

forética



Grupo de Acción
de Salud y Sostenibilidad



***TOOLKIT PARA
INTEGRAR LA SALUD
MENTAL EN LA
EMPRESA***

AGRADECIMIENTOS

Colegio Oficial de Psicología de Madrid

FREMAP

AfforHealth

Gracias a las tres empresas líderes del Grupo de Acción de Salud y Sostenibilidad Chiesi, Grupo ASISA, y Quirónsalud por su compromiso y contribución a la salud y sostenibilidad. Y a las 25 participantes, Accenture, Alsea, Antolín, AstraZeneca, CAPSAFood, Cellnex, ENAIRE, GSK, Holcim, Ibercaja, Iberdrola, ILUNION, Johnson and Johnson, Lilly, Mahou San Miguel, Microsoft, MSD, Navantia, Redeia, Sanitas, Santander, SENASA, Solvay, Tüv Rheinland y Vithas por su participación en el Grupo y aportación en la elaboración del presente documento.

Título:

Toolkit para integrar la Salud Mental en la empresa.

Junio de 2023

Autores de la publicación:

María Ordovás, Beatriz Laso y Marta Cámara.

Equipo técnico y de comunicación:

Germán Granda, Ricardo Trujillo, Ana Herrero, Rocío Buendía y Pablo Rodríguez.

Diseño y maquetación:

Cambio de Sentido Producciones Creativas, S.L.

ISBN: 978-84-09-51974-3



Copyright: © Forética es la propietaria del contenido de este documento y tiene reservados todos los derechos de traducción y/o reproducción total o parcial de la publicación por cualquier medio, que ha de realizarse citando siempre a la organización como fuente.

Forética ha desarrollado este documento únicamente en formato digital como parte de su compromiso de reducción de la utilización de papel. Antes de imprimirlo, asegúrese de que es necesario hacerlo. Protejamos el medio ambiente.

Más información: www.foretica.org

SOBRE FORÉTICA:

Forética es la organización referente en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial en España. Su misión es integrar los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones. Actualmente está formada por más de 200 socios.

Forética es el representante del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en España, y lidera el Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible compuesto por Presidentes y CEO de grandes empresas españolas, que recientemente han lanzado la 'Visión 2050. El momento de la transformación' en España. En Europa, Forética es partner nacional de CSR Europe. Además, forma parte del Consejo Estatal de RSE en España.

Forética nació en el año 1999. Posteriormente lanzó la Norma SGE 21, primer sistema de gestión ética y socialmente responsable. A día de hoy, más de 150 empresas y organizaciones están certificadas con la Norma en España y Latinoamérica.

SOBRE EL GRUPO DE ACCIÓN DE SALUD Y SOSTENIBILIDAD

Empresas Líderes:



Empresas Participantes:



Desde Forética, queremos mostrar nuestro compromiso con la salud y el bienestar de las personas.

El [Grupo de Acción de Salud y Sostenibilidad](#) constituye un punto de encuentro empresarial para poner en valor la salud y bienestar como un eje fundamental de la sostenibilidad de las empresas. Las empresas se han enfrentado, en los últimos años más que nunca, al riesgo asociado a la falta de gestión de salud y bienestar de sus grupos de interés.

En el marco del Grupo de Acción, durante el primer año (2019-2020), analizamos [el business case de la salud y la sostenibilidad](#) e identificamos una hoja de ruta para la integración del ODS 3 (Salud y Bienestar) en la estrategia de las organizaciones.

A lo largo de la segunda edición (2020-2021) se abordó el [vínculo entre cambio climático y salud](#) y el papel de las empresas ante esta realidad, teniendo en cuenta las implicaciones de la crisis de la COVID-19.

En la tercera edición (2021-2022), se trabajó en torno a la [Huella de Salud](#) de las empresas, con el objetivo de poder medir su contribución y avanzar hacia un mayor impacto en la salud y bienestar de las personas de su entorno, desde dos perspectivas: el *Scope 1*, abordando el impacto de la empresa en la salud de sus empleados, el *Scope 2*, relativo a la salud de clientes y consumidores y *Scope 3*, en relación al impacto empresarial en la salud a lo largo de la cadena de suministro y comunidad en general.

Además, el Grupo ha publicado dos ediciones del "Observatorio IBEX 35. Salud, Bienestar y Sostenibilidad en las empresas del IBEX 35 en el que se analiza en qué medida las empresas del IBEX 35 contribuyen a la salud y el bienestar a partir de la información publicada en las memorias o informes anuales y su evolución en los últimos dos años.



ÍNDICE



05

La salud y bienestar como elemento clave para la transformación

06

Posicionando la salud mental y los riesgos psicosociales

09

Los seis pasos para integrar la salud mental en el ecosistema de la empresa

23

Salud mental y sostenibilidad, más allá de la estrategia

28

Referencias y recursos

#1



ESTABLECER UN COMPROMISO

#2



DIAGNÓSTICO. SETTING THE BASE LINE

#3



HORIZONTE: META Y ESTRATEGIA

#4



PASAR A LA ACCIÓN

#5



MEDIR PARA MEJORAR

#6



SUPPORT

LA SALUD Y BIENESTAR COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA TRANSFORMACIÓN

El [Consejo Empresarial Español para el Desarrollo Sostenible](#) impulsado por Forética, presentó, a principios de 2022, la [VISIÓN 2050: el momento de la transformación](#), definida por el [World Business Council for Sustainable Development](#), y adaptada a España por Forética, con el objetivo de guiar a las empresas en el desarrollo de acciones que conformen las transformaciones sistémicas necesarias. Dicho informe señala la **salud y el bienestar** como una de las nueve rutas de la Visión 2050, afianzándose como eje fundamental de la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas.

En este contexto, la Comisión Empresarial para Abordar la Desigualdad ([BCTI](#), por sus siglas en inglés) es una coalición multisectorial de organizaciones, coordinada e impulsada por el WBCSD, cuya misión es **movilizar al sector privado para abordar la desigualdad y generar prosperidad compartida para todos**. En su último informe [Tackling inequality: An agenda for business action](#) se proporciona a la comunidad empresarial mundial argumentos claros y convincentes a favor de los esfuerzos empresariales para abordar la desigualdad, así como una agenda común y holística para la acción del sector privado. Y entre estos destaca para catalizar la acción empresarial,



el asegurar que el entorno laboral cuenta con los **más altos estándares de salud física, ocupacional, mental, social y financiera**.

