



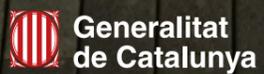
«««« LIDERAZGO Y BIENESTAR PSICOSOCIAL ««««

Edita:

Foment
del Treball Nacional

Con el apoyo de:

a la feina



Edita y elabora:
Foment del Treball Nacional

Con el apoyo de:
Generalitat de Catalunya

Con la colaboración de:
i+3

INTRODUCCIÓN 5

Para quién 6

Contenidos de esta guía y cómo usarla..... 6

¿Cómo los profesionales de la prevención podemos acompañar a la dirección a impulsar la mejora del bienestar emocional en el trabajo?..... 7

PASO 1: Desmonta mitos con un asesoramiento e información basado en evidencia científica y construye un nuevo relato: 9

 Un buen trabajo genera bienestar y productividad 10

 Esto es un tema de riesgos, no de personalidades..... 10

 Los distintos factores de riesgo tienen una influencia mutua..... 11

 El estrés no es una enfermedad..... 11

 El estrés obedece a factores laborales y aspectos individuales 13

Actividad 1. ¿Un líder puede influir en el clima psicosocial? 13

PASO 2: Marca el punto de partida hacia un liderazgo saludable. Explica en qué consiste. 15

Actividad 2. Autodiagnóstico: ¿Cómo es hoy mi liderazgo? 16

PASO 3: Cuéntales las 5 claves para ejercer un liderazgo saludable...... 18

CLAVE 1. Compromiso visible..... 19

Actividad 3. En primera persona: mi nivel de estrés 19

CLAVE 2. Transmite tu compromiso: comunica, motiva y convence..... 22

 1. Tener cuidado de la comunicación interpersonal..... 22

 2. Creando canales y espacios para la comunicación vertical 24

CLAVE 3. Garantiza unas condiciones de trabajo saludables 24

 El rol de la dirección en la fase de identificación y evaluación de los riesgos psicosociales..... 25

 El rol de la dirección en la identificación y selección de medidas preventivas..... 26

 El rol de la dirección liderando la implementación de las medidas preventivas de carácter organizativo 27

 El rol de la dirección poniendo el foco también en implementar medidas orientadas a la promoción de habilidades individuales 28

CLAVE 4. Integrar el bienestar en la organización..... 28

 Define el rol de todas las direcciones y departamentos 29

CLAVE 5. Participación para el bienestar en el trabajo..... 29

 La participación es una condición de trabajo motivadora 29

 La participación es necesaria para mejorar 30

 La participación puede adoptar diferentes formas 30

 La participación requiere espacios y fórmulas para que se desarrolle..... 31

 Las conversaciones de seguridad y salud son una buena práctica 31

PASO 4: La supervisión es la clave: apoya a la dirección para que apoye a la cadena de mando 33

 Decirlo no es suficiente... desde la dirección se puede promover el seguimiento continuo y apoyo a la cadena de mando 35

 Ayuda y da pautas para que de verdad puedan promover unas buenas condiciones de trabajo..... 36

 Planificar la formación de la supervisión enfocada en su rol para gestionar el bienestar emocional. Huye de formaciones generales..... 40

 Aprovechar herramientas que ya existen para integrar el bienestar psicosocial..... 41

PASO 5: Ahora sí: promueve un plan propio de bienestar emocional 42

 Genera un espacio para elaborar esta política: un equipo motor 44

 Un proceso continuo 44

 Establecer objetivos e indicadores para el liderazgo saludable 45

 Establece indicadores y las fuentes de los indicadores 46

Actividad 4. ¿Cuál es el perfil de nuestra empresa? 48

 Un último apunte..... 48



| | |
|---|----|
| El teletrabajo como nueva forma de trabajo..... | 48 |
| La gestión de situaciones de violencia en el entorno laboral..... | 49 |
| Violencia de origen interno..... | 49 |
| Violencia de fuente externa..... | 50 |
| La presencia de personas con afectación de su salud mental..... | 51 |
| El impacto del suicidio en el trabajo..... | 51 |
| Actividad 5. Reflexionar a propósito de un caso..... | 52 |
| Caso1. Trabajador, 40 años. 2020..... | 52 |
| Caso 2. Trabajador, 53 años. 2021..... | 53 |
| Caso 3. Trabajadora, 32 años, 2019..... | 53 |

