



asociación española  
directores  
recursos humanos



# Libro Blanco de Salud Mental y Emocional 2023

# CONTENIDOS

- 01      Prólogo
- 02      Autores
- 03      Resumen ejecutivo
- 04      Situación de la salud mental en el ámbito laboral
- 05      ¿Qué se puede ofrecer desde las empresas?
- 06      ¿Qué demandan las nuevas generaciones al trabajo?
- 07      Best practice: DOMUS VI
- 08      Caso de éxito
- 09      Glosario de términos
- 10      Bibliografía





# Prólogo

Es una satisfacción presentar el "Libro Blanco de Salud Mental y Emocional 2023", una iniciativa impulsada por la colaboración entre asociados de la AEDRH, patrocinadores y expertos.

Como directores de recursos humanos, sabemos que nuestro papel va más allá de la gestión de personal; implica forjar entornos de trabajo donde las personas prosperen.

La salud mental y emocional en el ámbito laboral se ha convertido en un pilar esencial para el éxito sostenible de cualquier organización, independientemente de su tamaño. La ansiedad, la depresión y el estrés son desafíos que no podemos pasar por alto en una era donde el bienestar de los empleados es clave para la productividad y la retención del talento. Este libro es una guía valiosa para comprender la situación actual y, lo que es más importante, ofrece soluciones prácticas que podemos implementar en nuestras organizaciones.

Colaborar con expertos y líderes en el campo de la salud y el bienestar nos ha permitido crear un documento que va más allá de teorías abstractas. Queremos ofrecer a cada director de recursos humanos, sin importar el tamaño de su empresa, un recurso tangible y aplicable. Nuestro objetivo es simple: promover una cultura organizacional que valore y proteja la salud mental y emocional de todos los empleados.

Invito a todos a sumergirse en estas páginas y descubrir cómo desde nuestra posición, podemos liderar el cambio hacia organizaciones más saludables y empleados más felices. Este libro no solo es una lectura, sino una llamada a la acción.

## **Jesús Torres**

Presidente de la AEDRH

CHRO en Food Delivery Brands

# Autores



“

Hace cinco años surgió un punto de inflexión en mi vida, que me hizo enfocarme por y para el bienestar de las personas, porque fui muy consciente de que esto era el centro neurálgico del negocio. Desde entonces me he centrado en especializarme en este mundo apasionante de la salud y el bienestar de los empleados, lo que me ha llevado a adquirir una formación especializada en todo lo relacionado con la salud emocional (yoga y mindfulness principalmente).

La humanización de las empresas se ha convertido hoy día para mí en una prioridad estratégica. En el centro está ocuparnos del bienestar de las personas como clave estratégica para conseguir el mayor rendimiento y los mejores resultados. Por eso es necesario formar en nuevos atributos a los líderes de las organizaciones.

”

“

Apasionada de cuidar a las personas en todos sus ámbitos, personal, social, laboral, para mí la salud mental es un estado general de bienestar necesario para poder gestionar todos los ámbitos de nuestra vida. Debemos tener las herramientas suficientes para poder afrontar todas las dificultades a las que nos vayamos enfrentando y sin duda una buena salud mental nos ayudara en este propósito. Por eso es tan importante que las organizaciones pongan especial foco en la salud mental, ayudando a nuestros profesionales y ofreciéndoles esas herramientas que ellos no son capaces de encontrar en su día a día. La salud mental influye en nuestros comportamientos, actitudes y emociones, por lo que si tenemos una buena salud mental podremos afrontar situaciones de estrés y nos ayudara a tomar decisiones.

”



“

Cuidar nuestra salud mental es cuidar nuestro futuro y lo que nos rodea, sabiendo que si estamos bien podremos conseguir aquello que nos proponamos. Trasladar la pasión por y para la persona es una forma de vida, en lo que he convertido mi día a día, sabiendo que cada uno somos diferentes y que hemos de encontrar el punto de equilibrio que nos ayude para tener una salud mental óptima en todos los ámbitos.

”



**Raquel Lloro Modrego**

Directora de Marketing y Comunicación  
Cigna

“

Desde siempre he tenido dos cosas claras: el papel crucial que tiene la salud y la importancia de utilizar las herramientas correctas para poder llegar a todas esas personas que buscan su bienestar a todos los niveles. Poder crear estrategias que ayuden a conseguir el empoderamiento de las personas en todo lo relacionado con su salud, demostrándoles un compromiso firme y una escucha activa, se ha convertido para mí en un punto clave a lograr en cualquier compañía. Es importante que las compañías, no solo proporcionen a los empleados los servicios necesarios para cuidar de su salud, sino también deberán adaptarlos a las demandas y desafíos que van surgiendo por el camino. La salud es el pilar que mueve el mundo y, para mí, es un orgullo volver a participar en esta segunda edición. Si en la primera edición hablábamos de la implantación de programas de bienestar, en esta segunda nos centramos en la salud mental, la gran epidemia mundial del s.XXI.

”

“

Entusiasta del bienestar de las organizaciones y sus personas. Experta en el diseño de estrategias de bienestar, implantación y sostenibilidad de programas tanto locales como internacionales. Co-autora de la 1ª edición del libro blanco sobre cómo implantar programas de bienestar en las organizaciones, abordamos en esta segunda edición, el bienestar emocional y mental. Según la última Encuesta Global de Bienestar de Aon (2022-2023), la salud mental es el problema que los empleados han citado con mayor frecuencia, (41% de los encuestados), le sigue el desgaste provocado por microestrés, (34% de los encuestados), como podemos contribuir a mejorar el bienestar, lo abordamos a continuación.

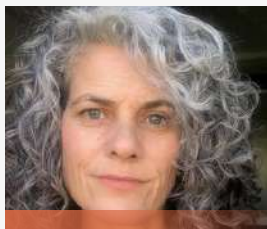
”



**Belen de Andres Abad**

Directora de Proyectos de Salud  
AON

## Colaboradores:



**Isabel Burriel Bielza**  
Psicóloga Sanitaria



**Genoveva Mendoza Daroca**  
CEO - Co-Founder Wefee  
Co-Founder Supiha Psicólogos



**Manuel Villalon Suárez**  
CEO y fundador de opensalud



03  
—

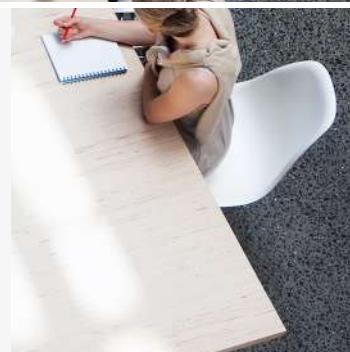
# RESUMEN EJECUTIVO

La salud mental y emocional desempeña un papel fundamental en el bienestar individual y en el progreso y desarrollo de las organizaciones. En el contexto laboral, una salud mental positiva impulsa la productividad, la creatividad y la resiliencia de los trabajadores, fomentando un ambiente laboral positivo y mejorando la reputación de las empresas en el mercado. No obstante, en los últimos años, se ha observado un preocupante aumento de los trastornos de salud mental, como la ansiedad, la depresión y el estrés, lo que ha tenido un impacto negativo en la calidad de vida, la productividad y la competitividad de las empresas, así como en el bienestar general de la sociedad. Así, se ha puesto de manifiesto en los últimos años que nadie está exento de padecer algún tipo de problema de salud mental a lo largo de su vida o la de las personas de su entorno cercano.

A pesar de ser conscientes de esta situación y de la relevancia tan importante que está cobrando la salud mental, muchas veces se descuida o se estigmatiza, lo que puede tener consecuencias negativas tanto para el individuo como para la sociedad. Por eso, es más necesario que nunca, abordar el tema de la salud mental y emocional desde una perspectiva integral, que involucre a todos los agentes implicados: los sistemas sanitarios público y privado, los expertos en salud, las empresas, los sindicatos y las organizaciones sociales. Cada uno de estos actores puede aportar su experiencia, conocimiento y recursos para mejorar el acceso a servicios de salud mental y emocional de calidad, especialmente en el ámbito laboral, donde se pueden generar situaciones de riesgo psicosocial.



Con el objetivo de abordar esta problemática y promover el bienestar emocional en el ámbito laboral, la Asociación Española de Directores de Recursos Humanos (AEDRH) ha desarrollado el "Libro Blanco sobre Salud Mental y Emocional". En colaboración con expertos y organizaciones líderes en el campo de la salud y el bienestar, esta iniciativa ofrece un análisis riguroso y actualizado de la situación de la salud mental y emocional en España, respaldado por datos estadísticos, estudios científicos y casos prácticos, con el propósito de concienciar a las empresas sobre la importancia de priorizar la salud mental de sus empleados.



Este documento propone soluciones y mecanismos preventivos que pueden poner en marcha las empresas para mitigar esta situación, así como buenas prácticas que ya se están implementando con éxito en algunas organizaciones. Además, pretende ser una herramienta útil y práctica para todos aquellos que quieran mejorar la salud mental y emocional de los trabajadores y de la sociedad en general.

Esperamos que este documento sirva para sensibilizar sobre la importancia de la salud mental. Solo así podremos avanzar hacia una sociedad más saludable, resiliente e inclusiva.

# Situación de la salud mental y emocional en España

Actualmente, el 74,7% de la población tiene la impresión de que se ha producido un empeoramiento de la salud mental de la sociedad española en los últimos años, opinión respaldada por algunos expertos de la salud mental, así como se muestra en el estudio “La situación de la Salud Mental en España” elaborado por la Confederación de Salud Mental de España, una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la promoción de la salud mental a nivel nacional.