Desde Forética queremos poner en valor la importancia del impacto empresarial sobre la salud mental de las personas y de invertir en cultura de la salud y bienestar como herramienta clave para alcanzar una transición justa y asegurar un entorno saludable y de bienestar dentro y fuera de las organizaciones. De este modo, durante la cuarta edición del Grupo (2022-2023), en colaboración las empresas participantes, hemos trabajado sobre la importancia de integrar en la estrategia empresarial la **cultura de bienestar del empleado y el impacto en la salud mental de las personas**. Poniendo en valor buenas prácticas, creando conjuntamente acciones y herramientas que ayuden a abordar este gran reto y conseguir que este impacto sea lo más positivo posible.



POSICIONANDO LA SALUD MENTAL Y LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

LA SALUD MENTAL EN ESPAÑA

En los últimos años, la salud mental ha adquirido una mayor visibilidad en España, y se han realizado esfuerzos para mejorar la atención y concienciación sobre esta área, poniéndose de manifiesto en la conversación política, mediática y social como un problema real ante el que se debe actuar.

La OMS define la salud mental como «un estado de bienestar en el cual cada individuo desarrolla su potencial, puede afrontar las tensiones de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y puede aportar algo a su comunidad».



LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SALUD MENTAL EN ESPAÑA ES COMPLEJA Y PRESENTA SIETE TENDENCIAS Y DESAFÍOS DIVERSOS:

AUMENTO DE TRASTORNOS MENTALES

1 Según datos de la **Encuesta Europea de Salud en España**, aproximadamente el 12,74% de la población española ha sufrido algún trastorno mental en el último año. Los trastornos más comunes incluyen la depresión, la ansiedad y los trastornos relacionados con el consumo de sustancias.

ACCESO A SERVICIOS DE SALUD MENTAL

2 A pesar del aumento de la concienciación sobre la importancia de la salud mental, todavía existen barreras significativas para acceder a servicios adecuados. La falta de recursos, largas listas de espera y la estigmatización asociada a los trastornos mentales son algunos de los desafíos que dificultan el acceso a la atención especializada.

SOBRECARGA DEL SISTEMA DE SALUD

3 El sistema de salud mental en España se enfrenta a una alta demanda de servicios, lo que ha llevado a una sobrecarga de los recursos disponibles. Esto puede resultar en una atención fragmentada y dificultades para brindar tratamientos oportunos y efectivos.

IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19

4 La crisis sanitaria del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la salud mental de la población española. El confinamiento, la incertidumbre, el miedo, la pérdida de empleo y las dificultades económicas han contribuido al aumento de los problemas de salud mental, como la ansiedad, la depresión y el estrés.

INICIATIVAS Y POLÍTICAS DE SALUD MENTAL

5 A nivel nacional, se han implementado diversas iniciativas y políticas para abordar los desafíos en salud mental. El **Plan de Acción de Salud Mental 2022-2024** tiene como objetivo mejorar la prevención, la detección temprana, el tratamiento y la rehabilitación de los trastornos mentales. Sin embargo, todavía existen áreas de mejora en términos de financiación, coordinación entre los diferentes niveles asistenciales y reducción de la estigmatización.

IMPACTO EN EL ÁMBITO LABORAL

6 Las bajas laborales derivadas de la patología mental mantienen una tendencia al alza durante los últimos años, convirtiéndose actualmente en la segunda causa que más días de baja genera, ocasionando el 15,04% de los días de baja por contingencia común. El coste medio salarial y de cotización que genera para la empresa se sitúa en 2.053,36 euros por baja finalizada.

Fuente: Observatorio de Salud FREMAP

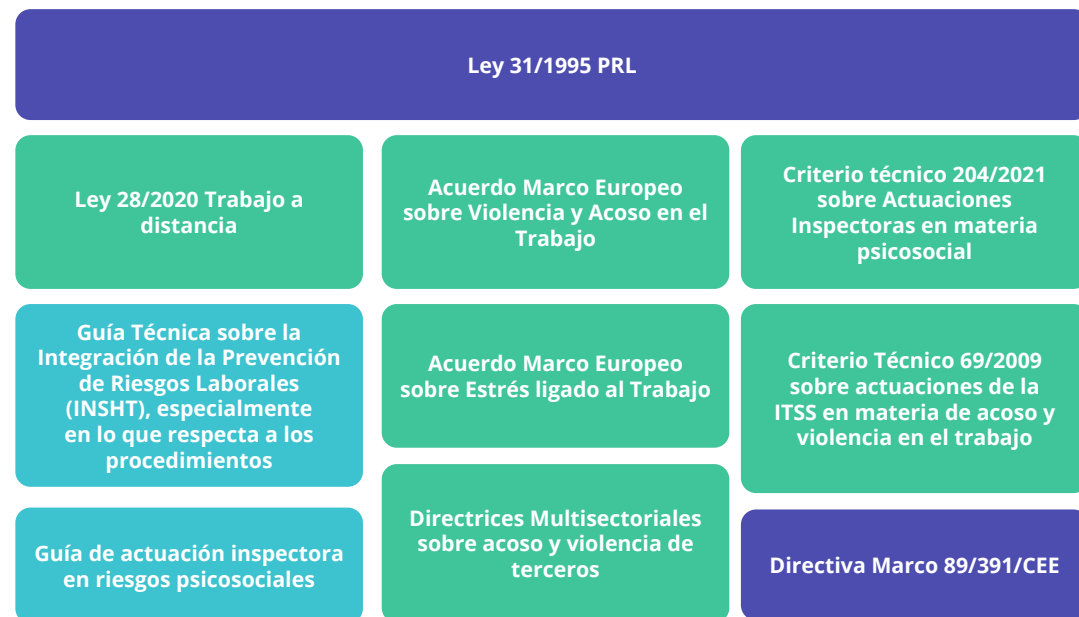
ROMPIENDO EL TABÚ

7 Hacia una mayor concienciación y reducción del estigma: Se ha producido un aumento en la concienciación sobre la importancia de la salud mental y una disminución gradual del estigma asociado a los trastornos mentales. Esto ha llevado a un mayor reconocimiento de los problemas de salud mental y una mayor aceptación de la búsqueda de ayuda.

PUNTO DE PARTIDA:

Al igual que en la inmensa mayoría de los países europeos, no contamos con legislación específica sobre los riesgos psicosociales. Sin embargo, sí existe una interpretación común de todas las inspecciones europeas respecto a la inclusión tácita e implícita de estos riesgos en las disposiciones generales de la [Directiva Marco 89/391/CEE](#), relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo y las normas que la trasponen, en nuestro caso la [Ley 31/1995 de 10 de noviembre de Prevención de Riesgos Laborales](#).

NORMATIVA FUNDAMENTAL SOBRE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES LABORALES



■ Marco legal ■ Recomendaciones ■ Guías

¿A QUÉ ESTÁN OBLIGADAS LAS EMPRESAS EN MATERIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES?

