



Guía para empresarios

Cómo promover la salud mental
en el trabajo



www.enwhp.org



Publicado por:

TNO

Dirección postal 718 / 2130 AS Hoofddorp / Países Bajos

Tel. 088 866 6100

www.tno.nl

Autores:

Lee Knifton, Verona Watson (Mental Health Foundation, Scotland)

Rob Gründemann, Anja Dijkman, Heleen den Besten, Dristin ten Have (TNO)

Editor: Arborignals, Amsterdam

Diseño gráfico: Meesters Ontewerpers, Amsterdam

Las descripciones completas de todas las buenas prácticas en salud mental en el trabajo están disponibles en

www.enwhp.org

Marzo de 2011



Contenidos

| | |
|---|------------------|
| 1. Introducción | Página 04 |
| 2. ¿Por qué es importante la salud mental para tener éxito en su negocio? | Página 06 |
| 3. ¿Qué pueden hacer los empresarios para promover la salud mental y prevenir el estrés? | Página 09 |
| 4. ¿Qué pueden hacer los empresarios para apoyar, retener y contratar a personas con problemas de salud mental? | Página 14 |
| 5. Cómo crear un lugar de trabajo mentalmente saludable: plan de acción en 7 pasos | Página 16 |
| Declaración de Edimburgo sobre la promoción de la salud mental y el bienestar en el trabajo | Página 21 |

1. Introducción

La salud mental es importante para las empresas. En el siglo XXI, la salud mental y el bienestar de sus empleados es crucial para el éxito sus organizaciones. Pero, ¿de qué manera usted, como empresario, puede empezar a abordar estos temas de salud mental en su empresa? ¿Qué actividades y políticas necesita establecer? En la campaña europea «Trabajar en sintonía con la vida. Move Europe», la European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP, 'Red europea de promoción de la salud en el trabajo') se ha propuesto ayudar a promover la salud mental en los lugares de trabajo.

Esta campaña de promoción de la salud mental tiene como objetivo sensibilizar a los empresarios y a los trabajadores.

Esta guía explica el cómo y el por qué:

- Promover una salud mental positiva en el lugar de trabajo.
- Comprender y prevenir las situaciones que causan estrés y otros problemas de salud mental.
- Apoyar a los trabajadores que padezcan problemas de salud mental.
- Desarrollar políticas eficaces para reintegrar y dar trabajo a personas que han sufrido problemas de salud mental.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud mental positiva como «un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de contribuir a su comunidad».

Los problemas de salud mental pueden afectar a cualquier persona de cualquier edad y cualquier índole. Sin embargo la mayoría de los afectados se recupera, y, si hace cambios en su ambiente de trabajo y ofrece el debido apoyo a sus empleados, usted puede reducir la duración y la gravedad de los problemas de salud mental y mejorar su recuperación.

Esta guía está dirigida a empresarios y directivos. Ofrece consejos prácticos sobre la gestión y el apoyo a personas que experimentan estrés, agotamiento y problemas de salud mental. Está diseñada para utilizarse como un recurso de ayuda práctica junto con las herramientas de la campaña «Trabajar en sintonía con la vida. Move Europe» y la web www.enwhp.org. También proporciona consejos e información para trabajadores y sobre cómo evaluar los costes relacionados con la salud mental en su empresa.

Otros recursos disponibles

- www.healthyworkinglives.com
Centro escocés para una vida laboral saludable
Tel. 0800 0192211
Tienen una excelente guía para desarrollar políticas laborales.
- www.healthyworkinglive.com/uploads/documents/8524-47679MENTALHEALTH.pdf

Ofrecen cursos de formación de calidad, como, por ejemplo, uno sobre los lugares de trabajo mentalmente saludables y otro sobre primeras ayudas en salud mental.

- www.tacklementalhealth.org.uk
Shaw Trust Resource
Gestión de la salud mental en el trabajo.
- www.mindfulemployer.net
Recursos de empresarios para empresarios.
- www.mentalhealth.org.uk
Esta fundación británica de salud mental (The Mental Health Foundation) tiene una gran cantidad de estudios, publicaciones y recursos para descargar, sobre la promoción, la prevención y el apoyo de la salud mental en el trabajo.
- www.shift.org.uk/employers
Shift es una iniciativa del departamento de salud del Reino Unido que dispone de una gama de herramientas y guías para mandos intermedios.
- www.bhf.org.uk
La British Heart Foundation, dentro de su campaña «Think Fit! Think Well!» («¡Piense en forma! Piense bien!»), ofrece una completa guía para el desarrollo de un programa de bienestar mental en el trabajo y otra más sencilla respecto al bienestar mental de los trabajadores.
- www.beyondblue.org.au
Beyondblue es una iniciativa del gobierno de Australia con el objetivo clave de sensibilizar acerca de la depresión y reducir el estigma asociado con esta enfermedad. Ofrece gran variedad de información y recursos para profesionales y expertos.





2. ¿Por qué es importante la salud mental para tener éxito en su negocio?

Hay muchas razones por las que los empresarios deberían establecer la promoción de la salud mental como una prioridad. La salud mental de los empleados es un factor determinante, que, en la economía actual, puede conducir al éxito empresarial. Cada vez son más las empresas que se dan cuenta de que el compromiso de los empleados es crucial para su éxito.

Costes de la enfermedad mental en el trabajo

Las razones económicas respecto a la salud mental son convincentes. Por ejemplo, en el Reino Unido, existen estudios que demuestran que los problemas de salud mental más comunes, como el estrés, la ansiedad y la depresión, representan 60 millones de días laborables perdidos cada año. El coste para el empresario por la pérdida de productividad debida a los problemas mentales es mayor que el causado por la mayoría de los otros problemas de salud, y mucho mayor que los días perdidos por conflictos laborales, por ejemplo. La promoción de la salud mental puede reducir los costes de absentismo y de tiempo de gestión asociado a estos problemas.