## La población española señala como causas de este deterioro de la salud mental:

las dificultades económicas	91,4%
la incertidumbre ante el futuro	89%
la presión, las exigencias y estrés del día a día	88,8%
la pandemia de la COVID-19	87,1%
una sociedad cada vez más individualista y competitiva	85,9%
los problemas actuales del mundo, como las guerras o el cambio climático	83,4%
la soledad	82,7%

Este último punto cobra cada vez más importancia en la agenda social y son muchas las organizaciones que trabajan en la atención a personas que se encuentran en soledad no deseada las que destacan los múltiples efectos de la soledad sobre distintas dimensiones de la vida. Desde el estado anímico, la satisfacción de las necesidades vitales, la relación con el entorno, el acceso a los servicios comunitarios de apoyo o la seguridad, la soledad afecta negativamente a la calidad de vida de las personas. Igualmente, la soledad no deseada supone un factor de riesgo para la salud mental y el desarrollo de patologías como la depresión y la ansiedad, entre otras. Además, otro estudio de la Confederación de Salud Mental de España sobre la soledad no deseada, muestra cómo ha crecido el consumo de ansiolíticos y otros medicamentos, en especial en las mujeres y en las personas mayores de 65 años, situando a España como el país que más ansiolíticos consume en Europa y en el segundo más alto del mundo, después de Estados Unidos.

Es importante destacar que nos encontramos en un momento en el que casi el 50% de la población española siente preocupación. De hecho, así como muestra el estudio “La situación de la Salud Mental en España”, un 47,5% de las personas encuestadas manifiesta mucha o bastante preocupación por no poder hacer frente al pago de sus facturas, situándose la cifra se sitúa en el 39% en relación al pago del alquiler o la hipoteca. De aquellas personas que trabajan, un 45,9% se siente muy o bastante preocupada por perder su empleo.

En este sentido, en relación al bienestar emocional, la estabilidad laboral (85,5%) y poder llegar sin problemas a fin de mes (85,9%) se constituyen como factores fundamentales. Además, los hábitos y situaciones personales afectan también al bienestar emocional, siendo aspectos clave saber gestionar el estrés (86%), tener un círculo de confianza (85,4%) y dormir las horas suficientes (85,3%), disponer de tiempo libre (82,8%), mantener una alimentación saludable (80,6%) y hacer ejercicio físico (76,1%).

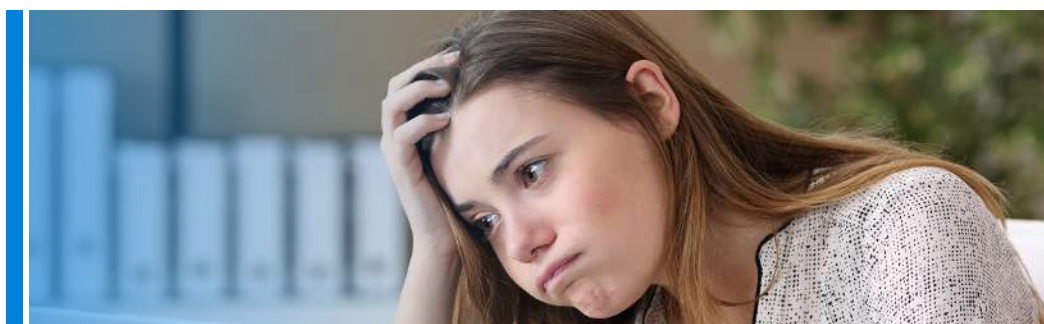


Ante este contexto, el cuidado y la prevención de la salud mental ha aumentado y, actualmente, la población española le otorga un 4,5 sobre 5 a la importancia que se le da sobre el bienestar general; siendo la familia (82,3%), la salud (77,2%) y las amistades (75,6%) los aspectos que más satisfacción reportan. Estos datos también se ven reflejados en el número de consultas de psicología, ya que un 26,2% de la población española acude actualmente a un especialista de salud mental (20,8% al psicólogo y 17,6% al psiquiatra).

## Perfil de la persona con problemas de salud mental

Aunque la concienciación acerca de la importancia de la salud mental ha aumentado y más del 83% de la población española considera que los problemas de salud mental pueden afectar a cualquier persona, independientemente de su género, edad o clase social, siguen existiendo prejuicios en los problemas mentales más graves y de baja prevalencia.

El perfil de la persona que ha experimentado problemas de salud mental se caracteriza por ser principalmente mujeres (61,3%), jóvenes (con edades comprendidas entre los 18- 24 y 25-34 años) y de clases sociales bajas y medias-bajas. En este sentido, cabría destacar que las personas jóvenes de 18 a 24 años se manifiestan más ansiosas y deprimidas que la media. Además, en general, se muestran más preocupadas por no encajar en la sociedad (35,2%) y por lo que otros puedan pensar de ellas (33,7%), se sienten solas en mayor medida (32,6%), menos integradas en su entorno laboral y/o escolar (29,7%), dicen compararse más con los/as demás (40,3%) y es el estrato de edad más insatisfecho con su apariencia física (46,5%).



Por otra parte, el 38,7% de este colectivo de 18 a 24 años declara sentir regularmente estrés, siendo quienes reportan en mayor medida haber padecido problemas de sueño, falta de interés por hacer las cosas, estado de ánimo bajo, tristeza o decaimiento, nerviosismo, ansiedad o miedo, problemas para concentrarse, soledad o aislamiento.



Además, este grupo es el que, en mayor proporción, ha hecho alusión a la ideación o intento de suicidio (31,8%) y autolesiones (30,7%), un tipo de sintomatología que, desde la perspectiva del personal sanitario, resulta cada vez más frecuente entre los jóvenes en los servicios de urgencia de la salud mental.

Con relación a la situación laboral, se observa una mayor incidencia entre los estudiantes y las personas que cuentan con una incapacidad laboral

# Principales patologías mentales en España

En España, los principales motivos de consulta de patologías mentales son ansiedad, estrés, depresión y problemas en el entorno familiar.

Los motivos de consulta parecen estar más relacionados con la vida personal que con el entorno laboral, aunque obviamente no es siempre fácil diseccionar la vida personal y la profesional.

La mayoría de los conflictos que presentan los pacientes en todos los ámbitos tienen que ver con estructuras internas de afrontamiento construidas durante su historia vital y fundamentalmente durante la infancia. Carencias o negligencias en nuestro desarrollo hace que tengamos más dificultades para afrontar los problemas.

El 100% de las personas que acuden a terapia tienen conflictos en sus relaciones con otras personas (ver el gráfico 1). Esto es un tema transversal y que requiere un abordaje urgente por parte de todos los agentes. Su gestión facilitaría enormemente la gestión de conflictos tanto en el ámbito laboral como personal.

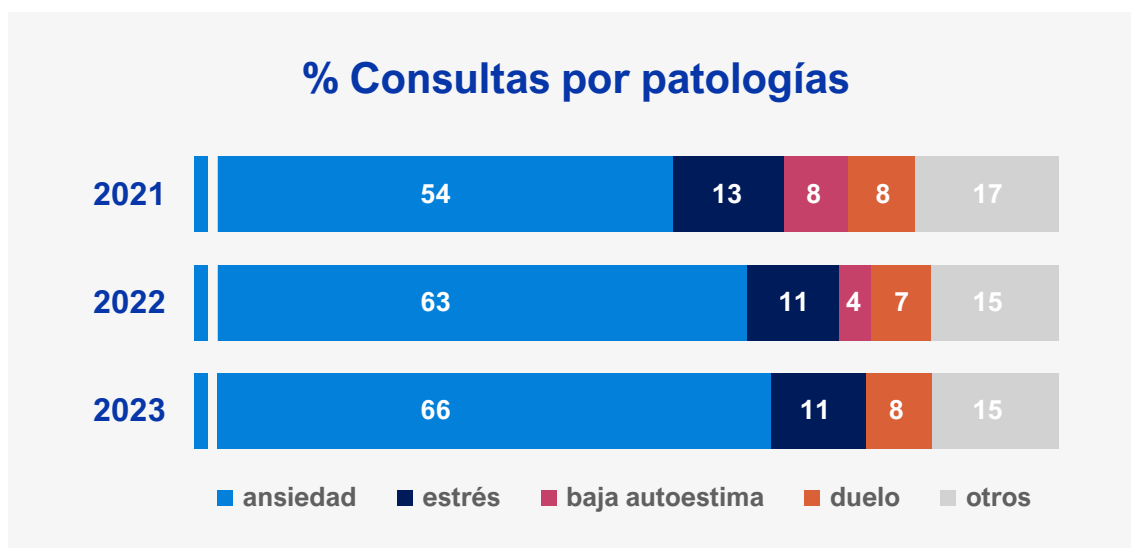


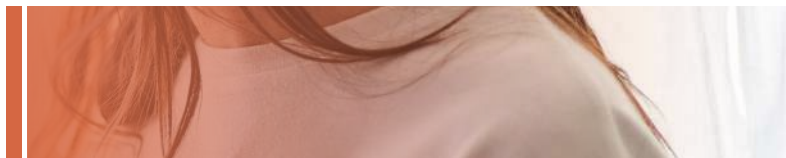
Gráfico 1

Probablemente, esta situación se haya dado como consecuencia de la presencia en la sociedad y el estilo de vida actual de nuevos desencadenantes:

- La falta de tiempo para dedicar a las relaciones y, por lo tanto, dificultad para mantener relaciones sanas.
- Sociedad hiperconectada, pero realmente aislada. Lo que lleva a un incremento de la soledad.
- Hiperestimulación.
- Incertidumbre social y económica.
- Fácil acceso a información. Se tienen más recursos y se puede identificar lo que nos pasa.
- Los problemas de salud mental se están en proceso de desestigmatización.
- Se ponderan ideales inalcanzables que nos colocan constantemente en el futuro.