La **Ley de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL)** establece el marco general para la protección de la salud y seguridad de los trabajadores en España. La LPRL **obliga** a todas las empresas, **sin excepción**, a evaluar y gestionar todos los riesgos laborales, incluidos los **riesgos psicosociales** de la siguiente manera:

OBLIGACIONES EN MATERIA DE RIESGOS PSICOSOCIALES DERIVADAS DE LA LEY 31/1995 PRL



¿Y SI VAMOS MÁS LEJOS?

El objetivo de esta guía es establecer las bases para promover la prevención de los riesgos psicosociales partiendo de la ley como requisito mínimo, y a partir de ahí, instar a las empresas a ir **“un paso más allá de la ley”**, proporcionando una herramienta útil para abordar el reto de la salud mental e integrarlo en la estrategia de la empresa. Para ello se **proponen seis pasos clave** para integrar la salud mental en el ecosistema de la empresa.

Cada empresa es única y los enfoques específicos pueden variar según sus necesidades y recursos disponibles. Sin embargo, **priorizar la salud mental debe ser considerado como una inversión a largo plazo con el fin de conseguir el bienestar de los empleados y el éxito de la organización.**

¿POR QUÉ INVERTIR EN SALUD MENTAL?

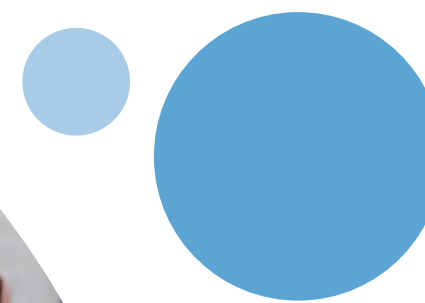
Responsabilidad empresarial

Mejora del bienestar de los empleados

Incremento de la productividad

Reducción del absentismo y la rotación de personal

Cumplimiento de la normativa laboral



LOS SEIS PASOS PARA INTEGRAR LA SALUD MENTAL EN EL ECOSISTEMA DE LA EMPRESA





1. ESTABLECER UN COMPROMISO

Para establecer un **compromiso** efectivo con la salud mental de los empleados, las empresas pueden implementar medidas como las que se recogen en la figura, pasando por (i) el establecimiento de un compromiso público a través de la declaración del más alto nivel de la organización, clave para situarlo como un compromiso real, (ii) designación de responsable o responsables, (iii) involucrar a la totalidad de la organización, (iv) integrar los programas de salud y bienestar en la estrategia empresarial y (v) destinar recursos concretos.

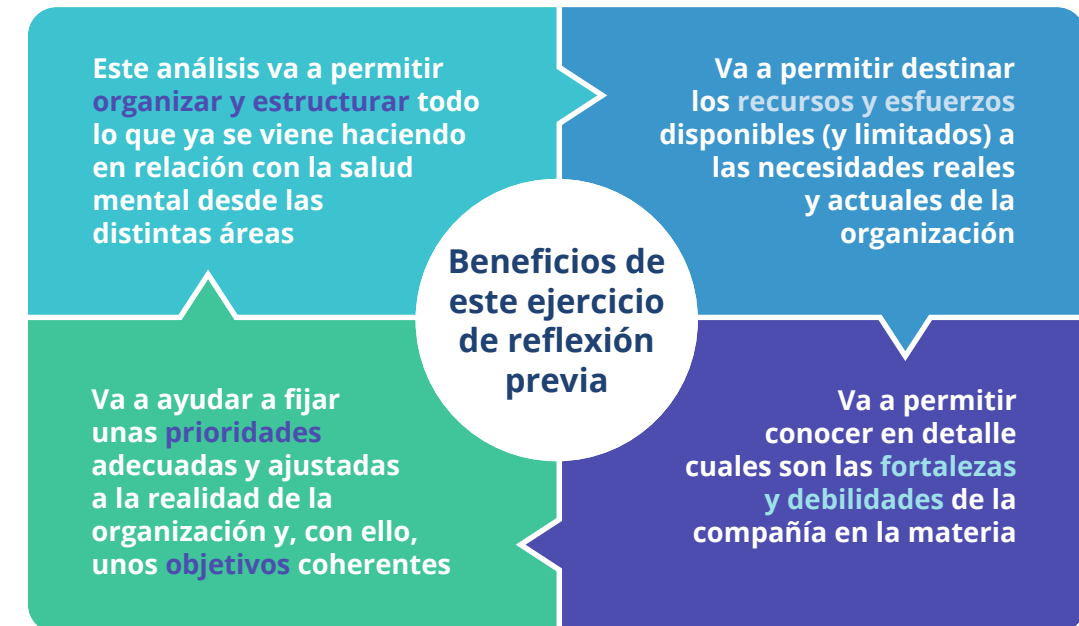
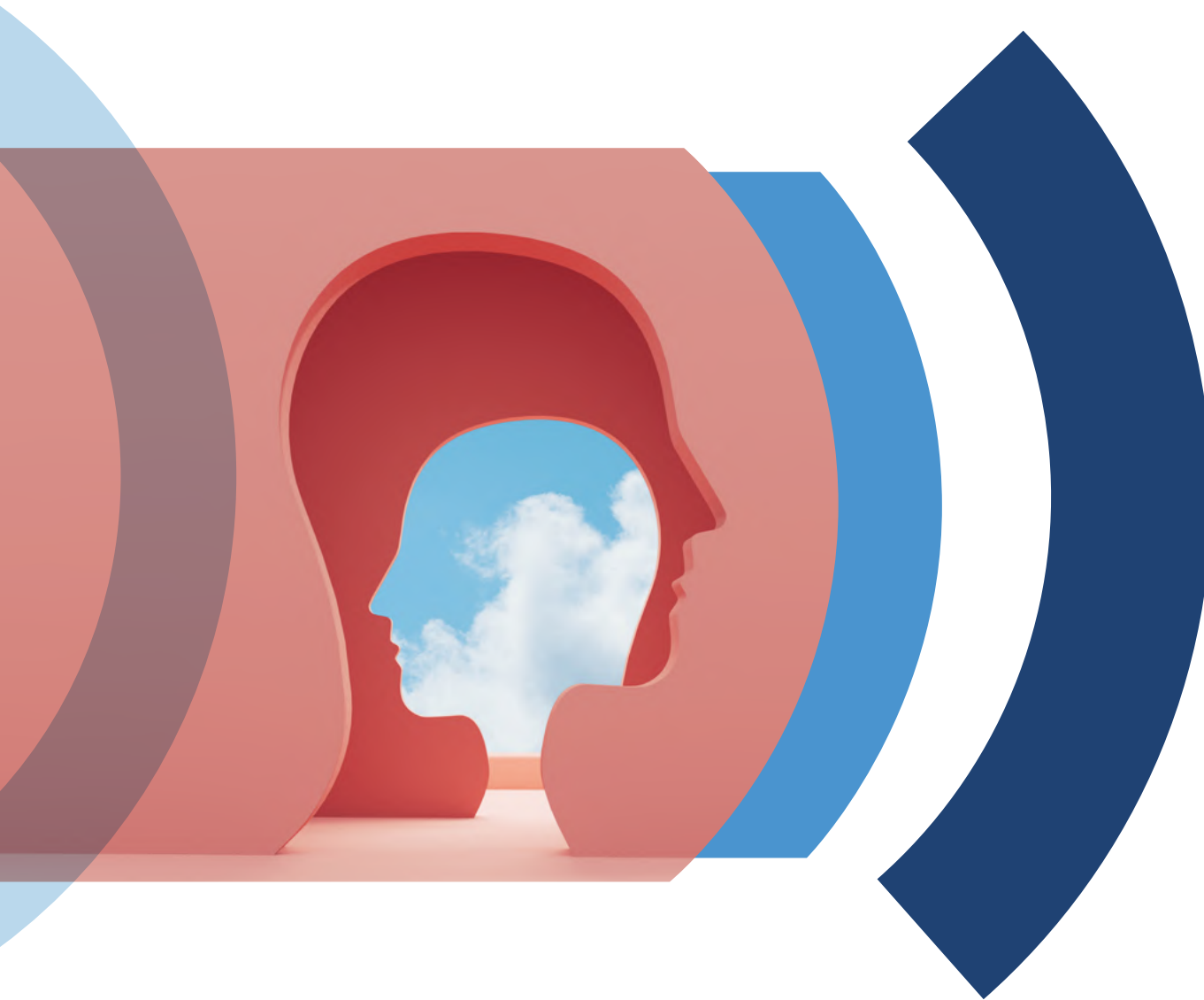
Resulta necesario involucrar a los trabajadores en todos los niveles como clave del éxito al proporcionar intervenciones de protección, promoción y apoyo y al monitorear su eficacia. Una empresa que cuida a sus trabajadores, que sensibiliza y conciencia de la importancia, que hace visibles los problemas de salud mental y que proporciona herramientas para que los trabajadores aprendan a hacer una mejor gestión de los mismos, va a ser una empresa donde los trabajadores estén más felices y más motivados y, por ende, sean más productivos.