En las últimas décadas, la creciente globalización de la economía y los avances en tecnología hacen que la naturaleza del trabajo esté cambiando rápidamente. Esto afecta al contenido, a la organización y a la intensidad de trabajo, que cada vez requiere más habilidades y competencias en materia de innovación, comunicación e inteligencia social. Estos cambios rápidos pueden ser percibidos por los trabajadores como gratificantes, sin embargo, también pueden significar para ellos más presión y carga de trabajo sobre sus habilidades cognitivas, sociales y psicológicas. La salud mental es fundamental, tanto para la formación de estas habilidades, como para su uso eficaz en el lugar de trabajo.

Sin embargo, en Europa, el deterioro de la salud mental es un fenómeno creciente. El lugar de trabajo puede proporcionar un ambiente y una cultura de trabajo saludables, que sirvan de soporte psicológico para los trabajadores. Es un reto tanto para los empresarios como para los empleados desarrollar un lugar de trabajo saludable ¡física, mental y socialmente!

| HECHOS Y CIFRAS SOBRE EL IMPACTO DE LA SALUD MENTAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO |
|--|
| El 25% de los ciudadanos europeos experimentará un problema de salud mental durante su vida |
| El 27% de la población adulta en Europa se ve afectada por problemas de salud mental, es decir, 93 millones de personas |
| La Organización Mundial de la Salud estima que, en el 2020, la depresión será la segunda causa más importante de incapacidad en el mundo |

| HECHOS Y CIFRAS SOBRE EL IMPACTO DE LA SALUD MENTAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO |
|---|
| Los costes totales de los trastornos de salud mental en Europa se estiman en 240 billones de euros anuales. Los costes directos, como, por ejemplo, los gastos de farmacia, representan menos de la mitad de esta suma. La cantidad mayor, de 136 billones de euros, se debe a la pérdida de productividad por absentismo laboral |
| En Europa, los niveles de absentismo, de desempleo y de solicitudes de incapacidad permanente relacionados con el estrés y los problemas de salud mental en el trabajo han ido en aumento, pudiéndose atribuir alrededor del 10% de los problemas crónicos de salud y de incapacidades a trastornos mentales y emocionales |
| Se registran 58.000 suicidios cada año en la Unión Europea, en comparación con las 50.700 muertes por accidentes de tráfico |

Productividad y rendimiento

La promoción de la salud mental también puede aumentar la productividad y el rendimiento. Un buen ambiente de trabajo puede ayudar a subir la moral, fomentar el trabajo en equipo y favorecer la comunicación. La rotación de personal es menor, y así también los costes asociados a la contratación y la formación. Un lugar de trabajo saludable puede ayudar a las personas a afrontar circunstancias difíciles y cambiantes, lo cual es particularmente importante en las condiciones económicas adversas.

Reputación

Desarrollando programas y políticas de promoción de salud mental, ganará mejor reputación pública para su empresa. Esta mejor imagen empresarial le servirá frente a los potenciales futuros trabajadores, y aumentará sus posibilidades de ganar contratos públicos. Repercutirá también en el gran público y en los clientes, como organización comprometida con la responsabilidad social corporativa. Una buena reputación empresarial se asocia con un lugar de trabajo saludable, donde se estimula el desarrollo personal como cultura de la organización.

Deakon, una empresa de servicios austríaca, ha logrado importantes resultados con su política de salud (mental) y sus actividades de promoción de la salud mental en el trabajo. El interés por la motivación y el bienestar de los empleados, le ha llevado a ser una empresa próspera y con clientes satisfechos. La empresa goza de una muy buena imagen, especialmente entre sus clientes y proveedores. Consecuentemente, computa unos índices muy bajos de absentismo.

No hay salud sin salud mental

Existe una fuerte evidencia sobre cómo una mala salud mental y el estrés pueden conllevar enfermedades físicas, tales como enfermedades coronarias, accidente cerebrovascular y diabetes. Esto puede suceder directamente por agotamiento mental, que afecta a la

vulnerabilidad fisiológica, o también indirectamente, por el aumento de los factores negativos relacionados con el estilo de vida, como el consumo de tabaco y alcohol. Aunque son sobre todo temas más sociales, influyen en la empresa y es una buena oportunidad para intervenir.

El proyecto de **FCC en Lleida-Tarragona** (España) ofrece un ejemplo de una estrategia pragmática y estructurada de cómo abordar el consumo de alcohol y otras drogas. Va más allá de intervenciones reactivas, al considerar la importancia de crear un ambiente laboral que tenga en cuenta los problemas asociados con el consumo de alcohol y de otras drogas, dar apoyo a los trabajadores afectados y promover la conservación del empleo.

Requisitos legales

Por último, pero no menos importante, destacar la legislación vigente respecto al estrés laboral y la salud mental en el trabajo, como la «Directiva marco europea de seguridad y salud en el trabajo» de 1989. Sin embargo, la legislación no es unánime para los diferentes países.

Bases y modelos de empresa

- www.who.int/mental_health/policy/services/essentialpackage1v13/en/index.html
Documento de la OMS sobre recursos en salud mental y lugares de trabajo
- www.workingforhealth.gov.uk
Página web del Gobierno del Reino Unido, con revisiones basadas en la evidencia
- www.scmh.org.uk/pdfs/mental_health_at_work.pdf
Modelo desarrollado por el Centro de salud mental de Sainsbury
- www.scotland.gov.uk/Publications/2009/02/16100540/0
Del Gobierno de Escocia, «It Pays to Look After Your Workforce – Employers» ('Vale la pena cuidar a sus trabajadores – Empresarios')
- www.enwhp.org
Campaña «Trabajar en sintonía con la vida. Move Europe»: guía para la empresa sobre salud mental





3. ¿Qué pueden hacer los empresarios para promover la salud mental y prevenir el estrés?