| | |
|--|----|
| Anexos..... | 55 |
| Anexo 1. Selección de guías de consulta..... | 56 |
| Anexo 2. Listado de factores de riesgo psicosocial..... | 58 |
| Anexo 3. Selección de soluciones a factores de riesgo..... | 59 |
| Anexo 4. Ejemplo de declaración de estrategia de bienestar..... | 61 |
| Referencias..... | 65 |

La presencia de factores de riesgo psicosocial, el estrés relacionado con el trabajo y otros aspectos de salud mental se identifican, especialmente desde la pandemia de 2020 como un problema importante en los lugares de trabajo en toda Europa, donde la prevalencia de estrés relacionado con el trabajo afecta al 22% de las personas trabajadoras (1).

Las organizaciones que contaban con evaluaciones de riesgos psicosociales en el momento de la pandemia parecieron estar mejor capacitadas para hacer frente a los retos que ésta supuso y experimentaron menores incrementos del estrés relacionado con el trabajo.

Los departamentos de Recursos Humanos de las empresas de Cataluña nos han manifestado repetidamente a Foment del Treball, que una de sus mayores preocupaciones está relacionada con la salud mental de las personas trabajadoras (2).

De hecho, el absentismo por enfermedad derivado de trastornos mentales es una de las familias diagnósticas que más está creciendo en España, especialmente desde 2020. En 2024 se situó en 29,81 casos por mil habitantes frente a 26,51 del 2023; respecto al año previo a la pandemia, el crecimiento ha sido de un 44,1% (3).

Este tipo de absentismo está teniendo especial incidencia en la población trabajadora más joven, que presenta la mayor incidencia (36,13 casos en el rango de 20 a 30 años) y es en la que más crecen los casos porcentualmente respecto a años previos. Le sigue de cerca la población de 30 a 40 años con una incidencia de 34,86 casos por cada mil personas trabajadoras.

Los trastornos por patología de la esfera mental constituyeron la segunda causa por días de ausencia (el 16,7% de todos los días de baja) en 2023. Además, la duración media de cada baja de salud mental también ha experimentado un crecimiento importante, pasando de 76,52 días en 2023 a 88,24 en 2024, representando un crecimiento del 15,3% (3). El estrés se erige como la principal causa de bajas por enfermedad relacionadas con el trabajo (1).

La falta de bienestar mental condiciona que los trabajadores sufran, enfermen y vean agravadas otras enfermedades, incluidas las de tipo musculoesquelético. Las consecuencias de no abordar esta realidad implican el riesgo de que se incremente el número de personas afectadas y a su vez el absentismo; pero también reduce la motivación por el trabajo bien hecho y dificulta la retención del talento (1), impactando en la productividad y la calidad del trabajo, con los costes que esto supone; según datos del INE en 2023 el coste de estas patologías se cifró en más de 60.000 millones de euros (4).

Otro fenómeno poco explorado de estas consecuencias negativas consiste en el «quiet quitting» (5), por el que las personas afectadas realizan su trabajo, pero muestran su insatisfacción reduciendo su esfuerzo al mínimo indispensable, sin colaborar ni vincularse realmente a los objetivos de la empresa. La desmotivación está entre los antecedentes de este fenómeno que debe, según los expertos, abordarse en términos positivos generando entornos más satisfactorios como forma de revincular a las personas con el trabajo.

Se viene afirmando que las empresas que no se tomen en serio la salud mental no tendrán éxito en los años venideros; por el momento, es importante valorar el hecho de que casi la mitad de las empresas no tiene ningún protocolo para el abor-



daje de las situaciones de afectación de la salud mental entre las personas de sus plantillas (2).