2. DIAGNÓSTICO. SETTING THE BASE LINE

Antes de empezar a reflexionar sobre qué tipo de acciones se podrían implementar en la empresa, qué iniciativas pueden llevarse a cabo o cómo aumentar la concienciación sobre la importancia de la salud mental, **es importante conocer exactamente de donde partimos.**

Este diagnóstico previo es fundamental para conocer cuál es el *status* de la empresa en la materia y, en base a ello, empezar a trabajar. Es muy frecuente que, cuando las organizaciones hacen este análisis, se den cuenta de que hacen más de lo que pensaban, e incluso, que ya han llevado a cabo iniciativas que podrían incluirse bajo el paraguas de una estrategia de salud mental, pero que estaban hasta el momento enmarcadas en otra política o plan.



Para hacer este análisis preliminar, la empresa puede empezar valorando si cuenta con medidas específicas dentro de los siguientes ámbitos:

Flexibilidad y conciliación de la vida personal	<input type="checkbox"/>
Promoción y evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>
Prevención del acoso laboral	<input type="checkbox"/>
Evaluación de la satisfacción laboral	<input type="checkbox"/>
Análisis de los resultados y conclusiones de esas evaluaciones	<input type="checkbox"/>
Formación y desarrollo de carrera profesional	<input type="checkbox"/>
Distribución de cargas de trabajo	<input type="checkbox"/>
Apoyo psicológico experto	<input type="checkbox"/>
Concienciación y sensibilización	<input type="checkbox"/>
Promoción de hábitos de vida saludables	<input type="checkbox"/>
Aspectos que afectan al personal como absentismo, estadísticas de accidentabilidad, datos de enfermedades, declaraciones de incapacidad para ciertos puestos de trabajo, permisos personales, rotación del personal, solicitudes de cambios de puesto, sanciones, cambios de dirección etc.	<input type="checkbox"/>
Existencia de denuncias o actas de inspección de trabajo	<input type="checkbox"/>



A la hora de hacer este diagnóstico inicial, es fundamental no perder de vista tres aspectos: el análisis del perfil de trabajador, la escucha activa para la obtención de información de calidad y la fijación de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Análisis del perfil trabajador → Analizar el **perfil** o perfiles **de trabajadores** de la compañía es un paso fundamental previo para entrar a valorar qué medidas se ponen en marcha. La estrategia de salud mental va a depender en gran medida del tipo de trabajador que tenga la empresa, y lograr esta **adaptación** es fundamental, haciendo que las medidas implantadas tengan en consideración variables de diversidad como la edad, género, nivel de estudios, etc.

La base en los datos → La **fijación** de indicadores cualitativos y cuantitativos ayudará y guiará a la empresa en este proceso de reflexión.



El ABC del análisis del punto de partida

Calidad de la información → La **escucha activa** es fundamental para acercarnos a una visión real del bienestar de los trabajadores y qué echan en falta en la organización: encuestas de clima laboral, sesiones individualizadas de feedback...

- **360°**: No solo es relevante recoger información de trabajadores sino también de supervisores y dirección.
- Es fundamental asegurar la **confidencialidad** para que los empleados puedan sentirse con la confianza suficiente para dar una respuesta veraz.
- La **combinación** de distintas herramientas y métodos de recogida de información ofrecerá una **foto más clara** del punto en que se encuentra la organización, al combinar **distintas perspectivas**.

Una vez hemos desarrollado el diagnóstico de base de nuestra organización estaremos en disposición de evaluar el nivel de madurez de nuestra empresa.

EVALUAR LA MADUREZ DE MI ORGANIZACIÓN

La madurez de una organización se mide por el grado de integración de salud mental una vez llevado a cabo el diagnóstico. Hay 4 niveles: **inicial, concienciado, avanzado y sostenible.**



INICIAL

La organización **tiene poca o ninguna conciencia sobre la importancia de la salud mental en el lugar de trabajo.** No se han implementado programas específicos relacionados con la salud mental. Puede haber un estigma asociado a hablar sobre problemas de salud mental y poca o ninguna capacitación para los responsables y empleados sobre el tema.