El lugar de trabajo puede proporcionar un entorno mentalmente saludable que beneficie a todos los trabajadores. Existe una amplia gama de intervenciones que promueven la salud mental, previenen el estrés y ayudan a desarrollar una resiliencia a los empleados. Realmente, los efectos a largo plazo sólo pueden alcanzarse con estrategias integrales de prevención y de promoción de salud, desarrolladas e implementadas mediante un esfuerzo coordinado por los responsables de todos los niveles. La combinación y la coordinación de las diversas intervenciones individuales y colectivas son esenciales para mantener la salud mental de los empleados.

Dependiendo de las necesidades específicas de cada empresa, pueden desarrollarse y combinarse las siguientes estrategias:

¿Menos estrés a largo plazo? Sólo si se mejoran las condiciones de trabajo

Objetivo: reducir y modificar las posibles fuentes de estrés en el entorno laboral

En relación con los problemas de salud mental, las intervenciones centradas exclusivamente en el individuo no son particularmente eficaces ni para los empleados ni para las empresas. Tienen que complementarse con medidas organizacionales y colectivas enfocadas a las posibles fuentes de estrés del entorno laboral. Esta es la única manera de influir positivamente en factores como la satisfacción en el trabajo, la motivación y la productividad. Algunos ejemplos de intervenciones organizacionales para la promoción de la salud mental son:

- **Reorganizar los procesos de trabajo enrarecidos**

Si no se hace frente a la creciente intensidad de trabajo, al aumento de presión por falta de tiempo y al trabajo extra que conllevan estas presiones, ninguna empresa podrá esperar que sus empleados aumenten su producción. De hecho, el riesgo está en el incremento de problemas psicológicos de los empleados. Contrariamente a la opinión general, los estudios han confirmado que jornadas más cortas de trabajo y la eliminación de horas extraordinarias no se traducen automáticamente en una menor productividad. Optimizar los procesos de trabajo (p. ej., ampliación de tareas de trabajo, rotación de puestos, flexibilización de horarios, etc.) y reestructurar las tareas para disminuir la presión (p. ej., creación de puestos de trabajo administrativo para aliviar al personal calificado de estas tareas) puede motivar a los empleados a largo plazo. Al mismo tiempo, estas medidas sirven para promover el bienestar mental de los empleados.

IFP Energies Nouvelles (Francia) ha creado un grupo de trabajo enfocado a la prevención de riesgos psicosociales. A día de hoy, este grupo se centra en la organización y la gestión del trabajo. Inicialmente, la estrategia del grupo se enfocaba en medidas para trabajadores con estrés.

- **Aumentar el control y la capacitación sobre el propio trabajo**

Los empleados deben tener cierto grado de autonomía en la organización de sus propias tareas. Ya hace bastante tiempo que los profesionales se han puesto de acuerdo en este punto. La libertad para organizarse su propio trabajo diario y llevar a cabo tareas bajo su propia iniciativa, es un recurso importante para la salud mental de los empleados. Establecer objetivos pactados, en lugar de especificaciones detalladas de procesos, sería una medida muy práctica para empezar.

Para promover la salud mental en el trabajo, el **Ayuntamiento de Zwolle** (Holanda) anima a sus empleados a ocupar su jornada haciéndose cargo de su propio trabajo, así como de su bienestar (mental). Para apoyar esta iniciativa, el Ayuntamiento ofrece a los empleados formación en resiliencia psicológica.

- **Incluir a los empleados en la toma de decisiones y los procesos de resolución de problemas**

Los empleados deben estar involucrados en los procesos de toma de decisiones pertinentes, ya sea a través de encuestas, de foros o de talleres. Se trata de un requisito previo fundamental para mantener a los trabajadores sanos mentalmente.

- **Equilibrar los esfuerzos y las recompensas**

También existe una fuerte correlación entre el desequilibrio esfuerzo / recompensa y el impacto negativo en la salud mental. Dentro de lo razonable, los empresarios pueden tomar medidas para minimizar este riesgo, por ejemplo, pagando un salario digno a los empleados con nóminas más bajas.

- **Mejorar la comunicación y la retroalimentación**

Crear una cultura de reconocimiento y confianza en la empresa es esencial para la comunicación profesional y la cooperación. A su vez, desempeña un importante papel protector en la promoción y el mantenimiento de la salud mental de los empleados. Los métodos adecuados son la formación en comunicación —verbal y no verbal, interna o externa— y los cursos de gestión y de comportamiento del personal. Los empresarios pueden formar a sus directivos y a sus cargos intermedios en el estilo del liderazgo. Un directivo debe atender las necesidades de los empleados y actuar como un mentor o entrenador, fomentando la creatividad, motivando a los empleados y comunicando los objetivos.

La misión de la empresa **E.On Energy** (Alemania) es crear un ambiente de trabajo basado en la comunicación y la implicación de los empleados para que se sientan valorados y respetados. Todos los empleados pueden participar en seminarios sobre habilidades de comunicación. Para garantizar la igualdad interna y la paridad de cargos, se han creado programas específicos que apoyan el desarrollo profesional del personal femenino sénior.

- **Roles y expectativas claras**

Es importante ser claro acerca de lo que los empleados pueden esperar de la organización y de cuáles son los deberes y las tareas que se espera del empleado. Si los empleados

sienten que su empresario no ha cumplido lo prometido, puede resultar una menor motivación, compromiso y rendimiento.

- **Promover y fortalecer el apoyo social**

Es evidente que el apoyo social no puede regularse, pero pueden diseñarse algunas condiciones en las organizaciones para fomentar y fortalecer una cultura de apoyo social: aplicar políticas de toma de decisiones transparente y de información, basadas en el diálogo abierto y en la confianza. Ofrecer oportunidades después del trabajo, por ejemplo, permitir tiempo adicional para ayudar a los colegas, anima explícitamente a los empleados a ayudarse unos a otros. El factor más importante es mostrar que los directivos y los cargos intermedios también participan en el apoyo social, usándolo como un criterio más para evaluar tareas.

