REVISIÓN DE POLÍTICAS

Bienestar y la salud mental en el trabajo

Noviembre 2023

A powerful
and balanced
voice for business

International Organisation of Employers | Organisation Internationale des Employeurs | Organización Internacional de Empleadores

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de la Organización Internacional de Empleadores (OIE) y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

Cofinanciado por
la Unión Europea

Índice

Introducción 4
Conceptos básicos y antecedentes 5
Causas, consecuencias y correlaciones de la mala salud mental 5
Argumentos a favor de una buena salud mental en el trabajo 8
Medidas para promover la salud mental en el trabajo 9
01 Prevenir 9
02 Proteger y promover 11
03 Apoyar 14
Conclusiones 21

Introducción

Apoyar la salud mental en el trabajo y promover el bienestar de los empleados son cuestiones cada vez más prominentes en la agenda de las empresas, algo de especial relevancia en el contexto de tensión generado por el COVID-19. Estas medidas pueden ayudar a prevenir el estrés y a instaurar un entorno de trabajo positivo, en el que prosperen tanto los individuos como las empresas. Gozar de un bienestar y una salud mental adecuados puede ser un instrumento básico para mejorar la implicación de los empleados y el rendimiento de las empresas.

El empleo puede brindar a la persona un objetivo en la vida, recursos financieros y una identidad, elementos que han demostrado tener una influencia positiva en la salud mental. Una fuerza de trabajo con buena salud mental está dispuesta a esforzarse en su trabajo, logra una mayor productividad y seguridad en el trabajo y muestra compromiso y lealtad. Es importante invertir en la generación de una cultura preventiva en materia de salud mental en el trabajo y replantear los entornos de trabajo para evitar la estigmatización y la exclusión social, para que los empleados con problemas de salud mental se sientan protegidos y apoyados.

> La prevención de la salud mental en el lugar de trabajo es cada vez más necesaria.

No obstante, los cambios de ritmo en el entorno laboral, que pueden derivar de diversos favores, tales como las adaptaciones del modelo empresarial, los avances tecnológicos, las circunstancias sociopolíticas, el cambio climático y los conflictos internos pueden tener un fuerte impacto en la salud mental. Una recesión económica o una emergencia humanitaria y de salud pública, como la pandemia del COVID-19, también pueden desencadenar riesgos, tales como la pérdida del empleo, la inestabilidad económica, la reducción de las oportunidades laborales o el aumento del desempleo.

En suma, los aspectos psicosociales pueden afectar a la calidad de vida de los trabajadores y al funcionamiento de las empresas. Por ese motivo, se precisan medidas equilibradas que permitan aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores y las empresas, a la par que se previene cualquier consecuencia adversa para la salud, la seguridad, el bienestar y el rendimiento.

Sin embargo, la cuestión de salud mental plantea numerosos desafíos para los empleadores, tales como la falta de apoyo, la escasez de información, la ausencia de una cultura de la prevención, la complejidad del fenómeno y, en especial, la dificultad a la hora de dirimir si los problemas tienen su origen fuera del lugar de trabajo. También se debería prestar especial atención a las MIPYME, que no suelen contar con los recursos necesarios para lidiar con esta cuestión.

Conceptos básicos y antecedentes

La salud mental está relacionada con el bienestar emocional, psicológico y social de un individuo. Afecta la manera en la que una persona piensa, siente y actúa. También influye en su manera de gestionar del estrés, de relacionarse con los demás, de tomar decisiones. La aparición de problemas de salud mental viene derivada de una compleja combinación de factores biológicos (tales como las características genéticas o los trastornos neuronales), psicológicos (tales como los mecanismos de gestión de las emociones) y sociales o ambientales (tales como la pobreza, la vida urbana o el nivel educativo). El trabajo se encuentra a medio camino de todos estos factores interrelacionados. Si bien el trabajo puede tener un efecto directo, tanto positivo como negativo, sobre la salud mental y el bienestar, la salud mental en el trabajo también depende de la salud mental de la persona fuera del trabajo.

De media, la mitad de la población mundial padecerá algún trastorno de la salud mental a lo largo de su vida. Se calcula que se pierden 12 000 millones de días de trabajo al año en todo el mundo debido a la depresión y la ansiedad, lo que conlleva una pérdida de la productividad por valor de un billón de dólares anuales[1]. Según un informe conjunto elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Banco Mundial, el 80 % de las personas susceptibles de sufrir un trastorno mental a lo largo de su vida proceden de países de ingreso bajo y mediano. Las evidencias apuntan que un buen equilibrio entre la situación personal de un trabajador (lo que incluye sus competencias, habilidades, personalidad, valores y aspiraciones) y su situación laboral puede llevar a un estado de salud mental óptimo y mantenido en el tiempo.

Los elementos que integran la «situación laboral» en un entorno de trabajo son:

- El contenido del trabajo y las competencias necesarias para ejecutarlo.
- Las condiciones de trabajo (de empleo y contratación).
- Las condiciones del entorno de trabajo (lugar de trabajo, la salud y la seguridad).
- Las relaciones de trabajo.

Los estudios demuestran que existe una correlación entre el desequilibrio en alguno de estos componentes y un mayor riesgo de depresión, problemas de salud, ansiedad, malestar, cansancio, insatisfacción con el trabajo, desmotivación, desinterés, licencias por enfermedad y, en algunos casos extremos, hastío y agotamiento. Los problemas de salud mental no solo tienen un efecto sobre la salud y el bienestar, sino que también provocan lesiones, muertes y suicidios.