CONCIENCIADO

La organización **ha comenzado a reconocer la importancia de la salud mental y su impacto en el bienestar de los empleados.** Puede haber una política general de bienestar, pero las iniciativas específicas de salud mental aún están en desarrollo. Se están llevando a cabo esfuerzos para reducir el estigma y promover una cultura de apoyo.

AVANZADO

La organización **ha implementado programas específicos para abordar la salud mental en el lugar de trabajo.** Se han establecido canales de apoyo y se proporcionan recursos para los empleados que necesitan ayuda. Existe una mayor conciencia y comprensión sobre la importancia de la salud mental.

SOSTENIBLE

La organización **ha integrado la salud mental de manera integral en su cultura y estrategia empresarial.** Existen políticas y programas sólidos que promueven un ambiente de trabajo saludable y apoyan activamente el bienestar mental de los empleados. Se mide y evalúa constantemente el impacto de las iniciativas y se realizan ajustes según sea necesario.



3. HORIZONTE: META Y ESTRATEGIA

Una vez la organización conoce mejor cuál es su nivel de madurez, construirá su enfoque en función del mismo.

- **INICIAL** → al ser un estado tan embrionario habría que comenzar concienciando y sensibilizando sobre la importancia de la salud mental.
- **CONCIENCIADO** → una vez existe una base donde los empleados han interiorizado la relevancia, se han de poner en marcha acciones, procedimientos y herramientas de prevención para apoyar un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos a la hora de buscar ayuda.
- **AVANZADO** → una vez alcanzado un nivel avanzado, el foco debería ponerse en enmarcar las distintas acciones puestas en marcha en una estrategia integral de salud mental, evaluando periódicamente su impacto y ampliando el alcance de la estrategia.
- **SOSTENIBLE** → continuar expandiendo y mejorando los programas existentes de salud mental y bienestar, promover un liderazgo y una cultura que respalden la salud mental en todos los niveles de la organización, y establecer alianzas con expertos en salud mental y compartir mejores prácticas con otras organizaciones.

Para ahondar en acciones concretas dentro de cada uno de los niveles de madurez y el enfoque que se debe adoptar. **Ver paso 4**

DIMENSIONAR LOS RECURSOS

Los recursos asignados varían según el tamaño y las capacidades de la organización, así como el punto de madurez en el que se encuentre. Lo más importante es tener un **enfoque estratégico y constante en la promoción** de la salud mental de los empleados, asignando los recursos necesarios para respaldar estas iniciativas de manera efectiva.

Los recursos principales irán destinados a:

- Sensibilización, capacitación y educación.
- Apoyo y asesoramiento a los empleados (equipo psicológico o herramientas digitales).
- Medidas de seguimiento (encuestas, entrevistas y seguimiento del clima laboral y las medidas implantadas).
- Políticas de trabajo flexible.
- Entorno de trabajo saludable (práctica de actividad física, salas de meditación/relajación o proveer de una alimentación saludable).

DETERMINAR METAS Y OBJETIVOS

METAS	OBJETIVO
Reducir el estrés laboral	El x% de los empleados ha visto reducido su nivel de estrés (de un año para otro)
Mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal	El % de empleados que considera efectivas las medidas de conciliación implementadas
Aumentar la conciencia y la educación sobre la salud mental	Sensibilizar al 100% de la plantilla sobre temas de salud mental
Contar con políticas de apoyo al empleado	Implementar x medidas que apoyen a los empleados que necesiten apoyo psicológico
Establecer un entorno de trabajo saludable	El x% de los empleados concibe el trabajo como un entorno físico y social que promueva el bienestar mental
Apoyar el bienestar de los empleados	El x% de los empleados considera que la empresa contribuye a su salud y bienestar

En el apartado siguiente, brindamos algunos ejemplos de acciones concretas que puede llevar a cabo la empresa para alcanzar los objetivos previstos.

Recuerda que es importante adaptar estos objetivos y metas a las necesidades y recursos específicos de cada organización y que es importante que estos sean claros, específicos, medibles, realistas y acotados en el tiempo. Con la puesta en marcha de estas acciones, también es relevante establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) que nos permitan medir el progreso y evaluar el impacto de las iniciativas. **Ver paso 5**





4. PASAR A LA ACCIÓN

Una vez se han fijado las prioridades y objetivos, es momento de pasar a la acción y diseñar medidas concretas que nos permitan alcanzar estos objetivos o, en el caso de las medidas que ya se vengán realizando en la organización, revisarlas y reajustarlas en caso de que sea necesario. En la siguiente tabla se detallan algunas acciones concretas dentro de cada uno de los tipos de asuntos claves a abordar, descritas según su propósito y el enfoque que se puede dar para orientarlas al cumplimiento de los objetivos preestablecidos.

¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?
CULTURA DE APOYO		
Crear una cultura y un entorno donde se perciba la salud mental como un asunto prioritario es clave para su integración real en la estrategia empresarial		
FORMACIONES		
Formaciones a toda la plantilla	Proporcionar habilidades y herramientas a los empleados para una mejor gestión de su salud mental ayuda a prevenir potenciales malestares, así como a aprender a tratar con personas que están sufriendo alguna enfermedad relacionada.	Formación sobre cuestiones como gestión del estrés, motivación, resiliencia o autocuidado. Pueden integrarse como parte del proceso de onboarding.
Formación específica a managers y supervisores	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar a los managers de herramientas que les permitan comprender mejor cómo cuidar la salud mental de sus empleados es clave en la prevención de futuros trastornos. • Enseñarles como brindar un apoyo efectivo y adecuado y cómo gestionar determinadas situaciones delicadas también es relevante para esa prevención. 	Sesiones con expertos, talleres para mejorar la escucha activa a los empleados, técnicas para mejorar el reconocimiento de signos de problemas de salud mental y derivación a recursos especializados.
SENSIBILIZACIÓN		
Iniciativas de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir las actitudes de estigmatización. • Normalizar la conversación sobre salud mental. • Aumentar la conciencia sobre la importancia de una buena salud mental. 	Acciones de comunicación interna; charlas y talleres por parte de expertos; celebración del día de la salud mental o el de la salud y seguridad en el trabajo por medio de alguna jornada.
PROMOCIÓN DE HÁBITOS SALUDABLES		
Acciones o campañas de promoción de hábitos saludables	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la satisfacción individual y el clima laboral. • Incrementa la productividad y reduce el estrés. • Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración. 	Córner de fruta; servicio de fisioterapia; comedores con menús saludables; opciones de prácticas deportivas; sesiones de mindfulness; newsletter con consejos saludables.
GESTIÓN DE CONFLICTOS		
Adecuada gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> • Los conflictos internos con compañeros o superiores, en caso de no gestionarse adecuadamente y alargarse en el tiempo, pueden acabar ocasionando trastornos como ansiedad o depresión. • Mejorar las posibles situaciones de conflicto con clientes y proveedores. 	Creación de un sistema de mediación en caso de conflictos. Establecimiento de canales de denuncias con un procedimiento conocido por todos. Foco siempre en la prevención de conflictos internos. Apoyo psicológico en caso de que el conflicto ya se haya producido. Sesiones de formación y herramientas para gestionar conflictos con clientes.