- **Formación profesional y capacitación**

La formación continuada es una buena estrategia de desarrollo personal. Al proporcionar oportunidades de desarrollo personal, se están promoviendo la salud y las habilidades personales de los trabajadores.

Con una formación y un entrenamiento adaptados a las habilidades de los empleados de **Lohmann & Rauscher Ltd** (República Checa), éstos se encuentran más seguros en sus competencias y entornos profesionales. Este fortalecimiento en sus cualidades hace que aumente su sentido de bienestar y de salud mental.

Controlar el estrés: elemento básico de la prevención de la conducta

Objetivos: resistencia al estrés por el aprendizaje y práctica de las estrategias de afrontamiento adecuadas para el uso diario

Las intervenciones dirigidas a aumentar las habilidades individuales y sociales para la gestión del estrés son efectivas, tal y como demuestran una amplia gama de estudios. Se evidencia una reducción del absentismo y de los trastornos relacionados con el estrés, y, al mismo tiempo, una mejora de la calidad de vida laboral de los empleados sanos, de los que están en situación de riesgo y de aquellos que ya sufren las consecuencias. Existen cursos de formación para hacer frente o evitar el estrés, y deberían constituir el elemento central de la estrategia para la prevención del mismo. Debido a la variedad de técnicas utilizadas en los cursos de formación sobre este tema, se muestran, a continuación, algunas recomendaciones:

- **Uso de técnicas cognitivo-conductuales**

Un curso de formación debe contener elementos de la terapia cognitiva, una forma de terapia conductual. La cognición abarca actitudes, pensamientos, valoraciones y creencias, y estas técnicas relacionadas con la conducta ayudan a que la gente tome consciencia de la situación, evalúe cómo se comparan los pensamientos con la realidad, modifique las actitudes irracionales y ayude a aplicar las soluciones a la vida cotidiana. Si es necesario, pueden desarrollarse estrategias individuales.

- **Aplicar metodología multimodal**

Estos cursos también deben usar metodología multimodal, que combinen materiales de información (folletos, libros, charlas, etc.), vídeos, juegos de rol o aprendizaje con modelos. De esta manera, la formación adquiere un carácter de taller que es más eficaz que la enseñanza inicial. La formación práctica de estas recientes técnicas es esencial.

- **Crear instructores de entre los empleados**

Un elemento eficaz es capacitar a algunos empleados sobre cómo instruir a sus colegas. De esta manera, el «efecto bola de nieve» será óptimo.

Relajación como una solución óptima

Objetivos: gestionar las emociones para reducir la tensión psíquica y física en situaciones estresantes

Las técnicas de relajación son otra buena medida de prevención. Los estudios demuestran que los síntomas del estrés pueden aliviarse mediante el uso de técnicas como la relajación muscular, la meditación o el entrenamiento autógeno. Las técnicas de relajación son fáciles de hacer, con poco esfuerzo y coste.

Aliviar el enojo a través del ejercicio

Objetivos: desarrollar las habilidades sociales a través de actividades en grupo para modificar el enfado, la agresividad, los sentimientos y las percepciones negativas; para desterrar los pensamientos negativos, y para aumentar la confianza en sí mismo.

Según la literatura especializada, el ejercicio físico también puede ayudar a reducir el estrés en el trabajo, ya sea en forma de actividades deportivas o de grupos de *jogging* o *fitness*. Por tanto, es una buena idea incluirlo como elemento en la estrategia de prevención del estrés. El ejercicio físico se asocia con una serie de efectos psicológicos positivos: reduce los sentimientos negativos y aumenta la autoestima, al aprender a dominar situaciones difíciles. Al mismo tiempo, las actividades de grupo pueden alentar el desarrollo social y el apoyo entre colegas.

Valoración y evaluación cuidadosa de las necesidades: esenciales

Para que una estrategia de promoción de la salud mental y prevención del estrés tenga éxito, debe planearse con esmero y en colaboración con los empleados. Antes de comenzar, debe llevarse a cabo un análisis sistemático de las necesidades a tratar, definir a quién va dirigida y determinar actualizaciones y evaluaciones periódicas.

Promover la prevención de la salud mental y el estrés

- www.bbc.co.uk/headroom
Empresarios y trabajadores pueden sacar más información de las grandes campañas de concienciación. La campaña de la BBC «Headroom» presenta recursos multimedia para promover la salud mental y el bienestar.

- www.mentalhealth.org.uk
Recursos descargables, tales como 10 consejos para el bienestar y *podcasts*.
 - www.stuc.org.uk
Folletos para promover la salud mental positiva en el trabajo.
 - www.mhfestival.com
Festival artístico de salud mental para promover la salud mental en Escocia.
 - www.healthscotland.com/workpositive
Work-positive es una línea de recursos para ayudar a los empresarios a solucionar las fuentes de estrés en el trabajo. Incluye una amplia gama de herramientas descargables para la evaluación y la minimización del estrés en el trabajo.
 - Desde la página web de la UK Health & Safety Executive (HSE), pueden descargarse una serie de folletos que incluyen guías de manejo del estrés con archivos de audio www.hse.gov.uk/pubns/stresspk.htm. Además, cuenta con una completa serie de recursos para directivos y cargos superiores para gestionar el estrés.
 - www.prima-ef.org
Programa europeo sobre estrés en el trabajo relacionado con la violencia, incluidos el acoso y la intimidación.
-





4. ¿Qué pueden hacer los empresarios para apoyar, retener y contratar a personas con problemas de salud mental?

Al igual que las enfermedades físicas, los problemas de salud mental pueden afectar a cualquier persona, de cualquier edad y condición. Las formas más comunes de problemas de salud mental son la depresión y la ansiedad. Muchos de los síntomas son similares a los que experimentan las personas cuando están bajo una presión considerable: noches de insomnio, pérdida o aumento del apetito, fatiga, irritabilidad, preocupación, etc. Cuando estos síntomas duran demasiado e impactan en el día a día, indican la presencia de un problema de salud mental.