## Origen de los trastornos mentales y emocionales



El origen de las enfermedades mentales o los trastornos de tipo emocional es multifactorial. Aunque existen aceleradores que han actuado en los últimos tiempos incrementando la presencia de estas patologías, es importante señalar que cada persona puede, o no, reaccionar a ellos. De esta forma, para un sujeto pueden ser situaciones neutras o fácilmente asimilables, y para otro pueden desencadenar un profundo sufrimiento.

La forma en la que reacciona nuestra mente depende de varios factores. Por un lado, nuestra historia, las experiencias pasadas que acumulamos y nos han generado conflicto pueden detonar al mezclarse con el acelerador. Por otro lado, el origen orgánico o biológico, es decir, desequilibrios en diferentes sustancias químicas del cerebro. Además, estas sustancias pueden verse alteradas por factores ambientales como el estrés y la ansiedad crónica o sostenida en el tiempo y las experiencias pasadas.

Por último, la predisposición genética, ya que las investigaciones sugieren que ciertos genes pueden aumentar la vulnerabilidad a los trastornos mentales y parece que esta predisposición en interacción con determinados factores ambientales puede precipitar el trastorno.





04

# SITUACIÓN DE LA SALUD MENTAL EN EL ÁMBITO LABORAL

Los problemas mentales más comunes en España actualmente son los trastornos por ansiedad y los trastornos depresivos; siendo la prevalencia de la ansiedad de un **6,7%**, afectando a más de 4 millones de personas, y la de la depresión del **5%**, con más 2,5 millones de personas diagnosticadas, así como indica el Ministerio de Sanidad. Estos trastornos pueden tener un origen personal o profesional, y pueden estar influidos por factores como la falta de tiempo para las relaciones sociales, la hiperconexión e hiperestimulación o la incertidumbre social o económica.

En el ámbito laboral, la salud mental influye directamente en el rendimiento, la motivación, la satisfacción y la productividad de los trabajadores, pudiendo fomentar el absentismo laboral. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud (ENS), realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), se puede apreciar un aumento de la tasa de absentismo laboral por enfermedad mental.

La encuesta muestra que, en 2021, el **14,3%** de las bajas laborales fueron por motivos de salud mental lo que supone un aumento del **6,6%** respecto a 2019. Teniendo en cuenta las dificultades a las que la sociedad tiene que hacer frente, se estima que estos datos sigan aumentando aún mayor debido al incremento de los casos de estrés, ansiedad y depresión. De hecho, estos tres problemas mentales son los que más bajas de absentismo por incapacidad temporal (IT) provocan.



Por su parte, el INE ha revelado que el coste del absentismo laboral por enfermedad mental en España aumentó en 2022, llegando a los 39.000 millones de euros, lo que equivale al **3,2%** del producto interior bruto (PIB) del país. Este alto coste del absentismo laboral para las empresas y la economía en general destaca la necesidad de implementar soluciones y medidas preventivas para mejorar la salud mental y emocional de los trabajadores y reducir la ausencia en el trabajo.



## Estrategia Española de Seguridad y Salud (2023-2027)

En este sentido, la Estrategia Española de Seguridad y Salud para 2023-2027 desempeña un papel fundamental en la consecución de este objetivo y ayuda a fomentar la promoción y protección de la salud mental en el entorno laboral. Una estrategia centrada en la prevención y la colaboración, con un enfoque integral, y situando al mismo nivel la protección de la salud física y mental de las personas trabajadoras.

Con el objetivo de conseguir la mayor eficacia posible en la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo e intentar anticiparse y gestionar las posibles amenazas y riesgos para la salud de las personas trabajadoras ante el cambiante mundo laboral.

La estrategia busca, por un lado, incorporar la integración de la edad y la diversidad generacional en la gestión preventiva y reforzar la protección de las personas trabajadoras frente a riesgos psicosociales. Además, se va a apoyar a las empresas para identificar y evaluar los riesgos derivados de la digitalización y las nuevas formas de empleo. También se reconocerá a las empresas que acrediten buenas prácticas en el manejo de la salud emocional y la prevención de las enfermedades mentales. Por otro lado, pretende identificar colectivos de personas trabajadoras en situación de vulnerabilidad que presentan peores datos de salud y analizar los factores que les hacen vulnerables para incorporar la prevención de riesgos laborales de manera transversal en otras políticas públicas.

Asimismo, se va a poner el foco en las actividades profesionales que acumulan el mayor porcentaje de accidentes de trabajo para intensificar campañas de asistencia técnica y de vigilancia y control del cumplimiento de la normativa de forma coordinada con la Inspección de Trabajo y Seguridad Social y las administraciones públicas. Así, entre las novedades de la estrategia, destaca la creación de la Agenda Nacional para la Prevención del Cáncer de Origen Profesional, que permitirá avanzar en la mejora de la identificación de enfermedades profesionales recopilando acciones para conocer la situación actual del cáncer de origen profesional en el país.

Entre sus conclusiones principales se puede extraer que el 32% de la población española ocupada declara estar sometida a presiones de tiempo o sobrecarga de trabajo. Frente a esta situación, se ha puesto como solución la elaboración de guías para informar sobre los estilos de vida, factores biomédicos y estresores laborales que incrementen el riesgo cardiovascular y sus estrategias de prevención.

Además, el 40% de los accidentes de trabajo mortales son debido a patologías no traumáticas, siendo mucho mayor en las personas trabajadoras de mayor edad. De hecho, los trastornos musculoesqueléticos representan un elevado porcentaje de la morbilidad laboral: 31% de los accidentes de trabajo y 83% de las enfermedades profesionales. Por eso, una de las actuaciones de esta estrategia es profundizar en la investigación de las causas que provocan este tipo de accidentes.

## El sector privado en España

Los datos proporcionados por Open Salud arrojan una realidad en el contexto de la empresa que representa muy bien la realidad social en general que se encuentra en consulta. La patología identificada con más frecuencia en el ámbito empresarial y clínico es la ansiedad. Muchos estudios apuntan que es la auténtica pandemia del siglo XXI y se prevé que cerca del **25%** de la población experimentará algún tipo de trastorno de ansiedad en algún momento de sus vidas.

Los motivos detectados en consulta que justifican el aumento de los casos de ansiedad son multifactoriales y difíciles de resumir, pero algunos de ellos son especialmente relevantes desde el punto de vista clínico. Actualmente, la población existe más información, por lo que se cuenta con más recursos y las personas pueden identificar qué les pasa, y, además, se ha producido una desestigmatización de la enfermedad y es más propensa a compartirla. Del mismo modo, se distinguen claramente los detonantes en función de la edad, ya que los menores de 35 años que conviven con redes sociales se enfrentan a una realidad ficticia e inaccesible que genera una frustración constante, sometiéndose a ideales inalcanzables que les colocan constantemente en el futuro, lo cual genera mucha ansiedad.

En este apartado, se explica de forma simple, la visión de esta patología, posicionándola como un síntoma, una reacción de alarma que, si bien responde a un desencadenante (un trigger), alerta sobre un problema mayor que hay que atender con urgencia.

Con la pandemia de COVID-19, la telemedicina sufrió un boom que, aunque obviamente se mantiene a niveles muy por encima de los niveles pre-COVID, ha ido disminuyendo, siendo menor su uso en 2022 frente a 2021. Por su parte, la tele-psicología sufrió el mismo auge, pero a diferencia de la telemedicina, continúa creciendo a tasas muy elevadas.

Así, se puede observar cómo la pandemia precipitó la naturalización del uso de la psicología. Principalmente, dio un argumento global y universalmente aceptado de la necesidad de acudir a un psicólogo, por lo que ya no era necesario “justificar” la decisión.





Hay muchos detonantes causantes de esta situación que tuvieron un gran impacto en la población y en la percepción de la salud mental. La COVID-19 no solo nos enfrentó a sentimientos y emociones (miedo, incertidumbre, confusión, indefensión, frustración...) de alta intensidad y desafió nuestros mecanismos de afrontamiento, si no que nos obligó a vivir situaciones de aislamiento no vividas con anterioridad.



Además, la pandemia frenó de manera drástica, en algunos casos, la actividad por lo que sea activaron sistemas como la RND (red neuronal por defecto) que alberga los pensamientos a los que no nos queremos enfrentar y que normalmente conseguimos “acallar” con la actividad del día a día.

Del mismo modo, nos privó del contacto social, teniendo especial repercusión en el caso de los jóvenes y adolescentes, ya que impactó en su desarrollo y las necesidades derivadas de esta edad provocando mucho sufrimiento, comprometiendo la evolución natural deseable. Asimismo, generó mucho conflicto familiar, pues se forzó convivencias intensas a las que no estábamos acostumbrados y no siempre se consiguió una adaptación correcta. Esto supuso también un incremento de la exposición a pantallas y redes sociales, dañando significativamente nuestra salud cognitiva y emocional.





05

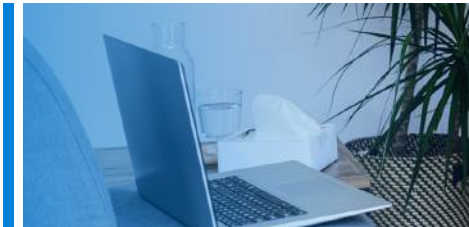
## ¿QUÉ SE PUEDE OFRECER DESDE LAS EMPRESAS?

Las empresas cuentan con múltiples recursos que pueden aplicar para velar por la salud mental y emocional de sus empleados. Desde la psico-educación, las evaluaciones frecuentes sobre el estado emocional, servicio de psicología, telepsicología, valoración estado psicofísico en el examen de salud de los trabajadores (VS), programas de mindfulness (técnica de gestión del estrés), formación de líderes con nuevas habilidades o programas de bienestar emocional.