Causas, consecuencias y correlaciones de la mala salud mental

La mala salud mental puede emanar tanto del trabajo como de la vida privada. Y, como ya se ha expuesto antes, una buena salud mental puede ser el fruto tanto de la vida privada como del contexto laboral.

[1] «Salir a la luz: hacer de la salud mental una prioridad para el desarrollo mundial» (Out of The Shadows: Making Mental Health a Global Development Priority), Grupo Banco Mundial (http://documents1.worldbank.org/curated/en/270131468187759113/pdf/105052-WP-PUBLIC-wb-background-paper.pdf)

Por ello, se propone aplicar un enfoque multidisciplinar que incorpore tanto aquellos componentes relevantes del lugar de trabajo como un trabajo de concienciación y, cuando sea posible, apoyo para la vida privada. La mayoría de estos temas o componentes están interrelacionados, por lo que no deberían abordarse de forma aislada.

Es importante reconocer que existen paradojas. Por ejemplo, ¡la ausencia de riesgo no garantiza una buena salud mental! Y aquello que denominamos «factores de riesgo», como los plazos ajustados, una carga de trabajo alta y compleja o la exigencia emocional, son a su vez componentes que hacen que un empleo sea atractivo y en el que los trabajadores prosperen. Los llamados «empleos de alta categoría» (según el Eurofound) que garantizan un alto nivel de remuneración, autonomía y satisfacción se caracterizan también por una importante carga de trabajo, estrés, horas de trabajo irregulares y una frontera difusa entre la vida laboral y la personal. Por otro lado, una situación laboral con una carga de trabajo manejable, expectativas y exigencias clara, autonomía y control sobre el propio trabajo, ausencia de conflicto y buena red de apoyo tampoco garantiza gozar de una buena salud mental. De ahí la importancia de encontrar el equilibrio antes mencionado que se aspira conseguir durante toda la vida laboral.

Este equilibrio es dinámico y cambia con el paso de los años. Un liderazgo genuino y comprensivo, el respeto y la confianza son factores que favorecen el lograr el mejor resultado posible. Las organizaciones que se adhieren a este enfoque generan una cultura de la productividad que permite a los empleados prosperar en un mundo en constante cambio. En estas empresas, las personas pueden desarrollar estrategias favorables y garantizar su buena ejecución. Este enfoque permite que haya un crecimiento organizativo y una buena rentabilidad, más creatividad e innovación, mayor satisfacción y un entorno de trabajo más implicado, sano y seguro, a la par que una fuerza de trabajo más formada y capacitada.

Lista no exhaustiva de **factores que influyen en la salud mental**

(Nota: cabe subrayar que la mayoría de estos factores pueden afectar de manera positiva si se presentan de manera equilibrada)

El contenido del trabajo

- Las exigencias laborales o descripción del puesto poco claras
- La carga de trabajo poco realista
- Los objetivos y prioridades inexistentes o poco claro
- Los plazos poco realistas
- La ausencia de autonomía o de margen de toma de decisiones
- La falta de propósito en el trabajo (trabajo poco significativo)
- La falta de oportunidades de desarrollo del talento y las competencias
- La falta de respeto hacia el trabajo desempeñado

Las condiciones de trabajo (de empleo y contratación)

- El desequilibrio entre el esfuerzo y el beneficio (un salario insuficiente)
- La inseguridad laboral
- La mala conciliación entre el trabajo y la vida privada
- Los horarios de trabajo excesivos
- La ausencia de periodos de descanso suficientes
- La ausencia de oportunidades de desarrollo profesional
- Los patrones de trabajo perjudiciales para la salud (el trabajo nocturno, el trabajo en turnos…)

Las relaciones de trabajo

- La mala relación con los superiores y los compañeros de trabajo
- El acoso, la violencia o la discriminación en el trabajo
- Los malos estilos de liderazgo
- La falta de cooperación
- La ocultación de información
- La falta de respeto
- La falta de confianza

Las condiciones del entorno de trabajo lugar de trabajo, la salud y la seguridad)

- Las condiciones físicas de trabajo

La situación personal

- Los problemas familiares o personales
- La inestabilidad financiera
- Las enfermedades repentinas o de larga duración, tanto para el individuo como para algún familiar
- El duelo
- Los abusos durante la infancia o el trauma
- La dependencia al alcohol, a las drogas o a otras sustancias
- Otros problemas de salud