La mayoría de las personas se recuperan íntegramente de sus problemas de salud mental. Sólo una pequeña proporción de la población, el 1% o el 2%, desarrolla problemas mentales más graves y duraderos, tales como esquizofrenia, trastorno bipolar o depresión intensa, que requieren tratamientos más intensivos, más prolongados y un apoyo psicológico durante toda su vida. Sin embargo, con el debido apoyo, estas personas llegan a recuperarse y siguen una vida normal. El simple hecho de ofrecer soporte temprano puede reducir la duración y la gravedad de un problema de salud mental y mejorar la recuperación. Abordando los estigmas de estas enfermedades mediante campañas y formación, se aumentan las posibilidades que las personas encuentren ayuda a tiempo, a la vez también de que se potencia que los encargados sean más ávidos para reconocerlas. En profesiones particularmente estresantes, esta orientación en la empresa ha demostrado ser eficaz tanto en la identificación de problemas como en la desestigmatización de los problemas de salud mental.

Si persisten los problemas de salud mental, será necesario reevaluar los riesgos laborales y proporcionar los ajustes que puedan ser necesarios. Recuerde que cada persona es diferente: debe tratarse a la persona y no a la enfermedad. Sea positivo y céntrese en la contribución que hacen los trabajadores a la organización y en su recuperación. Puede ser útil recurrir a la ayuda especializada de servicios tales como el de medicina del trabajo, y, en caso de problemas de salud mental persistentes, el trabajador necesitará ayuda médica fuera del lugar de trabajo. Los empresarios deben tratar de hacer los ajustes razonables en la organización cuando sea necesario. Éstos pueden variar de acuerdo a las necesidades de la persona y a la naturaleza del lugar de trabajo, y pueden incluir el cambio o la reducción de la carga de trabajo, la flexibilización de las tareas de trabajo, una reincorporación gradual o una flexibilidad para hacer pausas o asistir a reuniones.

Raploch Urban Regeneration Company (RURC), en Escocia, es una empresa donde los directivos y los cargos ofrecen su ayuda a empleados con problemas de salud mental. Cuando un cargo identifica un problema específico en el equipo, o bien es el propio directivo quien sufre un problema de salud mental, desde recursos humanos se asesora al directivo en qué hacer y qué no, en lugar de dejar solo al directivo para que ayude al empleado.

Si el problema de salud mental de un trabajador le obliga a ausentarse del trabajo, como empresario debería preguntarle qué quiere que se diga a sus colegas. Es un tema sensible, y muchas personas se preocupan sobre cómo afrontar el tema con sus compañeros a su regreso al trabajo. Para superar algunas de estas dificultades, es recomendable mantener el contacto con la persona durante su ausencia, como si se tratara de una persona con una enfermedad

física. Ya sea a corto o a largo plazo, el aislamiento puede hacer más difícil y estresante el volver al trabajo, por eso es bueno que tenga prevista una política donde la gente pueda visitar la organización de manera informal antes de volver a trabajar.

Un buen empresario debe considerar a sus empleados actuales y también a los candidatos que quieren unirse a la organización y que han experimentado problemas de salud mental. Un puesto de trabajo para alguien que ha experimentado problemas de salud mental puede ser beneficioso para la persona y para la empresa. Es ilegal discriminar a los candidatos por problemas de salud. Sea proactivo.

Hay una serie de pasos que usted puede seguir:

- En muchos países europeos, se han desarrollado campañas de educación contra este estigma, que son una ayuda importante en los lugares de trabajo. A menudo, los empresarios pueden acceder a una amplia gama de recursos para abordar estas situaciones.
- Anuncie en sus ofertas de trabajo que son sensibles a los candidatos que han experimentado problemas de salud o incapacidad. Muchas personas temen revelar este aspecto de su vida y en las entrevistas usted les puede asegurar que será confidencial y de apoyo. Si el solicitante ha tenido un problema de salud mental que se ha traducido en ausencia del anterior empleo, acepte entonces una referencia personal o de salud en lugar de una referencia de trabajo.
- También puede contactar con la oficina local de empleo o la oficina de empleo con apoyo. En muchos casos, existen referencias de soporte para personas que han experimentado problemas de salud mental.

Estigma, discriminación y recuperación

- En www.time-to-change.org.uk y en www.seemescotland.org.uk, está disponible una serie de materiales multimedia para hacer frente al estigma de la salud mental.
- La discriminación puede desafiarse con la ayuda de The UK Equality and Human Rights Commission ('Comisión de igualdad y derechos humanos del Reino Unido', www.equalityhumanrights.com) o de The Scottish Human Rights Commission ('Comisión escocesa de derechos humanos', www.scottishhumanrights.com).
- En la Scottish recovery Network ('Red escocesa de rehabilitación', www.scottishrecovery.net) o en la organización escocesa de salud mental Voices of Experience (www.voxscotland.org.uk), puede leerse una reflexión más profunda sobre la relación entre el trabajo y la rehabilitación.

Apoyar, retener y contratar a personas con problemas de salud mental

- www.euse.org
European Union of supported employment ('Oficina de empleo con apoyo de la Unión Europea'), que cuenta con sedes en la mayoría de los países de la Unión.
- www.tuc.org.uk/extras/mentalhealth.pdf
Consejos para sindicatos y empresarios sobre empleo.
- www.mentalhealth.org.uk/publications
What works for you, folleto sobre compañeros de apoyo en los lugares de trabajo.
- www.samh.org.uk/assets/files/273.pdf
Guía sobre cómo gestionar la salud mental en el lugar de trabajo de la Scottish Association for Mental Health (SAMH).





5. Cómo crear un lugar de trabajo mentalmente saludable: plan de acción en 7 pasos

Paso 1. Primeros pasos: comunicación y consulta

Es importante contar con un liderazgo claro y una participación significativa en el desarrollo de un programa de salud mental. Es crucial para la promoción de la salud mental un compromiso de todos los empleados, independientemente de su función dentro de la organización. Cualquier programa debe tratar de abordar toda la gama de problemas de salud mental y proporcionar definiciones claras, que incluyen:

- Promover una salud mental positiva en el lugar de trabajo.
- Comprender y prevenir los procesos que causan estrés y problemas de salud mental.
- Apoyar a los empleados que sufren problemas de salud mental.
- Desarrollar políticas eficaces para reintegrar y contratar trabajadores que han padecido problemas de salud mental.