## Psico-educación

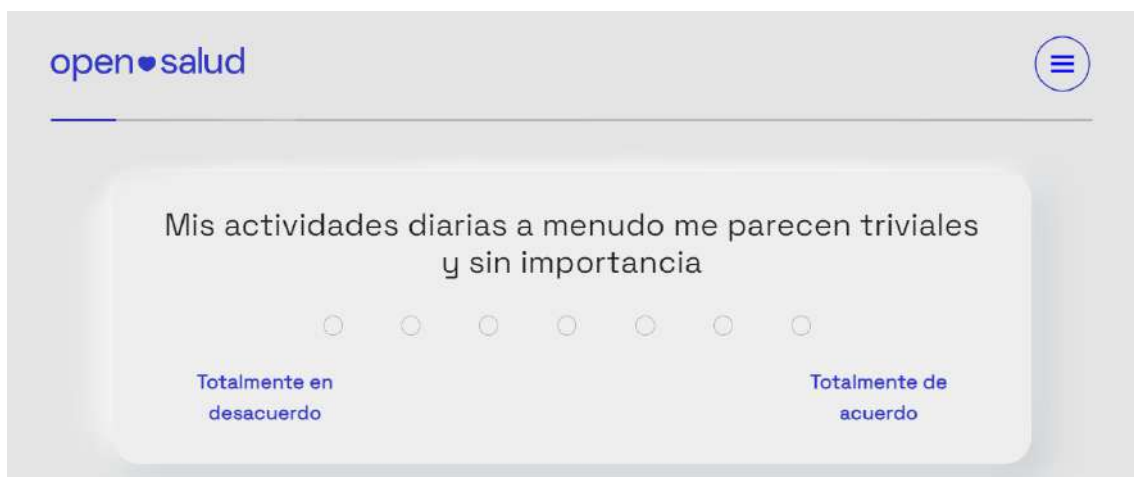
La psico-educación es de enorme utilidad para dar recursos y herramientas a las personas para entender qué les está pasando e identificar necesidades, así como, para ayudar a “contener” los primeros síntomas o incluso resolverlos por sí mismos. Es importante tener en cuenta que, aunque las empresas a veces presionan para limitar las consultas y sesiones con el objetivo de reducir costes, podría afectar al bienestar del paciente. Cualquier medida que facilite el acceso a un apoyo es siempre muy positiva. Además, hay conflictos que requieren tratamientos más extensos y, por lo tanto, no sería adecuado suprimirlos.

De hecho, si queremos que el paciente esté bien, idealmente habría que extender el servicio a su pareja/cónyuge e hijos menores que en muchas ocasiones son los que generan el problema que manifiesta el empleado. En este sentido, los enfoques sistémicos son muy eficientes para que el conflicto tratado se resuelva.



## Evaluaciones frecuentes sobre el estado emocional

Además de incorporar buenos psicólogos, es aconsejable incorporar otros recursos como elementos de autoevaluación o herramientas de prevención y apoyo como clases, talleres, recursos de meditación, etc. Sería muy interesante hacer evaluaciones frecuentes del estado emocional de los empleados/as para proactivamente poder recomendar tanto las sesiones directas con un psicólogo como alguna herramienta preventiva. La formación en algunos aspectos generales de salud emocional, sería interesante que fuera una parte más del catálogo formativo de las empresas. Así, en este sentido, sería aconsejable disponer de una guía práctica que la empresa pueda pasar para medir el estado emocional de la plantilla.



*Ejemplo de test de Bienestar psicológico de Open Salud*



## Servicio de psicología y telepsicología

Resulta de utilidad ofrecer talleres, clases y otro tipo de recursos para mejorar la salud mental de los empleados. Sin embargo, el que más impacto tiene son las consultas y sesiones con profesionales.

Por lo general, la decisión de ir al psicólogo, aunque puede ser algo que esté en nuestra cabeza mucho tiempo antes de actuar, el “momento mágico” en el que damos el paso suele ser impulsivo respondiendo a algún acontecimiento y no es bueno poner barreras.

En este sentido, se podría destacar que los menores de 30 años utilizan este recurso hasta cuatro veces más que los mayores de 50 años. Esto se debe a que las generaciones Z e Y han estado mucho más expuestas a la normalidad del servicio; lo han usado incluso en su infancia y lo consideran un recurso útil y necesario para sus vidas. También tienen menos tolerancia al sufrimiento y la frustración por lo que suelen requerir antes las soluciones.

Hay que tener en cuenta que el vínculo con el terapeuta es el **80%** del trabajo en consulta, de ahí la importancia de que estos tratamientos tengan continuidad para que se den cambios en las personas. Así, es fundamental que, para que un servicio de psicología sea eficiente, apenas exista rotación de psicólogos, pues la relación de confianza es clave. Además, el empleado tiene que poder elegir el profesional que le va a atender y no se puede sustituir un psicólogo cuando ha iniciado una terapia con su paciente.

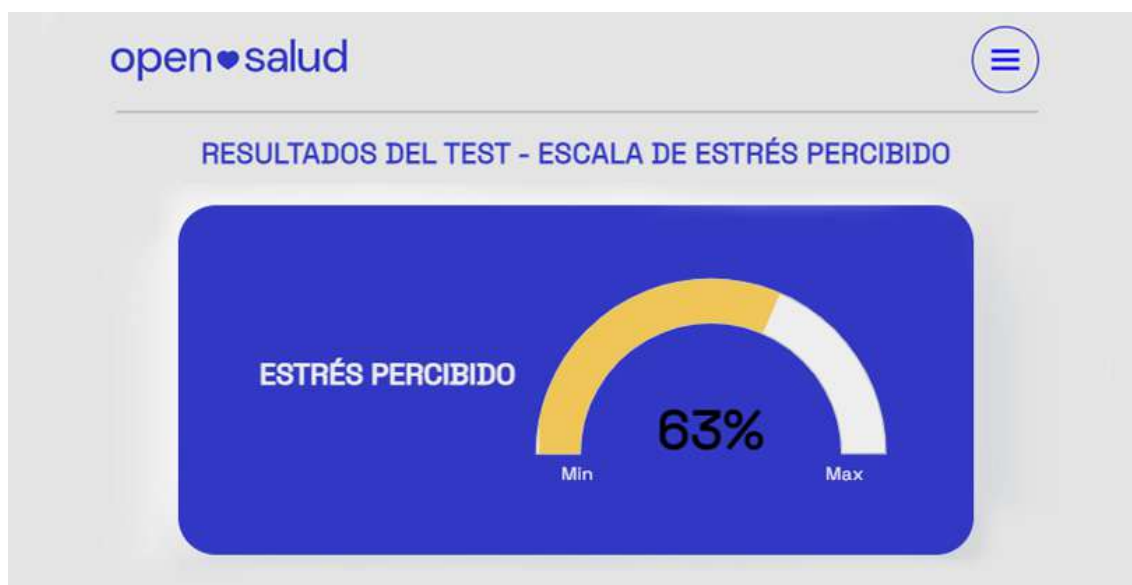
En la experiencia clínica, este vínculo se puede obtener tanto por videollamada como de manera presencial sin problema. De manera puntual y con pacientes ya “vinculados” a su terapeuta, se pueden realizar sesiones telefónicas, si de manera urgente son requeridas para contener una situación concreta. Un servicio de atención compuesto al **100%** de líneas de chat y teléfono que atienden anónimamente a los empleados no suele tener gran impacto a nivel mental y emocional.

La clave es, por tanto, que el empleado pueda elegir un profesional, hacer consultas o sesiones por vídeo y, si puntualmente necesita comunicarse por chat o teléfono, contar con una plataforma lo permita, pero como un recurso complementario.

El problema para la empresa es que un servicio de call center por teléfono y chat es relativamente más económico que un servicio de consultas. No obstante, hay que tener en cuenta que todos los mecanismos preventivos que podamos poner en marcha desde todos los agentes sociales serán de gran utilidad, tanto para la persona como en este caso, el efecto derivado para la propia empresa. Y, así como se plantea en la psico-educación, es aconsejable extender los servicios que se planteen también a la familia.

## Valoración psicofísica en los exámenes de salud de los trabajadores (VS)

En la actualidad se están analizando las patologías psicológicas de una forma más exhaustiva, ya que, aunque no son las más numerosas, sí que son las de mayor duración (por detrás de las oncológicas) porque es difícil para los facultativos determinar cuándo ha sanado el paciente. Algunas de estas patologías pueden iniciarse en el ámbito del trabajo.



*Ejemplo de test de Escala de estrés de Open Salud*

Los servicios de prevención ajenos con fuerte implantación nacional habitualmente realizan algún tipo de cuestionario para valorar la aptitud psicofísica de los trabajadores, como puede ser el cuestionario de salud y bienestar en el trabajo. Adicionalmente, para trabajos específicos se pueden utilizar otros cuestionarios como los CTCs (Revised Conflict Tactics Scale).

En función de los resultados, puede ser necesario realizar pruebas adicionales, especialmente en colectivos de las fuerzas de seguridad como los policías, personal que maneja explosivos, operarios de alta tensión, conductores de maquinaria terrestre, etc. Estas pruebas consisten en otros tipos de tests estandarizados y elegidos libremente según los criterios profesionales del psicólogo actuante, cuyo número podrá variar a criterio personal y pudiendo ser completados con la realización de entrevistas personales.

En algunos colectivos, existe una regulación específica para obtener títulos habilitantes que regulan las pruebas psicofísicas que deben superar los candidatos. La realización de estas pruebas está abierta a los centros sanitarios que cumplan los requisitos regulados sean o no servicios de prevención ajenos. Dentro de estos colectivos se puede citar el personal ferroviario o al personal de servicios aeronáuticos a los cuales se les aplica las regulaciones de medicina aeronáutica donde se establece la clasificación de los diferentes certificados médicos en función de las funciones que se vayan a desempeñar (piloto, controladores, tripulantes...).