La organización del trabajo

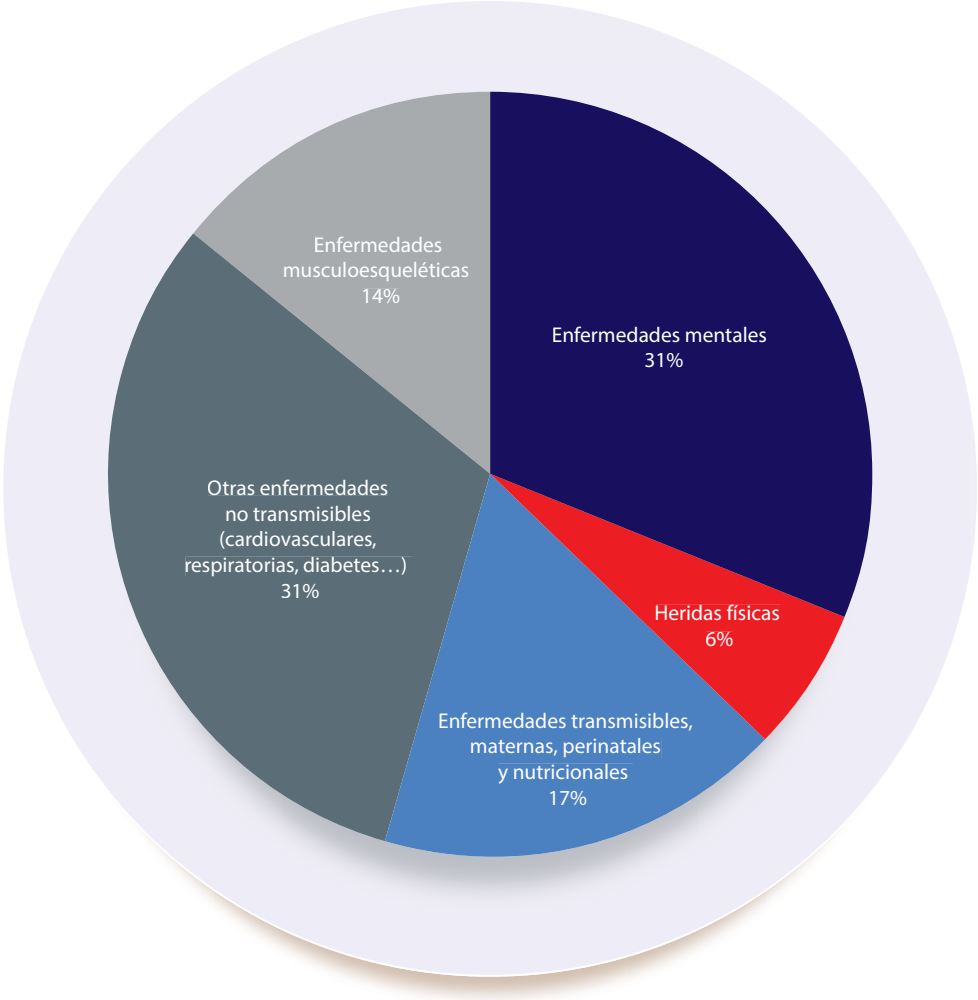
- La ausencia de personal suficiente para la carga de trabajo prevista
- La falta de planificación, la mala planificación, los plazos y objetivos poco realistas
- Los procesos de trabajo opacos o ineficientes
- La ausencia de liderazgo
- La asignación de tareas a la persona errónea
- La falta de flexibilidad
- La ausencia de claridad en las prioridades organizativas

Argumentos a favor de una buena salud mental en el trabajo

Existen argumentos de sobra para defender la salud mental. Un informe del Instituto Nacional para la Salud y la Excelencia Clínica de Reino Unido sugiere que los empleadores podrían reducir en un 30 % las pérdidas en productividad derivadas de un estrés indebido y de una mala salud mental si se aplicaran iniciativas de promoción de la salud mental en el lugar de trabajo.

La nota de políticas sobre la salud mental en el trabajo de la OMS y la OIT subraya la importancia de un enfoque estratégico tripartito que sirve de mecanismo sistemático, integral y estructurado para minimizar los riesgos para la salud mental.

Efectos de la salud mental



Todo el mundo puede salir beneficiado de esta situación; tanto empleadores como trabajadores. Para conseguir este beneficio mutuo, las organizaciones deben ir más allá de un enfoque basado de manera exclusiva en la salud y la seguridad o en la noción de evaluación del riesgo, sino centrarse en todos los componentes que contribuyen o desempeñan un papel en el funcionamiento de las organizaciones y de las personas que las integran. Si se adopta el enfoque adecuado, la calidad en el seno de la organización irá de la mano de la calidad en el empleo.

El mensaje clave es que hay que conseguir una organización en la que las personas puedan y quieran hacerlo lo mejor posible. ¡Ponga el trabajo y a los trabajadores en el centro de sus empeños! Aspire a conseguir una fuerza de trabajo implicada y motivada.

Medidas para promover la salud mental en el trabajo

Se pueden tomar medidas eficaces para prevenir los riesgos relativos a la salud mental en el trabajo, para proteger y promover una buena salud mental y para apoyar a los empleados que sufran algún problema de salud mental.

01 Prevenir

Prevenga los problemas de salud mental derivados del trabajo con la ayuda de la gestión de los «riesgos» psicosociales. Esto incluye intervenir en el funcionamiento de la empresa para modificar las condiciones de trabajo, la cultura y las relaciones empresariales. Estas intervenciones requieren, en un primer momento, evaluar los factores que influyen en la salud mental en el lugar de trabajo y buscar el equilibrio idóneo. Algunos ejemplos de estas intervenciones incluyen ofrecer modalidades de trabajo flexibles o aplicar marcos para combatir la violencia y el acoso en el trabajo.

1. Marco de políticas

Conciba una visión y una política claras para su empresa centradas, entre otras cosas, en el bienestar y en la salud mental en el lugar de trabajo. Este marco político podría generar un entorno de trabajo positivo que promueva la salud mental, brindar apoyo a quienes necesiten ayuda y asignar recursos a tal efecto.

2. Entorno de trabajo positivo

Genere un entorno de trabajo agradable e inclusivo que ayude a aliviar los problemas de salud mental de los empleados. El entorno de trabajo debería permitir a los empleados recurrir a sus compañeros, a sus superiores y a sus directivos cuando necesiten apoyo.