El cuidado del bienestar y de la salud mental debe dirigirse a toda la organización. Todos los departamentos de la organización tienen un papel que desempeñar en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la revisión de las políticas referentes a bienestar y salud mental. Lo ideal es formar un grupo de trabajo de salud mental y bienestar con representación de altos directivos, empleados, sindicatos, recursos humanos y medicina del trabajo.

La promoción de la salud en el trabajo es una parte de la misión de **Procter and Gamble**, en Bélgica, a través de la campaña «Vibrant Living / Well being Program», respaldada por el Brussels Innovation Center («Centro de innovación de Bruselas»). Forma parte de la política de empresa. Es un plan de acción integral basado en tres pilares: cuerpo (salud física), mente (salud mental) y resiliencia (capacidad de recuperación).

Cuando el tema de salud mental se coloca en la planificación de la organización, es muy importante ser claro acerca de lo que los empleados pueden esperar de la organización. Debe tenerse en cuenta que hay que informar a todos los empleados acerca de los distintos pasos que se dan en el plan de acción. Los empleados deben participar en la toma de decisiones cuando se trata de estrés y problemas de salud mental. La participación de los empleados conduce a un sentimiento de propiedad del programa, con más flexibilidad de éstos y un mayor compromiso con las medidas y los cambios. La organización puede informar al personal a través de una serie de métodos de comunicación, como la Intranet, los boletines, las reuniones de equipo y las reuniones de formación.

Deutsche Post DHL (Alemania) resume la prevención de las enfermedades mentales en dos palabras: respeto y resultados. A pesar de las dimensiones de la organización, todos los empleados (alrededor de 200.000 en Alemania) pueden acceder a las actividades gracias a la excelente infraestructura de que disponen. Además del equipo médico central, que depende del Director de personal del Consejo de Administración, hay consultorios de salud locales. Mediante grupos de trabajo específicos, los empleados participan directamente en actividades de promoción de la salud.

Paso 2. Reunión de evidencias

Es importante consultar con los empleados y los directivos las fortalezas y las debilidades respecto a la salud mental y el bienestar de su organización. Le resultará necesario para informar de las intervenciones. También pueden aportar información las evaluaciones de riesgo de estrés, pero necesitan complementarse con información más amplia sobre promoción de la salud mental, retención de talentos y empleo. Estas consultas con los empleados se llevan a cabo para conocer las necesidades y las ideas que tienen para implementar un programa de salud mental. Como empresario, también debe llevar a cabo una evaluación de la organización de las políticas, las prácticas y las estructuras que afectan a la salud mental y el bienestar:

- Encuestar a los empleados: encuesta o consulta realizada a los empleados para ver cómo pueden mejorarse el bienestar mental y los factores de estrés laboral, así como de qué manera perciben el trabajo y las condiciones de empleo aquellos que sufren problemas de salud mental. La acción debe planificarse junto con los empleados y necesita una amplia difusión para obtener la mayor participación posible y para dar más importancia a los hallazgos. Si la respuesta es insuficiente, pueden organizarse grupos de discusión con el personal.
- Evaluar la organización: el comité directivo o un grupo autorizado de la organización llevarán a cabo una evaluación de los puestos de trabajo que debe incluir políticas de promoción de la salud, empleo y discriminación. Puede hacerse mediante un cuestionario de los indicados, o bien pueden organizarse reuniones con los cargos intermedios y/o los empleados para analizar la situación actual en el trabajo y los factores que provocan estrés y posibles problemas de salud mental (v. también ENWHP Mental Health Check en www.enwhp.org).

La empresa de petróleo y gas **MOL** (Hungría) ha incluido un programa piloto de gestión del estrés en la fase inicial de su programa de promoción de la salud mental «Cohesio». Se analizaron varios parámetros (p. ej., la actitud saludable, la variabilidad del ritmo cardíaco y la calidad del sueño de los trabajadores a turnos) que sirvieron de base para informar sobre la estrategia y los objetivos que debía tener el programa de promoción de la salud mental.

Primeras señales de peligro en salud mental individuales y organizacionales

Organizacionales:

- Trabajo por terminar, menor productividad, más horas extras.
- Baja calidad de trabajo (más errores).
- Menor confianza de los clientes y servicio de baja calidad.
- Aumento de las bajas por enfermedad.
- Deficiente trabajo en equipo y colaboración entre departamentos.

Individuales:

- Cambios en el comportamiento habitual de una persona.
- Bajo rendimiento.
- Cambios en el estado de ánimo emocional (llanto fácil).
- Problemas con los colegas.
- Aumento de las bajas por enfermedad, incluyendo episodios frecuentes de corta duración.

Cuanto antes se de cuenta de que un empleado está experimentando problemas de salud mental, tanto mejor para todas las partes. Sus acciones precoces pueden ayudar a evitar que el empleado enferme cada vez más. En particular, los cargos intermedios desempeñan un papel clave en la identificación y el abordaje de las barreras que pueda experimentar el empleado en el trabajo.

Paso 3. Establecimiento de metas

Para poder evaluar el efecto de las actividades propuestas, tienen que establecerse los objetivos y marcar a quién van dirigidas. Los objetivos pueden ser:

- Reducir los niveles de estrés laboral de temas específicos en un 10% anual.
- Disminuir el porcentaje de absentismo por enfermedad debido a razones psicosociales en un 5% en 2 años.
- Volver a integrar o emplear a un número pactado de empleados que hayan sufrido ausencias de largo plazo o problemas de salud mental en los últimos 2 años.