Lo más positivo de este panorama es que hay muchas evidencias de que las empresas tienen la oportunidad de abordar el bienestar mental, en especial si apuestan por el fomento de un liderazgo efectivo, la capacitación de los mandos intermedios y la motivación del personal, perfilando de esta manera la creación de entornos laborales saludables.

El enfoque integral, que incluye mejorar las condiciones de trabajo, fortalecer la cultura organizacional y promover el bienestar colectivo de las personas, resulta más eficaz a largo plazo que enfocarse en los aspectos individuales de la salud o la mera gestión de las ausencias.

PARA QUIÉN

La guía aspira a ser una herramienta práctica que permita a las organizaciones reflexionar sobre el clima psicosocial para mejorarlo. Por ello tiene múltiples destinatarios:

- El personal técnico de los servicios de prevención (en especial a los de los servicios de prevención propios) y el conjunto de expertos que asesoran a las direcciones de las empresas para tomar las mejores decisiones considerando la salud, encontrarán contenidos que les pueden resultar útiles para proponer líneas de mejora o programas de intervención, como las actividades de formación-acción para el personal directivo y toda la cadena de mando.

- Las personas con responsabilidades directivas en la gestión de la organización del trabajo en las empresas son las principales destinatarias de este documento. Sin ellas, no es posible avanzar en los aspectos culturales que requiere el bienestar emocional.
- Las personas con responsabilidades de supervisión tienen un papel muy relevante en el bienestar emocional, por lo que se les dedica una buena parte de la guía; son también destinatarias de elección, si bien entendemos que, sin el compromiso efectivo de la dirección, el desempeño de su rol en el bienestar no se desarrollará plenamente.
- Las organizaciones interesadas por el bienestar de las personas y el progreso económico de las empresas son también potenciales destinatarias de esta guía.

El proceso de elaboración de esta guía, ha contado con la excepcional colaboración de varios profesionales de la prevención de una selección de empresas que Foment del Treball convocó a un taller de validación de contenidos y herramientas cuyas aportaciones han sido muy valiosas para acabar de afinar algunas de las propuestas y sobre todo el uso de las herramientas que se aportan bajo el epígrafe de «Actividades». Les agradecemos con toda sinceridad sus aportaciones que han sido cruciales para asegurar la finalidad de ayudar a los profesionales de la prevención a generar esos espacios de debate y reflexión tan necesarios para avanzar en este terreno. Nuestro más sincero agradecimiento a todos ellos.

CONTENIDOS DE ESTA GUÍA Y CÓMO USARLA

Esta guía se ha confeccionado a partir de la identificación de evidencias en la literatura científica respecto al papel del liderazgo en el bienestar emocional, y también

revisando documentos procedentes de instituciones de reconocido prestigio; algunas de las más relevantes por sus contenidos y detalle se listan en el [anexo 1](#), de manera que puedan usarse también como recursos de consulta.

Además, los aspectos claves de la guía fueron validados de forma presencial por personas expertas en prevención de riesgos laborales de diversas empresas. Les queremos dar las gracias por las propuestas de mejora que plantearon y que están incorporadas.

Se presenta como una propuesta para ser implementada bajo el liderazgo de los técnicos/as de prevención que asesoran y apoyan a la dirección de la empresa, managers y cadena de mando intermedia.

Los contenidos están organizados temáticamente y conectados entre sí por medio de enlaces. Se profundiza en algunos aspectos esenciales de la organización del trabajo y, además, se ofrecen listados exhaustivos de los aspectos del trabajo que pueden afectar al bienestar emocional ([anexo 2](#)), así como las posibles soluciones en caso de que se necesite abordarlos ([anexo 3](#)).

Se presentan como un proceso de trabajo a realizar por los prevencionistas para conseguir acompañar e impulsar la integración de la mejora del clima psicosocial en el liderazgo de la dirección a todos los niveles.