¿QUÉ?	¿PARA QUÉ?	¿CÓMO?
PUESTO DE TRABAJO		
Rol claro y objetivos concretos	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de talento. • Mayor motivación. • Mejora del rendimiento y el desarrollo personal y profesional. 	Tarea previa por parte de los managers de definir roles y responsabilidades para cada puesto; comunicación fluida entre empleados y managers, sesiones de feedback periódicas; objetivos SMART.
Plan de carrera definido	La falta de oportunidades reales de desarrollo profesional y crecimiento puede generar insatisfacción laboral, disminuir la motivación y aumentar la rotación.	Evaluaciones periódicas; plan de carrera transparente, predefinido y conocido por todos; posibilidades reales de promoción; identificación de oportunidades de desarrollo personalizadas.
Equilibrio vida personal y laboral	Permite a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales con sus necesidades personales y familiares, reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción.	Horarios flexibles; teletrabajo ocasional; tiempo para actividades de autocuidado; programas para facilitar el cuidado infantil o de mayores.
Carga de trabajo	Una carga de trabajo excesiva puede abrumar a los empleados generando estrés, agotamiento, disminuyendo la calidad del trabajo y la productividad, y deteriorando el clima laboral.	Sistemas adecuados de delegación y revisión, Fomento del trabajo en equipo y la colaboración; evaluación y ajuste continuo.
Gestión del estrés	Supone una mejora del rendimiento y el ambiente laboral, así como de la calidad de vida de los trabajadores.	Sesiones sobre mejora del manejo del estrés, gestión del tiempo, mindfulness, medidas de desconexión.
Entorno de trabajo	El entorno físico de trabajo puede tener un impacto significativo sobre la salud mental pudiendo general malestar, altos niveles de estrés e, incluso, ansiedad.	Luz natural, ruido controlado, espacios de descanso, temperatura y ventilación adecuadas, accesibilidad.
Uso de la tecnología	La tecnología puede afectar muy negativamente a la salud de los trabajadores, por distintas vías, por ejemplo, a través del tecnoestrés. Promover un buen uso de la misma es clave en la prevención de problemas de salud mental.	Desconexión digital, horarios y límites del uso del correo, gestión eficiente del tiempo en reuniones.
ALIANZAS		
Potenciar las alianzas con agentes clave	Las alianzas son fundamentales para alcanzar objetivos complejos y, sobre todo, para conseguir llegar más lejos.	Participación en foros, eventos, iniciativas y grupos de trabajo externos.



ELEMENTOS CLAVE PARA LA DEFINICIÓN DE ACCIONES

Es importante que las acciones que se pongan en marcha vayan acompañadas de...

- **Medición.** Medir es fundamental para ir evaluando periódicamente la eficacia de las medidas implantadas y, con ello, ir introduciendo los ajustes necesarios. **Ver paso 5**
- **Proceso continuo.** Para trabajar en la salud mental no basta con actividades puntuales, sino que es un proceso continuo. Promover un entorno de trabajo saludable requiere de esfuerzos constantes y un compromiso férreo con el bienestar de los empleados.
- **Apoyo y compromiso explícito** y permanente por parte del Top Management y de toda la jerarquía.
- **Comunicación interna** es clave tanto para que los empleados conozcan todas las iniciativas y planes de los que dispone la empresa, como para que la importancia de la salud mental impregne todos los niveles de la organización. Para ello, se pueden utilizar los canales de comunicación interna ya disponibles en la empresa.
- **Comunicación externa.** Comunicar eficazmente al resto de grupos de interés las iniciativas desarrolladas.

5. MEDIR PARA MEJORAR

KPIS CLAVE PARA LA MEDICIÓN DE LA SALUD MENTAL EN EL ECOSISTEMA DE LA EMPRESA

Para saber si estamos en el camino correcto de la integración de la salud mental en la empresa y si están teniendo impacto es **importante saber medir la huella que dejan en el bienestar de la fuerza laboral.**

Es importante no confundir los KPI -que son medidas, no objetivos- con las metas que nos propongamos como organización. Los KPI nos sirven para medir el nivel de avance y actualizar nuestras metas y objetivos. Una vez tengamos los KPI key identificados se ha de crear un sistema para registrarlos y crear un cuadro de mando para poder hacer seguimiento.



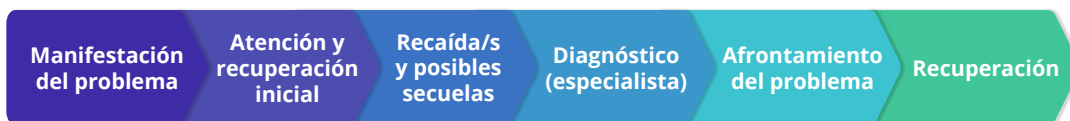
<p>Tasa de absentismo</p> <p>Mide la cantidad de días de trabajo perdidos debido a problemas de salud mental.</p> <p><i>Ejemplo: medir las tardanzas, días de absentismo, días de enfermedad, etc.</i></p>	<p>Rotación de personal</p> <p>Evalúa la tasa de rotación de empleados en la organización.</p> <p><i>Ejemplo: tener una medición de años en la organización y ratio de rotación de personal.</i></p>
<p>Nivel de satisfacción y bienestar</p> <p>Evalúa la satisfacción y el bienestar de los empleados (nivel de estrés, satisfacción laboral, equilibrio entre el trabajo y la vida personal o medidas de apoyo).</p> <p><i>Ejemplo: ¿Qué tan probable es que nos recomiende como un lugar para trabajar? o satisfacción con la Dirección y equipo de trabajo.</i></p>	<p>Utilización de los programas de apoyo</p> <p>Mide la participación de los empleados en programas de apoyo a la salud mental.</p> <p><i>Ejemplo: n° de personas que acuden a sesiones de terapia, programas de bienestar, sensibilizaciones sobre manejo del estrés, etc.)</i></p>
<p>N° Bajas</p> <p>Seguimiento de las bajas por motivos de salud mental en la organización.</p> <p><i>Ejemplo: Bajas por depresión, por ansiedad, estrés. O analizar días de enfermedad por cuestiones relacionadas con el bienestar mental.</i></p>	<p>Tasa de productividad y rendimiento</p> <p>Evalúa los niveles de productividad y rendimiento de los empleados (horas extra, deadlines, trabajo fuera de horario).</p> <p><i>Ejemplo: evaluar periódicamente la motivación, productividad o calidad del trabajo de los miembros del equipo.</i></p>

6. SUPPORT

Aunque existe un claro avance, muchas organizaciones no cuentan con canales que faciliten la detección y actuación ante posibles necesidades en relación con la salud mental de las personas con este tipo de problemas y sus familiares. Es muy importante tener en cuenta la importancia de generar una cultura de salud mental que promueva la expresión y comunicación de necesidades, generando políticas que faciliten su **recuperación y reincorporación**.