Cuando sea posible, intente que el trabajo se adapte a las capacidades físicas y mentales de los trabajadores o trasládelos a un puesto alternativo adecuado a dichas capacidades.

> La creación de un entorno en el que las personas reciban apoyo sin temor a perder su empleo o a sufrir represalias es un componente esencial de las empresas sanas.

Cuando sea posible, ofrezca horarios de trabajo flexibles o trabajo híbrido, es decir, una combinación de trabajo presencial y desde casa.

3. Entorno de trabajo físico

El entorno de trabajo físico puede influir en la salud mental de manera tanto positiva como negativa. En la medida en que sea viable, los empleadores, los directivos y los responsables deberían hacer un seguimiento y comprobar el entorno de trabajo físico para promover y fomentar el compañerismo, la implicación, la participación, las consultas, la comunicación, la colaboración, etc. Asimismo, deberían eliminar los posibles factores generadores de estrés (tales como la temperatura, la iluminación, el ruido, la ventilación, las interrupciones en el trabajo, la ausencia de espacio personal, un diseño ergonómico deficiente, la falta de limpieza, etc.). Siempre que sea posible, se recomienda disponer de acceso a zonas comunes en las que los empleados puedan interactuar.

4. Comunicación y diálogo

Una herramienta útil puede ser contar con un canal de comunicación confidencial con recursos humanos para que, si una persona sufre estrés u otro problema de salud mental derivado del trabajo, pueda compartir su problema o trasladar cualquier cuestión, siempre con pruebas que lo respalden. Esto puede complementarse con un canal de comunicación adecuado y eficaz y con un foro para evaluar las preocupaciones y facilitar su resolución.

5. Cultura colaborativa y de trabajo en equipo

Una cultura que fomenta el trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación favorece la confianza y el respeto entre equipos y entre el personal. Debido a las cambiantes exigencias en el trabajo y a la presión que se ejerce sobre los recursos, este tipo de cultura ha pasado a tener una importancia fundamental no solo para el éxito de la empresa, sino también para lograr una buena salud mental en el lugar de trabajo. Los altos cargos, los directivos y los supervisores de la empresa tendrán que difundir la importancia del trabajo en equipo, implantar mecanismos de comunicación constantes, liderar con el ejemplo y dotar a los equipos de

herramientas de colaboración eficaces. Asimismo, podría ser útil destinar tiempo para la interacción entre los integrantes de los equipos más allá de las tareas de trabajo.

6. Cultura de confianza

Fomentar una cultura de confianza es un elemento importante para mejorar la salud mental en el lugar de trabajo. El liderazgo de las empresas debe diseñar marcos para que los empleados tengan oportunidades de ganarse confianza y comprenderse mejor entre sí. Esto fomentará un sentimiento de compañerismo, comunidad y tranquilidad, pues los empleados sabrán que tienen compañeros a su alrededor con los que pueden debatir cuestiones que puedan estar generándoles estrés. Además, permite a los empleados respetarse y valorarse entre sí. Las relaciones positivas y de confianza en el lugar de trabajo, no solo entre los propios empleados, sino también entre el liderazgo y la fuerza de trabajo, pueden influir de manera positiva en la salud y en el bienestar de los empleados y, a la larga, mejorar su rendimiento y su fidelidad hacia la empresa.

7. Fomento de un sentido de pertenencia

Otro componente importante para mejorar la salud mental es crear un entorno inclusivo y un sentido de pertenencia. Las empresas pueden empezar a forjar vínculos y una comunidad en el trabajo, a la vez que evitan aquellas prácticas, políticas o comportamientos que puedan obstaculizar las interacciones sociales. Una cultura empresarial que promueva un sentido de pertenencia también puede salvaguardar de los prejuicios, la discriminación y la exclusión en el lugar de trabajo.

02 Proteger y promover

Proteger y promover la salud mental en el trabajo, en particular, mediante formaciones e intervenciones que mejoren los conocimientos sobre la salud mental, que refuercen las capacidades para reconocer y actuar para combatir los problemas de salud mental en el trabajo y que animen a los empleados a buscar ayuda.

El papel de los empleadores

1. Reconocer el problema

El primer paso para gestionar la salud mental en el trabajo es identificar los problemas concretos que existen en la fuerza de trabajo. Existen algunos indicios claros que apuntan que una persona o un grupo de personas están sometidos a estrés, están sufriendo ansiedad o necesitan ayuda. Estos indicios incluyen, entre otros:

a) El comportamiento fuera de lo normal.

b) La escasa implicación y participación en situaciones sociales.

c) Las agresiones a otros compañeros o a los empleadores y el miedo.

d) La reducción de la productividad.

e) La falta de interés hacia las actividades cotidianas o laborales.

f) El aumento del absentismo o del presencialismo.

g) Los cambios en el patrón de trabajo.

2. Comunicación

Debe fomentarse una comunicación abierta y sincera entre los empleados afectados y el personal directivo implicado para así identificar, comprender, evaluar y resolver el problema en beneficio de todos.

3. Concienciación

Puede que los empleadores deban concienciar más sobre la importancia del bienestar y la salud mental. Al tratarse de un tema delicado, será necesario tomar medidas para planificar al detalle y celebrar campañas de concienciación a distintos niveles. Esto puede lograrse de varias maneras, que pasan todas por reconocer de manera explícita la concienciación como un importante elemento de prevención (por ejemplo, en reuniones, correos electrónicos o comunicaciones internas).