Para conseguir este objetivo, se incluyen 3 tipos de contenidos:



1. Con este icono se señalan las actividades de reflexión para ser propuestas a la dirección con la misión de provocar una reflexión guiada a este colectivo sobre la naturaleza del bienestar emocional, sus efectos y sus determinantes en el trabajo y también sobre las diversas atribuciones que ellos como líderes poseen, por el hecho de serlo, sobre la cultura del bienestar y que pueden transmitir a sus equipos.



2. Con este icono, Se destacan los aspectos específicos relacionados con el rol del liderazgo y se dan pautas y herramientas para que puedan ser utilizadas por la Dirección



3. Con este icono se señalan algunas pautas e ideas basadas en la buena práctica para que la dirección pueda apoyar a managers y cadena de mando intermedia y no quedarse en sólo palabras, sino que sea posible la acción e integrar la mejora del clima psicosocial en el liderazgo a todos los niveles.

¿CÓMO LOS PROFESIONALES DE LA PREVENCIÓN PODEMOS ACOMPAÑAR A LA DIRECCIÓN A IMPULSAR LA MEJORA DEL BIENESTAR EMOCIONAL EN EL TRABAJO?

El colectivo de profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, tenemos el rol de facilitar y acompañar al conjunto de la empresa en la mejora de las condiciones de trabajo, incluidas las psicosociales. La gestión y prevención de estos riesgos, no se reduce en absoluto a la evaluación de los mismos, aunque sea con metodologías y



procedimientos técnicamente potentes y validados. La prevención de estos riesgos pasa por una acción preventiva integral e integrada que en buena parte está en manos de los líderes (a los diferentes niveles) de una organización.

De ahí que, para desempeñar el rol de los profesionales de la seguridad y salud, necesitamos herramientas que ayuden a sensibilizar, reflexionar, formar e informar de estos riesgos a la dirección; de esta manera se puede conseguir no solo vencer las habituales resistencias que nos encontramos en el abordaje de estos temas, sino

para convertirlos en facilitadores y líderes saludables que aporten activamente a la mejora del clima psicosocial en las empresas impactando así positivamente en la salud de las personas.

En este apartado de la guía te proponemos un plan de trabajo centrado en este objetivo: convencer y ayudar a la dirección a liderar bajo la premisa de que un clima de trabajo psicosocialmente saludable es una oportunidad y un valor para la organización y las personas que trabajan en ella.





PASO 1

◀◀◀◀ DESMONTA MITOS CON UN ASESORAMIENTO
E INFORMACIÓN BASADO EN EVIDENCIA
CIENTÍFICA Y CONSTRUYE UN NUEVO RELATO



Prepara tu plan de trabajo, centrándote en mantener conversaciones y sesiones de trabajo con la dirección en la que puedas contarle que:

UN BUEN TRABAJO GENERA BIENESTAR Y PRODUCTIVIDAD

El trato justo en la toma de decisiones, la cercanía al trabajo o la opción de días de teletrabajo, la posibilidad de progresión laboral, la percepción de la contribución social de la empresa o la diversidad en las tareas son las condiciones más valoradas por los trabajadores; es lo que se concluyó en un reciente estudio realizado en España (5); estas condiciones pueden, además, contribuir a modular el efecto de determinadas condiciones menos positivas, en especial entre las personas más jóvenes.

También se identifican las características de «un buen trabajo» respecto a sus efectos en el bienestar y la motivación (6), como el reconocimiento por el trabajo bien hecho, la capacidad de influencia, el orgullo de pertenencia y la percepción de apoyo vertical y horizontal; todos estos factores contribuyen a una experiencia laboral positiva que también impacta positivamente en la motivación por el trabajo. Con esta orientación, se trata de poner el esfuerzo en generar una experiencia de trabajo motivacional que tiene efectos positivos para las personas y las organizaciones (7-8)

Por el contrario, hay muchas evidencias respecto a que el estrés crónico, la depresión, la ansiedad y otros problemas pueden surgir debido a factores relacionados con el trabajo. Entre ellos están sobre todo los trabajos bajo presión (altas demandas y poco control sobre las tareas), realizar tareas repetitivas, la falta de apoyo social, o los conflictos interpersonales en el trabajo.