Usted debe discutir como grupo sus objetivos más importantes para el programa, que son más extensos que éstos, como, por ejemplo, el conocimiento del programa, la captación de iniciativas y la sensación de bienestar.

Paso 4. Desarrollo concreto de planes y medidas

Deben formularse planes para alcanzar las metas que se han establecido. Es interesante tener varios proyectos a largo plazo para la organización, con soluciones viables que permitan alcanzar resultados rápidos y de alto impacto y con una buena relación coste/beneficios. Así mismo, es importante involucrar a los empleados en estos procesos, para garantizar que las medidas se adapten a sus necesidades.

Las medidas deben estar claramente formuladas y especificar a quién van dirigidas. Pueden dirigirse a grupos específicos de trabajadores (p. ej., un departamento) o a toda la organización. Para cada actividad, debe indicarse quién asume la responsabilidad, qué se está haciendo, dónde, cuándo y cómo.

En este folleto, se describe una amplia gama de iniciativas para ayudarle en sus proyectos. No es conveniente ser demasiado específico, si bien, a continuación, se sugiere una serie de componentes que los planes deberían incluir.

Componentes sugeridos para su plan de salud mental y bienestar

- Campañas de información y sensibilización.
- Empleados y responsables de formación.
- Acciones contra la discriminación y el acoso.
- Lucha frente a las fuentes conocidas de estrés en el trabajo.
- Políticas de apoyo para las personas que desarrollen problemas de salud mental.
- Políticas de contratación que no discriminen a las personas con problemas de salud mental.

Las medidas básicas de gestión y de seguimiento de los riesgos psicosociales en **Radenci Spa** (Eslovenia) son los siguientes:

- Alentar a los empleados a participar en la toma de decisiones.
- Realizar una política de gestión y administración honesta e imparcial.
- Formar y evaluar a los directivos en comunicación y en habilidades interpersonales.
- Flexibilizar el trabajo.
- Apoyar la cultura del equilibrio entre la vida profesional y la personal.
- Reconocer el trabajo exitoso de los empleados.
- Proporcionar un ambiente de trabajo respetuoso y estimulante para todos los empleados.
- Llevar a cabo mediciones de satisfacción de los empleados y tomar medidas cuando sea necesario.
- Proporcionar a los empleados toda la información y los medios necesarios para realizar su trabajo de forma eficaz.
- Adoptar medidas en el caso de trabajadores con una excesiva carga de trabajo.

Paso 5. Implementación de acciones y medidas

Para que sea efectiva la implementación de un programa de promoción de salud mental, hace falta un compromiso de los empleados y los directivos. Todos los escalones de la organización deben involucrarse, y la comunicación debe ser entendible por todos los niveles. En el desarrollo de los planes de promoción, es posible que otras políticas existentes ya tengan en cuenta algunas de las acciones previstas, así como el acoso, el estrés o la contratación. Esto es muy valioso, ya que los programas de salud mental tienen una mayor probabilidad de éxito si se inscriben en políticas más amplias de la organización.

Al igual que todos los proyectos diseñados para producir cambios en organizaciones e individuos, el proyecto de salud mental de **Alsom Field Service Switzerland** (Suiza) despertó algún que otro escepticismo, ambivalencia e indiferencia entre sus empleados. En esas etapas difíciles, fue y es particularmente importante para los empleados recibir un claro compromiso de los directivos con el proyecto. El compromiso y el predicar con el ejemplo de los directivos han facilitado la ejecución efectiva de las fases del proyecto.

También es esencial contar con un plan de acción y una política de empresa por escrito sobre la salud mental, lo que permite ver el conjunto de temas a tratar en un solo documento, para planificar una respuesta coordinada. Así mismo, también permite evaluar el progreso a medida que se abordan los problemas sobre la salud mental.

Paso 6. Evaluación de medidas

Otro punto clave pasa por evaluar los efectos de sus acciones y compararlos con el objetivo que se ha establecido en el comienzo. Si surgen diferencias entre los resultados y los objetivos, debe determinarse dónde aplicar cambios que conduzcan a la mejora. Las medidas a evaluar deben relacionarse claramente con los objetivos establecidos, como puede ser el absentismo, pero es posible que también desee evaluar otros aspectos, por ejemplo, el conocimiento que tienen los empleados sobre las iniciativas, el grado de participación de las personas en las actividades o el sentido de bienestar de los empleados.

Paso 7. Consolidación de actividades en salud mental dentro la política de empresa

Este proceso de planificación de acciones debe integrarse y convertirse en parte de la rutina diaria de la empresa. Piense en los siguientes puntos para asegurarse de que efectivamente forma parte de la agenda de la organización:

- Siga atento a las señales de estrés.
- Tenga reuniones periódicas con los empleados para discutir sobre el estrés y los demás problemas de salud mental en el trabajo y disponga de un calendario para planificar las mejoras.
- Incluya la carga de trabajo y la salud mental en las entrevistas anuales de rendimiento.
- Integre los planes de mejora de la salud mental en los ciclos de planificación y control de la empresa.
- Incorpore la salud mental en los estándares de calidad de la organización.
- Anime a los directivos para que se formen y muestren su interés en la salud mental de los trabajadores.

En el **Trinity Hotel & Conference Centre** de Dinamarca, el equipo directivo es el responsable de aplicar la política de salud. El equilibrio psicológico entre el entorno de trabajo y el estado de salud mental se incluyen en la entrevista anual de los trabajadores, en la que una parte se centra en «el bienestar y la cooperación».

Base de datos ProMenPol y su caja de herramientas

ProMenPol (www.mentalhealthpromotion.net) es un proyecto europeo financiado por la Comisión Europea, en el que se identificaron enfoques útiles y prácticos para la promoción y la protección de la salud mental. Esta base de datos y su caja de herramientas ofrecen una selección de aplicaciones en promoción de la salud mental estructuradas en tres ámbitos: escuelas, lugares de trabajo y residencias de personas mayores. En la actualidad, se trata de un método de acceso a las herramientas mediante un proceso de cuatro etapas para la aplicación de la promoción de la salud mental en cada una de las tres opciones.