4. Formación

En el marco de las actividades de prevención de la seguridad y la salud en el trabajo, incorpore una formación para concienciar a los empleados de que la salud mental es importante y que los problemas de salud mental deben identificarse y abordarse a tiempo. Esto también puede permitir a empleados aprender a identificar los indicios y los síntomas que apuntan a que están sufriendo un problema de salud mental. Este conocimiento puede animar a los empleados a que busquen ayuda. También es importante formar a los directivos para que sepan reconocer los indicios y las causas de los problemas de salud mental en el trabajo, para que puedan intervenir en consecuencia.

5. Políticas de bienestar y salud mental

Desarrolle y aplique un marco general para reconocer, prevenir y mejorar los problemas de salud mental cuando sea necesario:

a) Incorpore políticas de salud mental en el marco del programa general de salud, seguridad y medio ambiente de la empresa y en las decisiones que toma la empresa en el marco de las iniciativas de bienestar.

b) Desarrolle directrices y procedimientos que puedan seguir los responsables y los trabajadores.

c) Conciencie a los empleados sobre la importancia de reconocer los problemas de salud mental.

d) Forme a los responsables para que puedan identificar y abordar los problemas de salud mental de sus trabajadores.

e) Ofrezca canales de comunicación confidenciales para que los empleados puedan notificar y hablar sobre sus problemas de salud mental.

El papel de los empleados

Si bien los empleadores tienen la responsabilidad de inculcar una cultura adecuada y de proporcionar los medios para gestionar y mejorar la salud mental en el lugar de trabajo, no se puede subestimar el papel que desempeñan los propios empleados. El empeño de los empleadores por mejorar la salud mental caerá en saco roto a menos que la fuerza de trabajo entienda, apoye y participe en dicho empeño. Abordar los problemas de bienestar y salud mental en el lugar de trabajo es una responsabilidad compartida entre empleadores y empleados.

1. Participación

Tome las riendas, asuma su responsabilidad e invierta en su propia vida y carrera profesional. Sepa cuáles son sus valores y aspiraciones. Prepárese para desempeñar su empleo de la mejor manera posible (con motivación). Aproveche las opciones de desarrollo profesional que le ofrezca su empleador.

Participe en programas y actividades patrocinados por la empresa. Los empleados deberían aprovechar los programas que disponen los empleadores para adquirir competencias y obtener el apoyo que necesitan.

2. Comunicación

Dedique tiempo a labrar buenas relaciones interpersonales. Sea abierto y transparente, inclusive sobre su salud (si la organización le genera confianza y su empleador ha generado las condiciones propicias para ello).

Comparta los momentos buenos y los malos con otras personas. Para ayudar a reducir el estigma en torno a la salud mental, los empleados pueden compartir sus propias experiencias con otros compañeros de trabajo cuando proceda. La idea no es entrar en detalles, sino abrirse a los demás, ofrecer apoyo y ánimo, así como infundir un sentimiento de pertenencia y confianza. Sin embargo, hay que subrayar que los compañeros de trabajo no sustituyen a los profesionales de la salud mental. Del mismo modo, no se debe tratar de dar consejos profesionales sin serlo ni animar a otros compañeros a que lo hagan.

3. Realizar actividades positivas durante el día de trabajo

Para hacer frente a los factores que generan estrés en el trabajo de manera cotidiana, los empleados pueden aplicar técnicas que favorezcan un estado mental, unas relaciones y una autoimagen más sanos. Algunas de estas técnicas son:

a) La respiración profunda.

b) La comunicación sana.

c) La priorización de tareas y la concentración en solo una tarea de manera simultánea, para así evitar agobios.

d) La utilización de un lenguaje positivo.

4. Practicar el autocuidado

Las pausas durante el día, como a la hora de la comida o del café, pueden brindar la oportunidad para practicar el autocuidado. Algunos ejemplos:

a) Las siestas exprés.

b) Los paseos breves por la naturaleza.

c) La lectura o la escucha de contenido motivador.

d) La meditación o el rezo.

5. Cuidar la salud física

Gozar de una buena salud mental pasa de manera ineludible por una buena salud física. Los trabajadores deberían cuidar de su salud física, lo que incluye adoptar hábitos alimentarios saludables, hacer ejercicio con regularidad y dormir lo suficiente.

6. Cultivar las relaciones

Cultivar las relaciones sociales en el trabajo es fundamental para evitar el aislamiento social y la soledad en el lugar de trabajo.

03 Apoyar

Brinde apoyo a los empleados con problemas de salud mental para que participen de forma plena y equitativa en el trabajo con la ayuda de programas de reincorporación al trabajo e iniciativas de empleo con apoyo.

Disponga un teléfono de ayuda en el lugar de trabajo para que los trabajadores puedan buscar ayuda.

Inste a los empleados a buscar ayuda tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Garantice a los empleados de que se asegurará la más estricta confidencialidad en caso de que quieran buscar ayuda para resolver sus problemas de salud mental en el lugar de trabajo.

Las instituciones públicas y los sistemas de salud

Las autoridades públicas y los sistemas nacionales de salud también son fundamentales, dado que permiten lo siguiente:

- Diseñar políticas y leyes para ámbitos clave, tales como la prevención de la discriminación y la seguridad y la salud en el trabajo.