Hablamos del momento en el que el **daño ya se ha producido**. Surge entonces en la empresa una responsabilidad de actuación y apoyo a sus trabajadores.

Esta guía plantea, en base a las recomendaciones de la [Confederación de Salud Mental España](#) un **proceso** de seis fases que, de manera simplificada (ya que no se pueden recoger todas las casuísticas), recoge las diferentes circunstancias atravesadas por aquellas personas que afrontan un problema de salud mental.



Cabe apuntar que ni todas las personas atraviesan todas las fases, ni el orden es necesariamente el mismo. La empresa y el puesto de trabajo tienen la oportunidad y la responsabilidad de apoyar a sus empleados que hayan sufrido una experiencia traumática. Las intervenciones tempranas y una comunidad de apoyo pueden desempeñar un papel clave.

¿CÓMO PROPORCIONAR ESE APOYO?



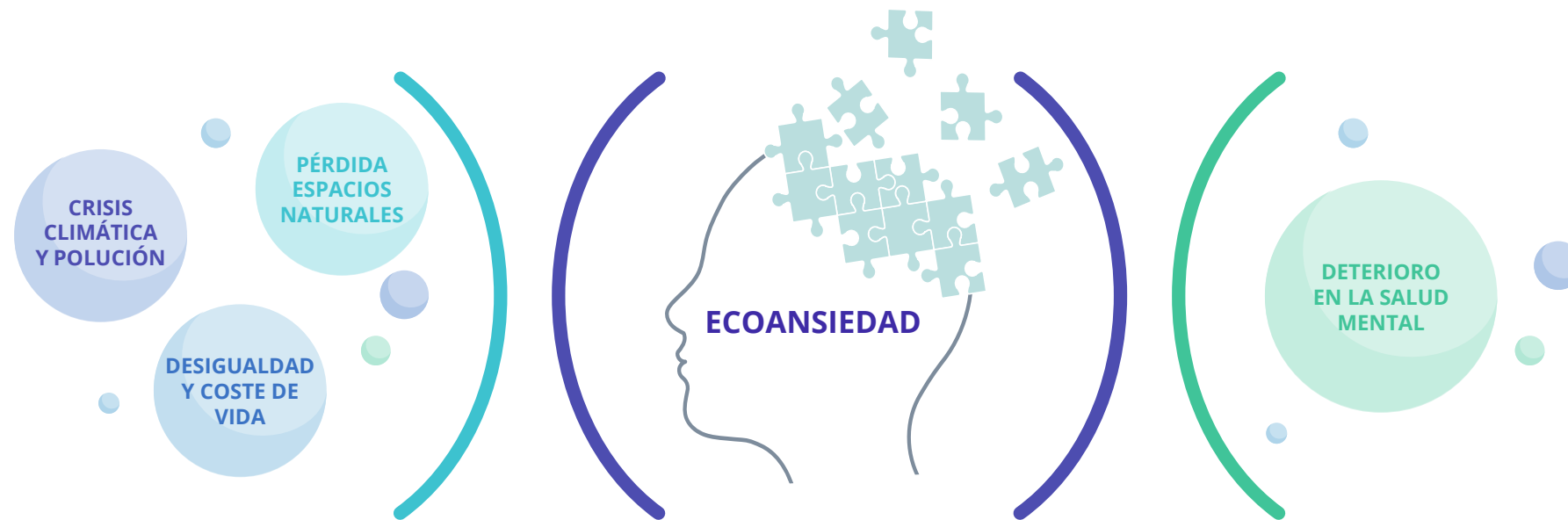
SALUD MENTAL Y SOSTENIBILIDAD, MÁS ALLÁ DE LA ESTRATEGIA

El World Economic Forum (WEF) incluía en su [Informe de riesgos globales 2023](#) el “**deterioro severo de la salud mental**”, algo que ya venía ocurriendo en años anteriores. Lo define como la extensión a gran escala de los trastornos de salud mental o aumento de la desigualdad a escala mundial en múltiples

grupos demográficos, lo que repercute negativamente en el bienestar, la cohesión social y la productividad. Este deterioro incluye, entre otros: ansiedad, demencia, depresión, soledad y estrés.

EL LINK DE LA SOSTENIBILIDAD CON LA SALUD MENTAL

Del mismo modo, el WEF vincula la erosión de la salud mental **directamente** con la erosión de la cohesión social y crisis de empleo, lo cual pone de manifiesto el impacto que tiene la situación mental de la sociedad en otros aspectos de la vida económica y laboral.



Temor crónico a sufrir un cataclismo ambiental que se produce al observar el impacto aparentemente irrevocable del cambio climático y la preocupación asociada por el futuro de uno mismo y de las próximas generaciones.

American Psychology Association (APA)

Cuando se piensa en el **cambio climático**, es posible que la salud mental no sea lo primero que venga a la mente como algo directamente relacionado. Sin embargo, influye directa e indirectamente en la salud mental y el bienestar psicológico de las personas y las comunidades, se trata de la denominada **“ecoansiedad”**. El [Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático \(IPCC\) declaró en 2022](#) que **existe una probabilidad muy alta de que el cambio climático haya afectado negativamente a la salud mental**.

El cambio climático y sus repercusiones asociadas (subida del nivel del mar, cambios de temperatura, fenómenos meteorológicos extremos, incendios forestales, sequías, inseguridad alimentaria e hídrica, etc.) **ponen en peligro una serie de aspectos que las personas y las comunidades**

valoran y de los que dependen en su vida diaria, tanto materiales como inmateriales, desde los hogares, los paisajes y los ecosistemas hasta las tradiciones culturales, los medios de vida, las identidades y la cohesión social.

Más allá del cambio climático, **son muchas las causas que generan un deterioro de la salud mental de la población y que están teniendo graves consecuencias en la ciudadanía**, como podemos ver a continuación.