Por ejemplo, la orden FOM/679/2015, de 9 de abril, por la que se modifica la Orden FOM/2872/2010, de 5 de noviembre, por la que se determinan las condiciones para la obtención de los títulos habilitantes que permiten el ejercicio de las funciones del personal ferroviario relacionadas con la seguridad en la circulación, así como el régimen de los centros homologados de formación y de los de reconocimiento médico de dicho personal.

# Programas de mindfulness

El interés en mindfulness dentro de los entornos de trabajo ha aumentado drásticamente en los últimos años y muchas organizaciones de todo el mundo han comenzado a ofrecer alguna forma de capacitación basada en la atención plena a sus empleados y líderes.

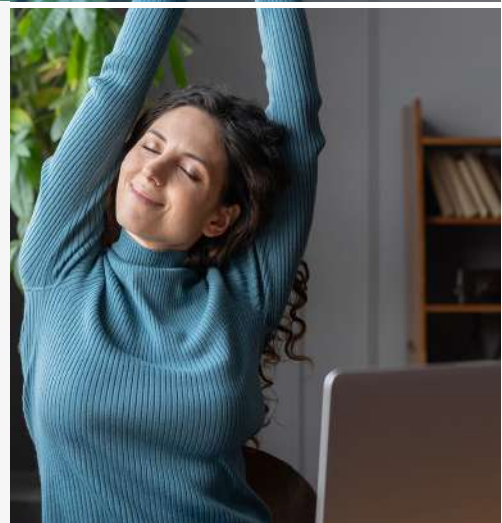
Esta técnica se basa en prestar atención al presente de forma consciente sintonizando con lo que está pasando en la mente, en el cuerpo y en el mundo exterior momento a momento. Sus tres elementos clave son: **conciencia, momento presente y aceptación.**

El mindfulness parece abordar cuestiones importantes con las que las organizaciones y los empleados están luchando como es la sobrecarga de la atención y la hiperconectividad, la multitarea y múltiples factores estresantes que afectan a la salud mental de los trabajadores.

Desde hace décadas, los psicólogos clínicos y otros profesionales de la salud utilizan técnicas de mindfulness para ayudar a las personas a lidiar con un amplio rango de problemas tales como depresión, ansiedad o dolor crónico. En los últimos 15 años, también se han investigado sus beneficios en el lugar de trabajo, encontrando que puede mejorar las relaciones sociales, la resiliencia, el rendimiento, el compromiso e incluso, la memoria. Las empresas comenzaron a considerar la atención plena y la meditación como técnicas de reducción del estrés, ya que es el denominador común en los costes sanitarios, el absentismo de los empleados, el burnout y la disminución de la productividad.



Esta técnica se traduce en beneficios no solo para el empleado sino también en la empresa, ya que tiene un impacto positivo a nivel financiero (reducción de días de enfermedad), humano (bienestar, menos estrés, felicidad del personal), mental (agilidad cognitiva, creatividad, inspiración), social (mejores relaciones, colaboración, conectividad, responsabilidad) y psicológico (autoconocimiento, autoregulación y flexibilidad psicológica). Pero, además, se traduce en beneficios físicos relacionados con la salud cardiovascular (presión sanguínea, ritmo cardíaco), mejoras en los niveles de energía y en el sistema inmunológico, disminución del dolor crónico, etc.



El mindfulness aplicado al ámbito laboral ayuda a las personas a aceptar y concentrarse en el presente para recuperarse del estrés laboral. Por lo tanto, los empleados pueden ajustar sus emociones y volver a su estado mental original, y ser más participativos y felices. Las empresas que aplican esta técnica cuentan con empleados más tranquilos y menos estresados y agotados, con mejores períodos de atención, esfuerzos más centrados y un mejor rendimiento y productividad de las tareas. Asimismo, ayuda a las personas a prestar una atención más estable y eficaz a la información relacionada con las tareas que están realizando, lo que permite una mejor toma de decisiones y resolución de problemas a través de una escucha efectiva, más claridad mental, creatividad y menos reactividad. El impacto se ve también en la mejora de las relaciones entre empleados y clientes, lo que conduce a un mejor compromiso, una mayor colaboración y resiliencia.

## ¿Qué se puede hacer desde las empresas para que funcione?

- 1. Cultura de la compañía.** Es la parte más importante. Cuanto más abierta, inclusiva y comprensiva sea, mejor funcionará. Si la cultura organizacional está en conflicto directo con los objetivos de un programa de atención plena/bienestar organizacional primero hay que redirigir la energía y los recursos hacia la mejora de la cultura.
- 2. Potenciar el equilibrio entre trabajo y vida privada** porque este equilibrio ayuda a que el empleado encuentre espacio y momentos para reducir el estrés.
- 3. Reconocer las señales.** Una de las maneras más efectivas para cuidar la salud mental de los empleados es entrenar a los líderes de equipos en la detección temprana. “Leer las señales” de que un empleado tiene problemas emocionales.
- 4. Nombrar embajadores** de mindfulness.
- 5. Practicar la gratitud.** La gratitud nos libera de las emociones desagradables y nos crea una mentalidad de abundancia.
- 6. Abrir un espacio** para entender la individualidad de los empleados y sus necesidades.
- 7. Evitar el McMindfulness.** Si bien existe buena evidencia de que la atención plena puede desarrollar la resiliencia de las personas, no debe usarse como pretexto para no abordar los tipos de problemas organizacionales que pueden hacer que el lugar de trabajo sea un ambiente estresante. Tal enfoque será, casi con toda seguridad, contraproducente. De hecho, si los empleados perciben que la atención plena se ofrece como un amortiguador para ayudarlos a lidiar con el estrés de un entorno de trabajo "tóxico", lo verán con cinismo y la aceptación de las sesiones de atención plena será menor.
- 8. Enseñar y practicar la escucha activa.**
- 9. Comunicar y trabajar en la consciencia de la importancia de la salud mental.** Crear una política de salud mental en el lugar de trabajo: se puede crear un documento con guías sobre “prevención, intervención y protección” supervisado por expertos.
- 10. Romper el silencio.** La creación de un espacio seguro y de confianza donde los empleados puedan hablar de los temas del entorno laboral que les generan estrés ayudará a iniciar conversaciones abiertas sobre la salud mental. Hay que transmitir a los empleados que está bien estar tristes, frustrados o abrumados y, sobre todo, dejarles saber que está bien pedir ayuda para no sentir la vergüenza de la estigmatización.
- 11. Contratar a expertos** en psicología, atención plena, ciencias del comportamiento y gestión de conflictos para gestionar todo lo anterior.

Hay que tener en cuenta, no obstante, que los programas podrían ayudar a algunos empleados, pero no a otros, y podrían dañar la moral o crear o exacerbar una sensación de exclusión entre los empleados que no pueden aprovechar al máximo las ofertas del programa. Esto implica tener presente que hay personas con discapacidades, con trastornos de la alimentación o con enfermedades crónicas en las que es posible que, al practicar la meditación y la atención plena, puedan surgir sentimientos fuertes. El objetivo es inspirar el cambio personal y el desarrollo de una manera que fomente la cooperación, la competencia y el entusiasmo.



## Formación de líderes con nuevas habilidades

Uno de los factores que se ha revelado clave para el bienestar del talento en las organizaciones, en especial en todo lo relativo a la salud emocional y desarrollo de carrera, es el estilo de liderazgo en el entorno laboral.

Además, la implantación del teletrabajo y la progresiva digitalización obligó a replantearse las antiguas formas de gestionar equipos.

Aparecen nuevos retos como la desconexión y la soledad, que se convierten en verdaderos riesgos para la salud mental y emocional de las personas en el ámbito laboral. La autonomía de los equipos ya no es un objetivo por conseguir, se da por supuesta, y es más bien el exceso de autonomía lo que puede constituir un problema: al no estar en contacto físico frecuente con el equipo, la tentación es actuar de forma individual. Cuando surgen problemas, es más complicado diagnosticarlos y, por tanto, darles solución. En el entorno digital es más difícil aceptar una crítica o un refuerzo negativo sobre nuestro trabajo, ya que al no existir contacto humano resulta menos matizada, ausente de contexto y más inapelable, favoreciendo el enfrentamiento y la insatisfacción. Cualquiera ha experimentado la diferencia entre un correo electrónico y una reunión personal a la hora de formular una corrección con éxito.

La soledad de las personas en el nuevo entorno laboral 100% remoto o híbrido es uno de los mayores problemas que un buen liderazgo debe afrontar. Jonathan Sacks sostenía que, junto a la crisis climática, existe otra crisis social de importancia no menor, que denominaba “cultural climate change”, y que consiste en la sustitución de la comunidad por el contrato y del “nosotros” por el “yo”. Un buen liderazgo debe crear comunidades.

La persona al frente de equipos y con un liderazgo en entornos digitales, especialmente en caso de teletrabajo, debe manejar otras técnicas nuevas: por supuesto debe familiarizarse con el “business analytics” para el seguimiento de la productividad a través de sistemas de gestión del desempeño cada vez más cercanos a la realidad y la reacción frente al absentismo, antes mucho más sencillo. No obstante, debe también fomentar el contacto humano, propiciando reuniones frecuentes con sus equipos, para lograr la integración del talento disperso, haciendo a sus miembros sentirse partícipes de un proyecto común, y también para la detección temprana de problemas de salud mental y emocional.

Problemas nuevos, como el uso de las nuevas tecnologías, deben ser abordados. No hay sector alguno que no vaya a sufrir transformaciones profundas como consecuencia de la inteligencia artificial generativa (un ejemplo de la cual es ChatGPT). Algunas empresas optarán por su prohibición, para evitar los riesgos asociados a las “alucinaciones” de los sistemas de inteligencia artificial generativa, para controlar el riesgo de que se entregue al operador del sistema (en el ejemplo, OpenAI) información confidencial o datos de carácter personal, o bien para garantizar la originalidad del trabajo y el juicio crítico de las personas en las organizaciones.