- Ampliar y modificar los servicios de salud mental para satisfacer la creciente demanda y facilitar el acceso a los servicios de evaluación y tratamiento.
- Reforzar los vínculos políticos y la coherencia entre los departamentos gubernamentales pertinentes, tales como la sanidad, el trabajo, la seguridad social, la educación, etc.
- Apoyar a los empleadores en el desarrollo de medidas en favor de la salud mental.

Directrices para los empleados

Los empleadores no son los únicos responsables de las políticas de salud mental o de velar por el bienestar de sus empleados, sino que los empleados también son responsables de su salud mental propia y de la de sus compañeros.

- Aprenda a identificar los problemas de salud mental en sí mismo y en sus compañeros. Hable con alguien de confianza cuando identifique sentimientos de ansiedad, depresión o similar.
- No deje de moverse: búsquese una afición y haga ejercicio siempre que sea posible.
- Siga una dieta equilibrada.
- Mantenga el contacto con amigos y compañeros.
- Busque ayuda cuando sea necesario: identifique con quién hablar tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.
- Descanse del trabajo: haga senderismo, medite o practique deporte.
- Siéntase a gusto consigo.
- Cuide de los demás.

Generar un entorno propicio para el cambio

- **Datos** sobre los riesgos psicosociales y la eficacia de las intervenciones, por ejemplo, garantizando que todas las orientaciones y medidas sobre salud mental en el trabajo tengan una base empírica.
- **Liderazgo** y compromiso con la salud mental en el trabajo, por ejemplo, integrando la salud mental en el trabajo en las políticas pertinentes.
- **Inversión** de fondos y recursos suficientes, por ejemplo, asignando un presupuesto específico para acciones de mejora de la salud mental en el trabajo y ofreciendo servicios de salud mental y empleo a empresas con menos recursos.
- **Integración** de la salud mental en el trabajo en todos los sectores, por ejemplo, incorporando la salud mental a los sistemas de seguridad y salud en el trabajo en vigor.
- **Participación** de los trabajadores afectados en el diseño de soluciones, por ejemplo, mediante la celebración de consultas representativas y pertinentes con aquellas personas que han experimentado un problema de salud mental.

- **Cumplimiento** de la legislación, las normativas y las recomendaciones existentes, por ejemplo, integrando la salud mental en mecanismos de cumplimiento.
- **Derecho** a participar en el trabajo, por ejemplo, alineando las legislaciones y normativas de trabajo con los instrumentos internacionales de derechos humanos y aplicando políticas de no discriminación en el trabajo.

Desconectar del trabajo en el nuevo contexto laboral

Tras la pandemia del COVID-19, el trabajo remoto e híbrido se han convertido en la nueva normalidad para muchos sectores. Salvando los sectores que requieren mucha mano de obra física, han surgido y siguen surgiendo nuevas maneras de trabajar. Con frecuencia, esto también ha obligado a las empresas a replantear y reorganizar su manera de operar, a veces de manera radical.

Si bien las necesidades de nuestros tiempos, combinadas con la innovación tecnológica, la digitalización y las formas de trabajo diversas han generado nuevas formas de hacer negocios y nuevas oportunidades de empleo, esto puede no estar exento de desafíos. Estos desafíos pueden incluir una menor disciplina de trabajo, jornadas de trabajo más largas y una alteración del equilibrio entre la vida privada y el trabajo, lo que puede provocar problemas tanto fisiológicos como de salud mental. Por ello, es importante que se dispongan sistemas adecuados para gestionar de manera adecuada estas nuevas realidades laborales.

Le recomendamos lo siguiente:

- Realice un estudio para determinar si el trabajo remoto o híbrido es una opción viable para su empresa.
- Incorpore orientaciones y capacitaciones para promover la adopción de formas de trabajo nuevas e innovadoras.
- Disponga políticas y procedimientos operativos normalizados para gestionar el trabajo remoto.
- Adopte el hardware, el software, la conexión y la flexibilidad necesarios para el trabajo remoto o híbrido.
- Desarrolle sistemas y modelos de evaluación del rendimiento, de responsabilidad y de rendición de cuentas para el trabajo remoto.

Políticas, marcos normativos y aplicaciones nacionales e internacionales

Algunas economías desarrolladas, como Canadá, Estados Unidos y Reino Unido, han dispuesto marcos para la salud mental en el seno de sus sistemas legislativos. Estados Unidos, por ejemplo, ha aprobado dos leyes: la Ley de Paridad en la Salud Mental de 1996 y la Ley de Estadounidenses con Discapacidades. Reino Unido cuenta con la Ley de Salud Mental de 1983 (enmendada hace no mucho mediante la Ley de Salud Mental de 2007). En Canadá, el **Capítulo 288 de la Ley de Salud Mental (RSBC, 1996)** dispone un marco legislativo para lidiar con la salud mental y brindar apoyo a las personas afectadas por ella. El Instituto Británico de Normalización publicó en 2010 la Especificación Disponible al Público (PAS) núm. 1010. Este documento ofrece

orientaciones y buenas prácticas para evaluar y gestionar los riesgos psicosociales en el trabajo.

Los países de ingresos medianos bajos, tales como el sur de Asia, India, Pakistán, Nepal y Bhután, cuentan con políticas nacionales de salud mental desde la década de los 90. No obstante, estas políticas exhiben importantes carencias en su aplicación sobre el terreno y cuentan con asignaciones presupuestarias insuficientes y recursos humanos inadecuados. A grandes rasgos, la situación de la salud mental en otras regiones es poco homogénea.

