y por qué entender la diferencia entre desgaste y agotamiento es clave para crear entornos laborales más saludables. Recientemente, Work Better habló con Jacqui para explorar qué se necesita para que las personas prosperen en el trabajo.

Work Better: ¿Qué significa “salud holística” y por qué es importante en el entorno laboral?

Jacqui Brassey: En el Instituto McKinsey Health, definimos la salud holística como la integración de cuatro dimensiones: mental, física, social y espiritual. Estas están profundamente interconectadas. Por ejemplo, la salud física favorece la claridad mental, y las relaciones sociales pueden fortalecer la resiliencia emocional. La salud espiritual, que definimos como el sentido de propósito y significado, suele pasarse por alto, pero es fundamental. Hemos comprobado que las experiencias positivas en el trabajo están estrechamente relacionadas con una mejor salud holística.

“El trabajo no es solo una fuente de estrés, sino que puede ser un gran impulsor del bienestar cuando se diseña de manera consciente.”

JACQUI BRASSEY

WB: El agotamiento preocupa a muchas personas. ¿Cómo diferencias entre burnout y fatiga?

J.B.: Es una distinción crucial. El burnout a menudo se confunde con estar cansado, pero es un fenómeno multidimensional. Incluye agotamiento, sí, pero también distancia mental (sentirse desconectado del trabajo), deterioro cognitivo (dificultad para concentrarse) y deterioro emocional (problemas para regular emociones o empatizar). La mayoría de las encuestas solo miden el agotamiento, lo que ofrece una visión incompleta. Puedes sentirte cansado sin estar quemado, y al revés. Comprender el alcance completo del burnout ayuda a las organizaciones a responder de manera más efectiva.

WB: ¿Cuáles son algunos de los factores más importantes que contribuyen al burnout hoy en día?

J.B.: Nuestra investigación señala varias tendencias convergentes. Primero, la pandemia aumentó la conciencia sobre la salud y el bienestar, especialmente cuando la gente empezó a trabajar desde casa. Segundo, la forma de trabajar ha cambiado drásticamente: los modelos híbridos, la colaboración global y la conectividad 24/7 han añadido complejidad. Tercero, la rápida aceleración de la tecnología, incluida la inteligencia artificial, está transformando los empleos y generando incertidumbre. Todo esto contribuye a una sensación de imprevisibilidad y presión. Y cuando las personas no cuentan con las herramientas o el apoyo para gestionar estas demandas, el burnout es más probable.

WB: Has realizado una investigación global sobre qué provoca el burnout y el bienestar. ¿Qué has descubierto?

J.B.: Encuestamos a 30,000 personas en 30 países y usamos un modelo que analiza las demandas laborales y los facilitadores. Las demandas son aspectos como la ambigüedad del rol, la inseguridad laboral y comportamientos tóxicos, factores que requieren un esfuerzo constante y pueden generar estrés. Los facilitadores son recursos que ayudan a gestionar esas demandas, como la seguridad psicológica, las oportunidades de crecimiento y el sentido de pertenencia.

Descubrimos que las demandas laborales son más determinantes para el agotamiento, mientras que los facilitadores influyen más en una salud holística positiva. Esto significa que reducir el agotamiento y promover el bienestar requieren estrategias distintas.

“No puedes resolver el burnout con una clase de yoga si el verdadero problema es un liderazgo tóxico o expectativas poco claras.”

JACQUI BRASSEY

WB: ¿Qué deberían hacer las organizaciones de manera diferente?

J.B.: Primero, necesitan conocer su punto de partida. ¿Las personas están mostrando síntomas de burnout? ¿Están prosperando? Sin esos datos, es difícil saber por dónde empezar. Segundo, las intervenciones deben ser específicas. Muchas organizaciones invierten en soluciones reactivas, como programas de ayuda al empleado o apoyo en salud mental, que son esenciales pero no suficientes. También se requieren estrategias proactivas que aborden las causas raíz del estrés. Y tercero, las soluciones más efectivas suelen darse a nivel de equipo. Cada equipo tiene necesidades diferentes, y empoderar a los líderes para reconocer y responder a esas necesidades es clave.

WB: ¿Qué papel juega el espacio físico en todo esto?

J.B.: El entorno físico puede apoyar o dificultar el bienestar. La luz natural, las plantas y los espacios para moverse favorecen la salud física y social. En cambio, las oficinas abiertas ruidosas o las agendas mal diseñadas de reuniones virtuales aumentan el estrés. También notamos el impacto del trabajo frente a la pantalla: reuniones virtuales continuas, jornadas largas y menos interacción social. Diseñar espacios que faciliten la regulación sensorial y la conexión social marca una gran diferencia.

Escucha ya la conversación completa (en inglés) en el podcast Work Better: “El burnout no es lo que crees” con Jacqui Brassey.

WB: ¿Qué prácticas personales sigues para cuidar tu bienestar?

J.B.: Tengo un “modelo personal de funcionamiento” que incluye algunos hábitos innegociables. Camino todos los días, ya sea entre reuniones o por la tarde con mi esposo. Uso un escritorio de pie y una cinta de caminar, y practico ejercicios de respiración cuando necesito relajarme.

También gestiono mi agenda con cuidado. Si veo un día lleno de reuniones seguidas, lo reorganizo para crear espacios de respiro. Y siempre reservo tiempo para cenar con mi familia. Estas rutinas me ayudan a mantenerme centrada y con energía.

WB: ¿Algún consejo final para los líderes que quieren apoyar a sus equipos en estos tiempos inciertos?

J.B.: Empieza por escuchar. Comprende lo que están viviendo y lo que necesitan tus equipos. Luego, construye una estrategia que incluya tanto medidas reactivas como preventivas. Y recuerda, esto no solo se trata de hacer lo correcto, sino también de mejorar el rendimiento. Cuando las personas están bien, trabajan mejor.