Las organizaciones, en la medida que está en su mano, pueden contribuir a un mayor bienestar mental de las personas (empleados y comunidad) a través de sus iniciativas relacionadas con la sostenibilidad.



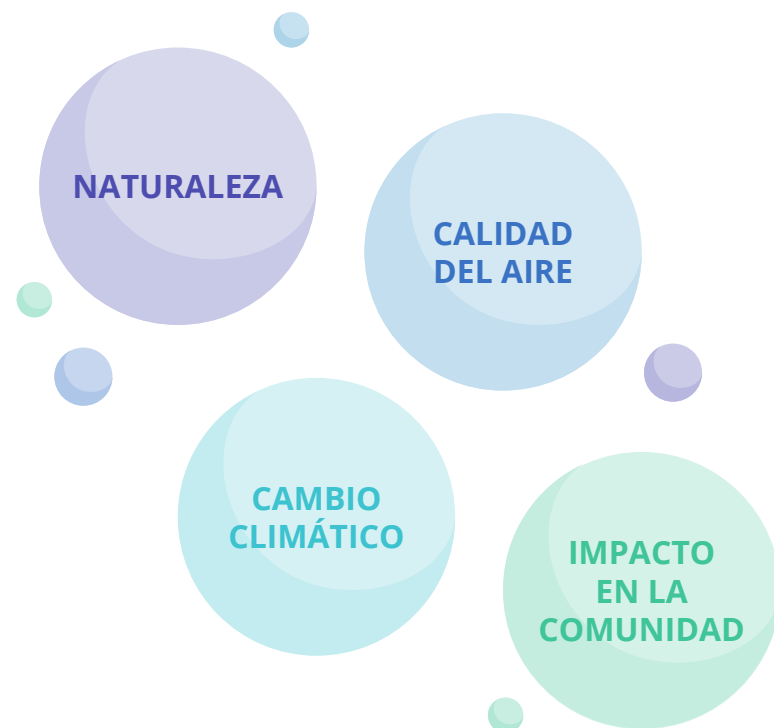


¿CÓMO DESDE LAS ORGANIZACIONES SE PUEDE CONTRIBUIR A LA SALUD MENTAL DESDE UN ENFOQUE DE SOSTENIBILIDAD? A TRAVÉS DE 4 PALANCAS Y 4 ENABLERS

- **Conexión con la naturaleza:** la preservación de espacios naturales, parques y áreas verdes en las ciudades ofrecen oportunidades para que las personas conecten con la naturaleza, lo cual ha demostrado tener efectos positivos en la salud mental. Estar en contacto con la naturaleza puede reducir el estrés, mejorar el estado de ánimo y promover la relajación. Una [investigación](#) llevada a cabo por [Wellcome](#) ha demostrado que estar en un espacio verde como un bosque o un parque, aunque sólo sea durante 15 minutos, puede mejorar inmediata y momentáneamente el estado de ánimo y reducir los sentimientos de ansiedad de los jóvenes.
- **Aire sin polución:** la exposición a altos niveles de contaminación del aire puede tener un impacto negativo en la salud mental, por lo que promover iniciativas que mejoren la calidad del aire (movilidad, trabajo remoto o espacios verdes) favorece al bienestar de las personas.
- **Cambio climático y la senda de los 1,5°C:** al tomar medidas para mitigar el cambio climático, también se puede contribuir a reducir el estrés y la ansiedad relacionados con esta problemática (un ejemplo directo puede ser la reforestación como actividad de voluntariado).
- **Impacto en la comunidad y sociedad:** la promoción de la sostenibilidad incluye la garantía de condiciones de vida dignas para todos, lo cual contribuye a un mejor estado de salud mental. Los retos sociales actuales impactan negativamente en la salud mental de las personas, por lo que iniciativas de impacto social, sensibilización y apoyo psicosocial reforzarán el bienestar mental.



4 PALANCAS



A través de estos 4 bloques que facilitan la integración de la salud mental, se estará apostando por la sostenibilidad (social y ambiental) a la vez que se favorece a la salud y el bienestar de los empleados.

4 ENABLERS



En definitiva, **la sostenibilidad y la salud mental están intrínsecamente relacionadas**. Priorizar la salud mental puede generar beneficios tanto para los empleados como para la organización, incluyendo un mejor rendimiento, una imagen de marca positiva, retención de talento y cumplimiento normativo. Además, contribuye al bienestar de la comunidad, el entorno y la sociedad en general.

MOMENTO CLAVE DE ACTUAR

En los últimos años ha habido un cambio significativo en la forma en que se percibe y se habla sobre la salud mental en la sociedad. Se ha producido un progreso considerable en la desmitificación y la ruptura del tabú que rodea a los problemas de salud mental.

Se están llevando a cabo esfuerzos significativos para educar y sensibilizar sobre la salud mental, lo que ha llevado a una mayor aceptación y comprensión de los trastornos mentales. Sin embargo, todavía falta madurez y mayores esfuerzos al abordar y normalizar estos asuntos tema.

El objetivo de esta guía es servir de apoyo y contribuir al reto de los problemas mentales en el ámbito empresarial y dotar a los responsables de una herramienta para ello.

Es importante recordar que cada situación es única, y el apoyo debe adaptarse a las necesidades individuales del trabajador. Siempre es recomendable consultar con profesionales de recursos humanos o especialistas en salud mental para obtener orientación y garantizar un apoyo efectivo y adecuado.



REFERENCIAS Y RECURSOS

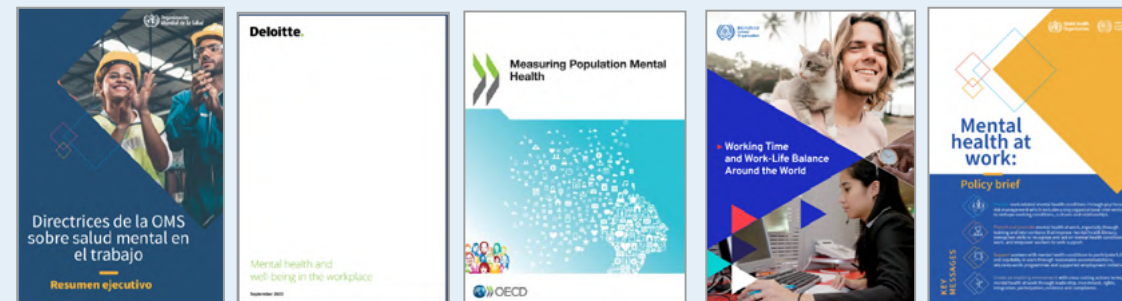
Ministerio de Sanidad



Ministerio del Trabajo y Economía Social



Sobre salud mental en el trabajo



Sobre la salud mental en España



forética



www.foretica.org