Las siguientes publicaciones ofrecen orientaciones generales e información muy útil sobre los riesgos, los problemas y las soluciones relacionados con la salud mental:

- La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), mediante su cam-paña «Trabajos saludables: Gestionemos el estrés», ofrece una práctica guía electrónica pa-ra gestionar los riesgos psicosociales. Esta guía está diseñada en concreto para responder a las necesidades de los empleadores y las personas que trabajan en pequeñas empresas. Además, la EU-OSHA también publicó en 2018 una guía práctica sobre el bienestar en el trabajo, «Trabajadores sanos, empresas prósperas - Guía práctica para el bienestar en el tra-bajo». Esta guía propone un sencillo proceso en cinco pasos para mejorar el entorno de trabajo, con el fin de abordar los riesgos psicosociales y los trastornos musculoesqueléticos relacionados con el trabajo[2].
- La 8.ª iniciativa, «Trabajar en sintonía con la vida» (Work in Tune with Life), de la Red Euro-pea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP, por sus siglas en inglés), se centró en la promoción de la salud mental en el lugar de trabajo. A partir de la bibliografía disponible y de los ejemplos recopilados de buenas prácticas, la ENWHP elaboró una serie de guías destinadas a empleadores y empleados, con el fin de apoyar cambios estructurales y el desarrollo de iniciativas destinadas a promover la salud mental en el trabajo. Además, en el marco de esta iniciativa, se elaboró una lista de verificación que las empresas pueden utili-zar para evaluar la calidad de las medidas de promoción de la salud mental en el lugar de trabajo[3].
- El Global Centre for Healthy Workplaces (GCHW) apoya la promoción de la salud y el bienestar en el trabajo mediante los Global Healthy Workplace Awards, los primeros premios mundiales otorgados a los lugares de trabajo saludables. Los ganadores y finalistas de estos premios ofrecen grandes ejemplos de buenas prácticas en materia de salud en el lugar de trabajo[4].

Reglas y normas internacionales

Existen leyes y normas internacionales que confirman la importancia y apoyan la aplicación de marcos para la mejora de la salud mental, en concreto, normas internacionales sobre el derecho a la salud física y mental. También existen normas que pueden servir de orientación para aplicar mecanismos de gestión de la salud mental, tales como:

[2] (https://osha.europa.eu/en/healthy-workplaces-campaigns/healthy-workplaces-manage-stress)
[3] (https://www.enwhp.org/?i=portal.en.8th-initiative-work-in-tune-with-life)
[4] (https://www.globalhealthyworkplace.org/)

- El documento «Salud mental, derechos humanos y normas de atención» (*Mental health, human rights and standards of care*), de la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- La norma ISO 45003, «Gestión de la seguridad y salud en el trabajo. Seguridad y salud psicológicas en el trabajo. Directrices para la gestión de los riesgos psicosociales».

Iniciativas y programas concretos dentro de la empresa

Muchas empresas han adoptado un enfoque proactivo e identificado las principales esferas de riesgo y los principales factores subyacentes a dichas esferas· En la siguiente tabla se recogen algunas de las principales esferas de riesgo más frecuentes y los factores que influyen en ellas[5].

Esferas de riesgo	Principales factores subyacentes
Contenido del trabajo	Ausencia de variedad, ciclos de trabajo cortos, trabajo fragmentado o sin sentido, desaprovechamiento de las competencias, incertidumbre excesiva, exposición continuada al público en el trabajo
Carga y ritmo de trabajo	Carga excesiva o inexistente de trabajo, ritmo mecánico, presión de tiempos, sometimiento continuo a plazos
Horario de trabajo	Trabajo por turnos, trabajo en turno de noche, horarios de trabajo inflexibles, impredecibles, prolongados o intempestivos
Control	Escasa participación en el proceso de toma de decisiones, falta de control sobre la carga, el rimo o los turnos de trabajo
Entorno y equipamiento	Falta de acceso, adecuación o mantenimiento de un equipo de trabajo idóneo, malas condiciones ambientales (tales como falta de espacio, mala iluminación y ruido excesivo)
Cultura empresarial y funciones	Mala comunicación, apoyo insuficiente para la resolución de problemas y el desarrollo profesional, falta de claridad o de acuerdo sobre los objetivos de la empresa
Relaciones interpersonales	Aislamiento físico o social, mala relación con los superiores, conflictos interpersonales, ausencia de apoyo social, acoso laboral, intimidación y violencia por parte de terceros
Función en la empresa	Ambigüedad en las funciones, conflictos derivados de las funciones, responsabilidad sobre otras personas
Desarrollo profesional	Estancamiento o incertidumbre profesional, ostentación de un puesto demasiado bajo o demasiado alto, baja remuneración, inseguridad laboral, escaso valor social del puesto de trabajo
Interconexión vida privada-trabajo	Conflicto entre las exigencias de la vida personal y laboral, escaso apoyo en el hogar, problemas derivados de que ambos miembros de una pareja trabajen (carreras paralelas)

[5] «Nota de políticas sobre la salud mental en el trabajo» (Mental health at work: Policy Brief), Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización Internacional del Trabajo (OIT) (https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944)

A continuación, se recogen algunos ejemplos de buenas prácticas y de iniciativas positivas adoptadas por las empresas:

Físicas: Promover los beneficios para la salud mental de la actividad física y del bienestar general.

Mentales: Favorecer la concienciación mediante actividades formativas, licencias por bienestar mental y un diálogo transparente.