Otras empresas preferirán incorporar estas nuevas herramientas en sus procesos productivos, dado que permiten obtener resultados aceptables con un coste mucho menor, pero deberán establecer límites para su uso y formar al personal sobre lo que se puede y lo que no se puede esperar de estos sistemas, así como la forma correcta de plantear las consultas (que se convertirá en una nueva profesión, si no lo ha hecho ya). La transparencia será sin duda esencial cualquiera que sea el modelo por el que se opte. El nuevo líder no puede ser ajeno a estas nuevas tecnologías, debiendo estar familiarizado con ellas para aportar a su equipo la claridad y orientación necesarias acerca de su utilización.



Pero no es solo la revolución digital y tecnológica lo que determina las cualidades necesarias para el liderazgo. En la sociedad de la ejemplaridad, el modelo de líder del pasado sustentado en el culto a la personalidad, que se considera al margen de las normas de la empresa y alejado de la propia cultura corporativa en beneficio de su propio ego o personalidad, es inadmisibles, como se ha visto recientemente en la política del Reino Unido (“partygate”). Ya no sirven los modelos anteriores, incluso en sus comportamientos privados, se exige al líder una ejemplaridad que antes quizás no resultaba imprescindible. El autoritarismo y la falta de respeto tampoco son estilos de liderazgo tolerables. La apuesta por la diversidad y la inclusión son parte esencial del proyecto empresarial. Y, finalmente, la transparencia como elemento fundamental para la participación de todos. Como resultado de todo ello, la democratización de unos nuevos estilos de liderazgo vinculados a la ejemplaridad y la transparencia da voz a todos los miembros del equipo fomentando las diferencias, la crítica y la creatividad.

En este sentido, cobra especial relevancia el liderazgo humanista que se basa en la creencia de que cuidar a los empleados y atender sus necesidades personales y profesionales conduce a un equipo más comprometido, productivo y satisfecho. Desde fomentar una comunicación más abierta, escuchar de manera activa a todos los empleados, reconocer los logros personales, brindar apoyo emocional, recursos y oportunidades de desarrollo, gestionar la carga de trabajo, hasta realizar evaluaciones periódicas del nivel del estrés. Al implementar estas acciones, los líderes pueden crear un entorno de trabajo donde el estrés y el malestar se aborden de manera proactiva, lo que beneficia tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.



En los estudios de Marisa Salanova sobre liderazgo en organizaciones saludables, encontramos los rasgos que pueden identificar al liderazgo positivo, y que se resumen en los siguientes:

- Carisma y regulación emocional.
- Comunicación efectiva.
- Estimulación Intelectual.
- Motivación inspiracional.
- Conocer y desafiar los procesos organizacionales.
- Compartir una visión de conjunto.
- Ser modelo.
- Apoyar, animar, facilitar.

El líder positivo, en palabras de Salanova “estimula a sus seguidores, les infunde la misión y visión del equipo y de la organización, facilita el desarrollo máximo de potencial de cada una de las personas del equipo, y del equipo en su conjunto, les motiva, les empodera, y les apoya; siendo ejemplo y modelo a seguir. Con lo cual, sus seguidores se identifican con él, establecen relaciones positivas y productivas con él y entre ellos”.

## Programas de bienestar emocional

Antes de implantar un programa de bienestar psicológico para los empleados, es muy importante realizar una serie de pasos que influenciarán en el éxito del programa. Entre ellos podríamos destacar los siguientes:

**Campaña de sensibilización.** Es necesario realizar este tipo de campañas para normalizar la enfermedad y que los empleados aprendan a compartir sus emociones viendo que no existe ningún impacto negativo por ello.

**Plan de comunicación inicial.** Hacer un buen plan de comunicación donde se explique en que consiste el programa y los beneficios del mismo ayudará al impacto positivo de la implantación en la organización.

**Apoyo de la dirección.** Es fundamental que la dirección de la compañía este comprometida con el bienestar del empleado para asegurar que la implantación de este tipo de programas tiene la aceptación adecuada. Sin duda, esto mostrará el compromiso de la dirección por mejorar ese bienestar.

**Sponsorización del CEO.** El CEO de la organización debe sponsorizar el programa, así el mensaje llegará con más impacto a todos los empleados y ayudará a normalizar la situación.

Existen una serie de factores clave que sin duda ayudarán en la implantación de un programa de bienestar psicológico en las organizaciones:

**Responsable del programa de bienestar.** Hay que establecer un responsable del programa de bienestar que haga seguimiento del mismo y que, de algún modo, pueda ir analizando el funcionamiento e ir estableciendo planes de mejora.

**Embajadores de bienestar.** Se pueden establecer determinadas figuras como son los embajadores de bienestar que apoyen todas las iniciativas que se lancen en el programa y se aseguren de que el mensaje llega a todos los empleados.

**Comunicación interna como programa externo.** El programa se debe comunicar internamente como algo que la compañía contrata externamente, para evitar que haya rechazo por parte del empleado por pensar que es algo que organiza internamente la empresa. El empleado debe percibir este servicio como una empresa totalmente externa, esto será un elemento que maximizará el uso del programa.

**Acción preventiva y no reactiva del programa.** El programa de atención psicológica no debe ser enfocado solo a las personas que puedan tener una situación compleja desde el punto de vista psicológico, si no que se debe enfocar a todos los empleados. El bienestar emocional no es únicamente para las personas que están mal, si no para todas las personas, de esta forma se conseguirá actuar de forma preventiva y no reactiva. De esta forma, para que un servicio de psicología en una empresa funcione eficazmente y los trabajadores acudan libremente y con naturalidad, es fundamental crear un entorno que fomente la salud mental, destigmatice la búsqueda de ayuda y garantice la privacidad de la información.

**Programa de bienestar emocional y no solo apoyo psicológico.** El programa debe compartirse con todos los empleados como un programa de bienestar emocional, amigable, no es necesario estar mal para usarlo, es un programa que te ayudara a desarrollar habilidades para fortalecerte mentalmente. Es como acceder a un programa de wellness, con entrenadores personales que te ayudaran a mejorar psicológicamente. Hay que cuidar proactivamente del bienestar del empleado, no solo actuar cuando aparece la enfermedad. La detección precoz de la enfermedad puede ayudar a intervenir mucho más rápido cuando surge la alteración psicológica.

**Plan de comunicación continua.** El programa tiene que estar muy presente en todos los empleados, a través de la web, de campañas de comunicación o de webinars, para que puedan conocer a los psicólogos que dan el servicio y se rompan las barreras que dificultan el acceso. También se pueden comunicar vídeos de los propios empleados que quieran compartir sus experiencias con respecto al uso del programa. Este mensaje será mucho más cercano para sus compañeros y ayudará a normalizar la salud mental, compartiendo, no solo la experiencia con el programa, si no sus experiencias personales.

**Accesibilidad desde cualquier dispositivo.** El programa debe estar accesible para todos los empleados a través de cualquier dispositivo o medio. Esto facilitará el acceso al mismo en el momento que el empleado lo necesite sin ser imperativo que este trabajando en su puesto de trabajo.

**Implicación del mánager directo.** Es muy importante la implicación del mánager en el bienestar y salud de sus equipos. Para ello, se les puede formar para que entiendan cómo afrontar situaciones de salud mental con el equipo y cómo generar conversaciones con una persona que ves que ha bajado su rendimiento o que está más irritable. En estas formaciones se les indica qué deben tener en cuenta para tener estas charlas en temas de bienestar. También se puede poner al mánager KPI's sobre el bienestar del empleado, para que, de algún modo, esté más implicado en este bienestar de sus equipos.



06  
—

¿QUÉ DEMANDAN  
LAS NUEVAS  
GENERACIONES  
AL TRABAJO?



Hemos acudido a la Universidad, en concreto a la Escuela de Relaciones Laborales de Lugo, donde se están formando futuros trabajadores, que hoy son candidatos potenciales a un puesto de trabajo, y les hemos planteado distintas preguntas, para valorar el futuro del trabajo.



Les hemos preguntado, primeramente, por las características que debe tener un proyecto que garantice el bienestar profesional y así poder encontrarse bien en ese trabajo. Ante esta pregunta, los estudiantes han respondido que, para que una empresa cuente con un ambiente de trabajo saludable y positivo, es importante que se permita establecer unas buenas relaciones afectivas, de compañerismo e incluso amistad. Además destacan contar con:

1. Oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento, así como formación.
2. Reconocimiento y recompensas por el trabajo bien hecho.
3. Políticas y prácticas de bienestar, lugares de descanso.
4. Flexibilidad horaria. Otra característica que consideran importante sería la organización del tiempo, es decir, distribuir el tiempo de manera que los empleados dispongan de una franja suficiente para desarrollar sus obligaciones sin la aparición de estrés, agobio o tensión.
5. Capacidad de innovación y adaptación a los cambios, afrontando posibles situaciones de conflicto de la forma menos dañina.

En la segunda pregunta, queríamos saber si conocían alguna herramienta para la mejora de su salud emocional y si les gustaría saber más al respecto. Nos dividen las alternativas de la siguiente forma:

**Programas de bienestar físico mental.** Actividades como sesiones de yoga, meditación o ejercicios de relajación pueden ser herramientas muy útiles a la hora de apoyar a la salud mental desde un componente más físico. Estas pueden ayudar a reducir el estrés. Así como gimnasio o ir a correr u otra actividad física intensa. Tienen la ventaja que muchas de ellas pueden ser llevadas a cabo en compañía añadiendo un componente social muy importante para la salud mental, creando vínculos y grupos de apoyo vitales.