Las etapas del proceso de ejecución son las siguientes:

- Preparación.
- Análisis de las necesidades y planificación.
- Puesta en marcha / intervención.
- Seguimiento y evaluación.

El kit de herramientas de ProMenPol ofrece un manual para cada una de las etapas en la aplicación de la promoción de la salud mental, así como una función de búsqueda mejorada. Estos manuales (uno para cada configuración) ofrecen instrucciones paso a paso sobre cómo implementar un proyecto de promoción de la salud mental de principio a fin.





Declaración de Edimburgo sobre la promoción de la salud mental y el bienestar en el trabajo

Esta declaración es la expresión del compromiso de los miembros de la European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP, 'Red europea de promoción de la salud en el trabajo') con el fomento de la promoción de la salud y del bienestar mental en el trabajo como elemento central de los esfuerzos en promoción de la salud en la empresa.

Esta declaración invita a empresarios, trabajadores, sindicatos, intermediarios y gobiernos europeos a dar una mayor importancia a la promoción de la salud mental en el trabajo y a poner en marcha medidas para protegerla y mejorarla.

Salud y bienestar mental en el trabajo

La OMS define la *salud mental* como «un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad». Esta definición es coherente con el concepto de «trabajo decente» desarrollado por la International Labour Organisation ('Oficina internacional del trabajo') en lo relativo a la salud mental en el lugar de trabajo. No hay salud sin salud mental, y el trabajo es un determinante clave para ambas.

Los costes de una salud o un bienestar mentales pobres son significativos, tanto para el empresario como para la sociedad:

- El 25% de los ciudadanos europeos experimentará un problema de salud mental durante su vida, problema que puede repercutir en la vida de todos, ya sea directa o indirectamente.
- La OMS estima que, en 2020, la depresión será la segunda causa más importante de incapacidad; actualmente, ya es la segunda causa para el grupo de edad entre los 15 y los 44 años.
- En Europa, el absentismo, el desempleo y las solicitudes de incapacidad permanente relacionados con el estrés y los problemas de salud mental en el trabajo han ido en aumento, pudiéndose atribuir alrededor del 10% de los problemas crónicos de salud a trastornos mentales y emocionales.
- Los costes de los trastornos de salud mental en Europa se estiman en 240 billones de euros anuales; 136 billones de euros se deben a la disminución de la productividad por absentismo laboral.

Las causas de una mala salud mental o de un bienestar mental deficiente son complejas y multifactoriales. El trabajo y las condiciones en las que éste se realiza son sólo una parte del problema, aunque la mayoría de las veces son fundamentales para su solución. El trabajo contribuye de forma significativa a la mejoría de la salud y el bienestar mental, al fomentar la autoestima, la realización personal y las oportunidades para la interacción social, y ser una fuente de ingresos.

Los beneficios de estas medidas para los empresarios son importantes, ya que se traducen en un aumento de la productividad, una mayor motivación de la plantilla, una reducción del

absentismo y una menor rotación de personal. La mejora de la salud y del bienestar mental tendrá también un efecto directo sobre los trabajadores.

Promoción de la salud mental en el trabajo

La Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion (WHP, 'Declaración de Luxemburgo sobre la promoción de la salud en el trabajo') define la *promoción de la salud en el trabajo* (PST) como «el esfuerzo combinado de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores». La PST « puede conseguirse combinando actividades dirigidas a mejorar la organización y las condiciones de trabajo; promoviendo la participación activa, y fomentando el desarrollo individual». La promoción de la salud mental en el trabajo ha de ser una parte indisociable de estos esfuerzos.

Desde su creación en 1996, la ENWHP ha estado en la primera línea de la defensa y el fomento de la promoción de la salud en el lugar de trabajo. La evidencia sobre los beneficios de la misma crece día a día. La ENWHP promueve enfoques prácticos para la mejora de la salud mental en el trabajo. Estos enfoques, que necesitan de su inclusión en el modelo global de PST, incluyen:

1. Animar a los empresarios a crear entornos de trabajo gratificantes y estimulantes, así como una organización que de apoyo a sus empleados.
2. Dar la oportunidad a sus trabajadores de mejorar sus capacidades, incluyendo la confianza en sí mismos y la competencia social.
3. Promover una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
4. Reconocer la importancia de los mandos como elemento clave en el apoyo a los trabajadores.
5. Crear ambientes de trabajo positivos y clarificar las funciones y las responsabilidades de cada integrante del equipo.
6. Reducir las fuentes de estrés en el trabajo y desarrollar la resiliencia al estrés mediante estrategias de afrontamiento.
7. Fomentar la cultura de empresa, la participación, la equidad y la justicia, y eliminar el estigma y la discriminación en el trabajo.
8. Apoyar, retener y contratar a trabajadores con trastornos mentales.
9. Desarrollar y poner en marcha políticas de salud y bienestar mental fuertes.
10. Vigilar el impacto de estas políticas e intervenciones.

European Network for Workplace Health Promotion

En Edimburgo, a 1 de octubre de 2010



European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP, 'Red europea de promoción de la salud en el trabajo')

La Red ENWHP fue fundada en 1996 por un grupo de organizaciones relacionadas con la salud pública y la seguridad y la salud laborales. Hoy en día, los miembros de los 31 países que la forman comparten una visión común: «trabajadores sanos en empresas saludables». En cooperaciones recientes, la ENWHP ha desarrollado unos criterios de calidad comunes y disemina ejemplos de buenas prácticas para aumentar la importancia de la salud en el trabajo. La secretaría de la ENWHP y la coordinación de la campaña «Move Europe» están desarrolladas por la BKK Bundesverband en Essen, Alemania.

La campaña «Trabajar en sintonía con la vida. Move Europe» fue fundada conjuntamente con la Comisión Europea en el Programa de Salud Pública 2003-2008.



www.enwhp.org