Espaciales y organizativas: Diseñar una estructura organizativa positiva que influya de manera directa en la motivación y la felicidad de los empleados.

Culturales: Fomentar una cultura positiva, transparente e inclusiva en el trabajo.

Ecosistémicas y de alianzas: Desarrollar alianzas y partenariados entre el gobierno, las aseguradoras, los profesionales de la salud mental y otras entidades pertinentes para mejorar la comunicación, la implicación y la recuperación de la salud mental.

Directrices para instaurar un lugar de trabajo óptimo para la salud mental

1. Valorar el bienestar y la salud mental como un valor clave para la empresa

a. Adoptar un enfoque para la salud mental en el trabajo que proteja y mejore la salud mental de todos, a la vez que se brinda apoyo a las personas que sufren de algún problema de salud mental.

b. Designar a responsables dentro de la junta directiva y garantizar que los altos cargos y los mandos intermedios velen por la aplicación de los programas de salud mental.

c. Revisar el funcionamiento de la empresa para garantizar que la cultura de trabajo cotidia-na sea lo más beneficiosa posible para la salud mental. Poner a disposición de todo el per-sonal herramientas de promoción de la salud mental con base empírica, tales como ruti-nas de atención plena y de ejercicio físico.

d. Realizar encuestas y estudios periódicos entre el personal para obtener datos sobre la sa-lud mental y utilizar los resultados para diseñar y ejecutar acciones y nutrir las políticas del lugar de trabajo.

e. Reconocer los efectos positivos de las prestaciones existentes para los empleados y de las actividades de responsabilidad social corporativa en el bienestar y la salud mental del personal.

2. Apoyar el desarrollo de relaciones jerárquicas eficaces y empáticas

a. Brindar los directivos la oportunidad de recibir capacitación pertinente para apoyar al personal con problemas de salud mental y proteger el bienestar de todo el personal en general.

b. Proporcionar apoyo proactivo a aquellos miembros del personal responsables de trabaja-dores con problemas de salud mental, mediante el acceso a servicios de recursos humanos y, cuando sea necesario, de salud laboral.

c. Reconocer que los responsables que han experimentado problemas de salud mental aportan una riqueza inigualable para una empresa.

3. Atajar la discriminación

a. Garantizar que la discriminación derivada de la salud mental se considere igual de intole-rable que la discriminación por razón de cualquier otro rasgo ya protegido, tales como la raza, el género o la orientación sexual.

b. Alentar al personal a denunciar cualquier discriminación o acoso que puedan sufrir o pre-senciar.

4. Valorar la diversidad y las competencias transferibles que adquiere una persona que ha sufri-do problemas de salud mental, así como fomentar la divulgación de dichos problemas

a. Incluir la salud mental en las estrategias de diversidad e inclusión y reconocer que las iniciativas destinadas a la igualdad en general deben contemplar la salud mental.

b. Garantizar que la empresa crea oportunidades de trabajo que los servicios de colocación puedan ofertar para permitir que las personas con problemas de salud mental se unan a la fuerza de trabajo.

c. Motivar a las personas que tienen un problema de salud mental a compartirlo, mediante la creación de una cultura que valore la autenticidad y la sinceridad. El liderazgo de la empresa debe dirigir este empeño.

d. Contemplar la creación de programas de mentoría y apoyo entre pares para el personal que ha experimentado problemas de salud mental.

Conclusiones

Tanto los empleadores como los empleados tienen el deber de reconocer la importancia del bienestar y la salud mental, así como de trabajar para gestionar los problemas de salud mental en el lugar de trabajo.

- La OIE insta a las empresas a promover una buena salud mental en el trabajo de las siguientes maneras:
  - Exponiendo las ventajas para las empresas de abordar los problemas de salud mental.
  - Atajando el estigma que existe en torno a los problemas de salud mental en el trabajo

Para prevenir la aparición de problemas de salud mental en el lugar de trabajo, las empresas pueden desarrollar e implantar acciones concretas e integrarlas en su política de bienestar general. Esto incluye la creación de una cultura del trabajo sana y positiva mediante la mejora de las condiciones de trabajo, la promoción de la conciliación y la reducción del riesgo de estrés. Esto se puede conseguir con la aplicación de distintas medidas, tales como:

- La imposición de un horario de trabajo flexible y de posibilidades de desconexión del traba-jo según lo acordado por empleadores y empleados.
- La promoción de un estilo de vida saludable.
- La búsqueda de soluciones cuando los empleados tienen una carga de trabajo excesiva.
- La celebración de talleres de gestión del estrés y la resiliencia para jefes y empleados.
- La difusión de directrices o la formación de todo el personal en materia de comunicación y habilidades interpersonales.
- La promoción de la conciliación.

Los empleadores son bien conscientes del importante papel que desempeñan para mejorar la salud mental y la productividad de su fuerza de trabajo. Las empresas que aplican políticas y programas de salud mental suelen beneficiarse de ello, en particular, con un aumento de la motivación, una menor rotación de la plantilla y un menor absentismo. El lugar de trabajo puede brindar un entorno clave para promover una buena salud mental. Estamos viviendo tiempos sin precedentes que nos brindan la oportunidad de desplegar esfuerzos renovados y conseguir nuevos logros en esta materia.

Avenue Louis-Casaï 71 – CH-1216 Genève
T +41 22 929 00 00 F +41 22 929 00 01
ioe@ioe-emp.com • ioe-emp.org

© IOE 2023