**Servicios de asesoramiento y terapia.** Estos servicios de asesoramiento y terapia proporcionan acceso confidencial a profesionales de la salud mental que pueden brindar apoyo y orientación. Estos profesionales ya no acarrean el tabú que antaño tuvieron y es normal acudir a ellos, no solo por situaciones negativas, si no de manera habitual. Al taller no solo vamos cuando el capó de nuestro coche empieza a echar humo, los chequeos rutinarios son una herramienta vital para asegurar la longevidad del vehículo. Y lo mismo ocurre con la salud mental y emocional.

**Formación y talleres.** Es fácil olvidar que no todo el mundo tiene las herramientas para lidiar con la salud mental y emocional. Es interesante, pues, fomentar las mismas a través de talleres y sesiones de capacitación sobre gestión del estrés, inteligencia emocional, habilidades de comunicación efectiva y otros temas relacionados con la salud emocional.

Destacan, además el uso de la IA para agilizar procesos que sean más monótonos, de forma regulada, no poniendo en peligro puestos de trabajo. Todos, afirman que es determinante tener en cuenta las pequeñas actividades que se hacen a lo largo del día de forma inconsciente, pero que no se presta atención a los beneficios que están aportando.

Desde dormir bien hasta disfrutar de la compañía de las personas que queremos, tomarnos tiempo para nosotros mismos y relajarnos, llevar una dieta equilibrada o realizar ejercicio.



Puede parecer que todo esto no tiene nada que ver con la salud emocional, pero un cuerpo sano ayuda a tener la mente más tranquila, de forma que se puedan alcanzar mejor las metas que queremos conseguir.

Por último, les hemos preguntado cómo afecta el teletrabajo y la digitalización en el futuro del trabajo. En este sentido, los resultados coinciden en que el teletrabajo y la digitalización puede ser algo positivo, ya que aporta mayor flexibilidad y conciliación de la vida personal y profesional. Aunque, al mismo tiempo, esta modalidad puede reducir la capacidad de distracción y generar aislamiento social al perder el sentido de permanencia dentro del equipo, volviéndose unas relaciones más frías y distantes.

Aquí, la falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal, así como la falta de interacción social, se consideran un riesgo para la salud mental, ya que pueden aumentar el riesgo de estrés, agotamiento y problemas de salud mental.

En definitiva, es importante valorar todos los aspectos que pueden ser positivos o negativos, y ver el peso de cada uno de ellos.



07

BEST PRACTICE:

Domus 



Empresa de más de 28.000 empleados a nivel de toda España dedicada a la Gestión de Residencias y centros asistenciales que tiene como propósito mejorar el bienestar de las personas mayores en un entorno social activo, sus familiares eligen la modalidad de servicio y atención que mejor cubre sus necesidades, según su grado de autonomía y sus preferencias, encontrando cuidados de confianza y soluciones innovadoras.

Los profesionales asistenciales que realizan su labor en el ámbito residencial, domiciliario o sociosanitario se encuentran con una probabilidad potencialmente elevada de sufrir los efectos del síndrome de burnout o de la fatiga por compasión.

Las especiales características de los cuidados y atención que deben ofrecer a pacientes y familiares pueden considerarse de elevado impacto emocional y requieren de la realización de tareas y acciones de autocuidado personal y soporte.

Por este motivo, desde los Equipos de Atención Psicosocial de la compañía se han realizado diversas acciones enmarcadas en proyectos y diversas prácticas colaborativas (SAD Barcelona, “El Refugio”, Soporte a Profesionales en contexto de COVID-19, etc.), con el fin de garantizar el soporte psicosocial a los profesionales sanitarios y sociosanitarios, tanto de la propia organización como de entidades colaboradoras. El objetivo ha sido la intervención orientada a la prevención del burnout de dichos profesionales, así como la intervención asistencial en situaciones de crisis personales, gestión de conflictos laborales y apoyo en contextos de moderada-alta complejidad emocional.

### Algunas de las situaciones más frecuentes y recurrentes han sido:

- 1. Sobrecarga física y emocional ante situaciones de estrés reiterado.** Nuevas condiciones de trabajo, elevado volumen asistencial, desconocimiento técnico de la enfermedad o síntomas, contacto reiterado con el padecimiento, muertes repentinas y medicalizadas.
- 2. Sentimientos de impotencia y frustración** generadas por la situación de crisis.
- 3. Efectos psicoemocionales post-traumáticos.**
- 4. Counselling.** Falta de formación específica en acompañamiento a la muerte y de habilidades comunicativas para transmitir malas noticias en caso de complicaciones clínicas y mal pronóstico.
- 5. Dilemas bioéticos.**
- 6. Conflictos** con las familias o intra-equipos.
- 7. Otros.**

Así pues, los principales motivos de consulta y derivación, por los que se ha remitido al servicio destacan:

- Problemas laborales y familiares.
- Sintomatología ansiosa y afectiva derivada de problemas relacionales en el contexto personal y laboral.
- Desmotivación, cansancio emocional y agotamiento global.
- Problemas físicos y psicosomáticos que afectan al desempeño de las labores profesionales.
- Sentimientos de baja autoestima y valía profesional de forma reactiva a varios acontecimientos estresantes en el contexto familiar y laboral.
- Pérdidas personales o familiares que afectan estado de ánimo y actividad laboral.
- Estrés asociado a acontecimientos laborales y contextos de estrés postraumático.

La mayoría de las intervenciones destinadas al soporte a los profesionales han sido orientadas a la gestión de la propia sintomatología psicosocial, así como a la prevención del síndrome del cuidador formal, burnout y adaptación a las condiciones laborales. Asimismo, se han derivado aquellos casos que se han detectado como trastornos psicopatológicos y que requieren de una actuación especializada por parte de los servicios de salud mental o bien otros servicios de la red de recursos del territorio.

## Algunas de las herramientas empleadas han sido:

### Herramientas a nivel personal:

1. Ejercicios de práctica de respiración o relajación
2. Uso de estrategias de superación de trauma.
3. Higiene o rutinas del sueño, alimentación, ejercicio controlado y pautas de autocuidado.
4. Ejercicios psicoeducativos entorno a la gestión emocional, recursos de afrontamiento, autocontrol, etc.
5. Identificar de forma específica las necesidades y emociones disfuncionales de los usuarios
6. Escucha activa y soporte emocional básico.
7. Fomentar la autorregulación y estrategias de adaptación.
8. Aumentar la percepción de control de la persona para aumentar su propio bienestar
9. Seguimiento y monitorización de necesidades, capacidades y demandas del usuario.
10. Acompañamiento en duelos y situaciones de pérdida.



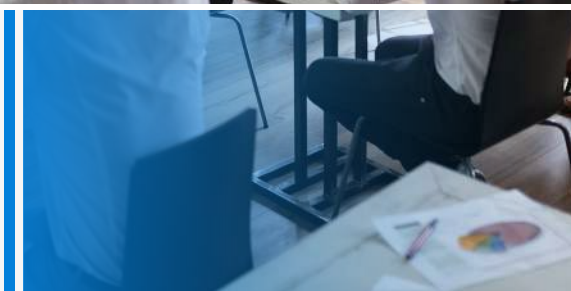
### Herramientas a nivel relacional:

1. Entrenamiento en resolución de conflictos.
2. Potenciar vínculos con familia o amigos creando un entorno y red de apoyo.
3. Fomentar la comunicación intra-equipo, con las direcciones de los centros, etc.
4. Realizar actividades distractorias y potencialmente gratificantes.
5. Intentar crear buen ambiente en el trabajo, fomentar motivación y refuerzos positivos.



**Herramientas a nivel grupal** (dentro del equipo, cada uno según el caso si fuera posible):

1. Proponer hacer una supervisión de algunos casos y repartir una carga de trabajo sostenible.
2. Importancia de poder realizar talleres de autocuidado y formación de temas específicos.





08

CASO  
DE ÉXITO:



## Fresh Program de Orange: “Cada persona es única”

El cuidado de la salud, en todas sus facetas, es, sin duda, una parte fundamental en las políticas de recursos humanos de las empresas. Y, como parte de esas políticas, la salud mental está cobrando cada vez más importancia.

Para Orange, que tiene en su esencia y ADN el ser una “telco” digital y humana, el bienestar de sus empleados es un apartado estratégico. Por ello, como tal fue pionera en lanzar en 2016 su programa de empresa saludable “Fresh Program”, basado en el modelo de la OMS, desarrollado a partir de indicadores epidemiológicos y con un enfoque integral de bienestar corporativo.

La visión de Orange es clara: el cuidado de la salud va más allá del aspecto físico. En otras palabras, una empresa saludable también debe cuidar del bienestar psicosocial de sus empleados, favoreciendo el liderazgo saludable y proporcionando los mejores espacios de trabajo.



Desde esta perspectiva, el Fresh Program de Orange se basa en cuatro pilares fundamentales: fresh heart, fresh mind, fresh ageing y fresh for her.

**Fresh heart**, con foco en promocionar hábitos cardiosaludables

**Fresh ageing**, con el objetivo de apoyar la salud a cualquier edad y el envejecimiento activo

**Fresh Mind**, para el desarrollo de una mentalidad positiva y resiliente

**Fresh for her**, lanzado en 2019 para dar respuesta a las necesidades específicas de una plantilla con un porcentaje creciente de profesionales femeninas, con el objetivo promover y preservar la salud de la mujer

Además, el programa se complementa con una amplia política de beneficios sociales, que incluye un seguro médico privado para el empleado y sus familiares directos, retribución flexible y medidas de salud financiera, brindando un enfoque holístico para el bienestar de los empleados y sus familias.

## La salud psicosocial, un apartado fundamental en las políticas de personas de Orange

Pensando específicamente en la salud mental y emocional de sus empleados y empleadas, Orange realiza evaluaciones de riesgos psicosociales de manera periódica y cuenta con un plan de gestión en esta materia, que se revisa trimestralmente. Estas medidas permiten identificar los factores de riesgo y desarrollar acciones preventivas para garantizar un entorno de trabajo saludable. El programa tiene, además, un enfoque fundamental desde la perspectiva de género, lo que permite abordar las necesidades específicas de cada profesional, hombre o mujer.

Entre las iniciativas innovadoras implementadas por Orange en materia de salud mental, destaca la inclusión de un cuestionario de salud psicosocial en los reconocimientos médicos de los empleados. De manera similar a la forma en que se miden los indicadores de salud física, como el índice de masa corporal o la tensión arterial, también se miden los factores de riesgo que pueden afectar a la salud psicosocial. Esto permite identificar a aquellos empleados que pueden tener algún nivel de afectación y “conectarles” con los recursos de salud disponibles para asegurar su bienestar.

Adicionalmente a estas medidas, Orange lanzó el programa Mujeres Orange coincidiendo con el Día Internacional de la Mujer. Esta iniciativa tiene como objetivo apoyar a las profesionales femeninas de la compañía en el desarrollo de habilidades para potenciar su bienestar emocional. Los resultados han sido muy prometedores, con un 56% de las participantes que muestran mejoras en sus niveles de bienestar y más del 20% que vuelven a niveles bajos de estrés.



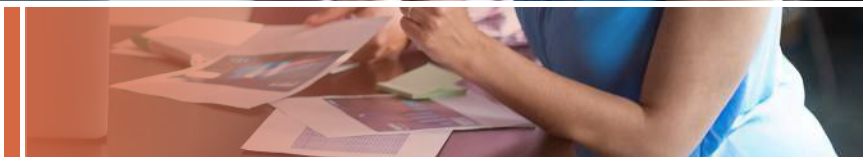
Además, la compañía ha establecido una línea de apoyo emocional gratuita, disponible las 24 horas para empleados y sus familiares, con un protocolo de acceso confidencial acordado con los representantes de los trabajadores.

La labor de Orange en este apartado ha quedado avalada en este 2023, con la obtención del certificado AENOR en Gestión de los Riesgos Psicosociales en el trabajo, conforme al Reglamento Particular RPCSG 110 basado en la norma Gestión del Riesgo Psicosocial ISO 45003, convirtiéndose en la primera empresa del sector de las telecomunicaciones -y la segunda en España- en certificarse de acuerdo a la citada norma.

Este sello se logró tras superar el proceso de auditoría del equipo de AENOR, en el que evaluaron las políticas, procedimientos, recursos y controles que realiza Orange para salvaguardar la seguridad y salud de los empleados.



## Una cultura con foco en las personas



La implementación del modelo de trabajo híbrido en Orange, con dos jornadas de teletrabajo voluntario a la semana (o las tardes en su defecto) para favorecer la conciliación de las mujeres y hombres de la compañía, fue acompañada por un ambicioso programa de Cultura, que incluía formación para los líderes y equipos. El objetivo de este programa es que los managers de Orange aprendieran las mejores prácticas sobre el trabajo en remoto con el fin de facilitar la labor de sus equipos, así como recomendaciones para reducir el número de reuniones y hacerlas más eficientes.

Por otra parte, el Convenio Colectivo de Orange recoge medidas de desconexión digital para garantizar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

En resumen, el Fresh Program de Orange, así como el resto de políticas para las personas que desarrolla la compañía, evidencian su decidido compromiso con el cuidado de la salud física y emocional de su plantilla, abordando este desde un enfoque integral, donde el liderazgo y la involucración en todos los niveles de la compañía ha favorecido que hoy sea una referencia obligada cuando se habla de entorno laboral saludable y sostenible.



**Berta Durán**  
Directora General de Personas y Cultura en Orange España



**Mónica García Ingelmo**  
Manager de Beneficios, Administración de RRHH y Salud Laboral.



09

# GLOSARIO DE TÉRMINOS



## ANSIEDAD

La ansiedad, según muchos estudios, es la pandemia del siglo XXI. Se prevé que cerca del 25% de la población experimentará algún tipo de trastorno de ansiedad en algún momento de sus vidas.

La ansiedad es una respuesta, un estado emocional que produce mucho malestar y que se acompaña de nerviosismo y una sensación de desasosiego. Está dirigida por la emoción del miedo, pero a diferencia de este que aparece en el mismo momento en el que se nos presenta la situación amenazante, la ansiedad puede aparecer al imaginar el peligro (ansiedad anticipatoria), tras desaparecer la amenaza o sin causa aparente.

La sintomatología es muy diversa en función de la persona, se presentan síntomas físicos como las palpitaciones, sensación de opresión en el pecho, sudoración, dolor de cabeza, estómago, etc. También pueden presentarse síntomas emocionales como labilidad emocional, llanto incontrolado, tristeza o euforia. En todos los casos se bloquea el funcionamiento normal de las personas y la capacidad de afrontar retos diarios.

La ansiedad sostenida en el tiempo puede derivar en otras patologías como la depresión. La indefensión sostenida en el tiempo puede provocar mucho daño en la autoestima y en la confianza en uno mismo.

## BAJA AUTOESTIMA

La autoestima es la percepción subjetiva que tenemos de nosotros mismos y nuestra valía. Cuando esta percepción es negativa o no es suficientemente positiva, hablamos de baja autoestima. Suele ir acompañada con autocrítica constante, castigos a uno mismo, creencias limitantes, sensación de “no valgo lo suficiente”. Son personas que necesitan la validación externa constante y evitan exponerse a situaciones complejas por falta de confianza. Puede tener un impacto muy negativo en su salud mental ya que están expuestos a situaciones de desaprobación constante que puede generar altos índices de depresión y ansiedad.

## BURN OUT

El síndrome de agotamiento laboral o burnout produce un estado físico, emocional y mental de extenuación extrema que genera una bajada del rendimiento y un estado de desesperanza generalizada.

El principal detonante es el entorno laboral. Se produce en personas que, o por vocación o por obligación, necesitan dedicar a su trabajo, jornadas amplias e intensas, de manera sostenida en el tiempo. De esta manera, se produce un desajuste continuado entre las demandas y capacidades físicas y mentales del organismo.

Las principales manifestaciones de este síndrome son: sentimiento de agotamiento, fracaso e impotencia, baja autoestima, estado permanente de nerviosismo, dificultad para concentrarse, comportamientos agresivos, dolor de cabeza, taquicardia, insomnio, bajo rendimiento, impaciencia e irritabilidad. Todo ello puede derivar en ansiedad y depresión.



## DEPRESIÓN

La depresión es un trastorno mental que tiene como principal emoción la tristeza, la desesperanza y falta de interés por la vida. Sufrir depresión es mucho más que sentirse triste puntualmente, tiene un impacto profundo en la vida diaria de la persona. Existen numerosos síntomas, entre los que se encuentran la ansiedad crónica, una incapacidad profunda de realizar las tareas cotidianas de la vida, el sentimiento de culpa e inutilidad, cambios en el apetito y el sueño, falta de energía, y pensamientos recurrentes de muerte o suicidio.

Existen factores biológicos, genéticos, psicológicos y ambientales. La gravedad puede variar, pero es fundamental buscar ayuda en los profesionales de salud mental.

## ESTRÉS

La ansiedad y el estrés son dos términos que, a menudo, se utilizan indistintamente, pero son conceptos diferentes, con orígenes y tratamientos distintos.

Tanto la ansiedad como el estrés son respuestas naturales del cuerpo ante situaciones estresantes o peligrosas, pero la causa y la forma en que se manifiestan y se experimentan no es la misma.

El estrés se refiere a la respuesta física y emocional que se produce cuando una persona se enfrenta a una situación desafiante o amenazante y es una respuesta adaptativa. Puede ser provocado por diferentes situaciones, desde un evento traumático hasta una carga de trabajo abrumadora, pero lo que vive la persona que lo sufre es una realidad objetiva que está poniendo a prueba y tensando nuestros mecanismos naturales de afrontamiento. Generalmente, cuando desaparece el estímulo estresante, la sintomatología desaparece o se minimiza. La ansiedad es una respuesta anticipatoria e irracional que normalmente no desaparece cuando la situación cesa.

Los síntomas son muy parecidos por lo que hay que estudiar bien el origen de la patología.





10

BIBLIOGRAFÍA



“Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva”. Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel M. Martínez

“El pequeño libro del Mindfulness” Dra. Patrizia Collard

“Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes” Monográfico papeles del Psicólogo. Marisa Salanova, Susana Llorens e Isabel M. Martínez Agora de Salut. Universitat Jaume I.

“Validación española de la escala abreviada Five Facet Mindfulness Questionnaire (ffmq): Un estudio piloto” Marisa Salanova y Cristina Coó.

Bond, F. W., & Bunce, D. (2000). Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 156-163.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822-848.

Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105–128.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384.

Ramos, N., Recondo, O., & Enríquez, H. (2012). *Practica la inteligencia emocional plena: Mindfulness para regular nuestras emociones*. Editorial Kairós.



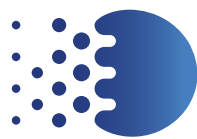
## Hacia un liderazgo más humanista

“

Convencida que la participación de los líderes de las organizaciones en programas de mindfulness, mejora la conciencia del impacto que sus actuaciones tienen sobre el bienestar de su equipo. Además, desarrolla más sensibilidad hacia como se sienten sus colaboradores y la importancia que tienen. Se vuelven más eficiente, mejora la concentración y gestiona su tiempo de forma más adecuada .

”

**Cristina Saura**



asociación española  
directores  
recursos humanos

Con la colaboración de:



Domus  Wefeel open  salud