ESTO ES UN TEMA DE RIESGOS, NO DE PERSONALIDADES

Es importante que la estructura jerárquica de la empresa conozca qué son los riesgos psicosociales y sus aspectos más generales. Si los conocen, podrán contribuir a abordar sus atribuciones para una mejora sostenida y a entender que este tema no es una cuestión técnica de prevención, sino una cultura y un valor para la organización.

En la figura 1, se resumen los aspectos más relevantes que se deben conocer para enfocar una gestión adecuada desde la empresa.

Figura 1. Factores de la organización del trabajo



Así, puede ser muy sencillo compartirles que los factores psicosociales son factores o componentes de la organización del trabajo y comprenden las condiciones de trabajo que pueden generar efectos positivos en la salud (bienestar) pero también pueden suponer riesgos para la salud (psicológica y también física).

Los riesgos psicosociales están originados por el diseño y la organización del trabajo, el entorno laboral y las interacciones entre las personas y sus comportamientos; cuando son negativos, generan lo que denominamos ESTRÉS, que puede ser el an-

tecedente de enfermedad, en función de la intensidad, frecuencia y la duración de los factores que lo origina.

Los factores de riesgo tienen un efecto combinado entre sí potenciándose, de manera que, cuantos más riesgos se acumulen, más probabilidad de sufrir efectos negativos en la salud.

En la Tabla 1 se definen los factores de riesgo más relevantes que ocurren en el trabajo. Son importantes porque producen estrés.

| TABLA 1. RIESGOS PSICOSOCIALES MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN ESTAR PRESENTES EN EL TRABAJO |
|---|
| > Carga de trabajo excesiva gran parte del tiempo |
| > Baja influencia sobre las tareas y la forma de desarrollarlas |
| > Gestión deficiente de los cambios organizacionales |
| > Escaso apoyo social entre compañeros o por parte de la dirección |
| > Conflictos, relaciones e interacciones entre las personas inadecuadas |
| > Situaciones de violencia y/o acoso |
| > Exigencias contradictorias y falta de claridad de las funciones (ambigüedad y conflicto de rol) |
| > Reconocimiento y recompensas inadecuadas |
| > Pocas expectativas de desarrollo |
| > Falta de justicia organizacional |
| > Precariedad laboral e inseguridad en el trabajo |
| > Trabajo aislado o remoto |
| > Contacto con clientes y/o usuarios conflictivos |
| > Entorno de trabajo físico deficiente (ruido elevado, calor excesivo) |

En el [anexo 2](#) se recoge un listado más extenso de los factores de riesgo psicosocial

LOS DISTINTOS FACTORES DE RIESGO TIENEN UNA INFLUENCIA MUTUA

Para bien o para mal, los distintos factores de riesgo psicosocial se relacionan entre sí. Una dimensión positiva en cuanto apoyo social, por ejemplo, contribuye a reducir el efecto de la dimensión de la carga de trabajo (siempre que esta no sea excesiva); el bienestar en el trabajo suele ser la resultante del equilibrio entre las condiciones beneficiosas y adversas percibidas por las personas.

EL ESTRÉS NO ES UNA ENFERMEDAD

Las condiciones psicosociales del trabajo inadecuadas generan estrés; aunque el estrés NO es una enfermedad, sí genera cambios sobre la forma de sentir y comportarse de las personas en el trabajo (reacciones de estrés).

Pero el estrés en niveles elevados y/o mantenidos en el tiempo, sí puede generar enfermedades del ámbito mental y también físico.

Es importante conocer y vigilar las señales de estrés, de manera que se identifiquen y se puedan poner medidas precozmente, sin esperar a que generen daños más difíciles de abordar.



Tabla 2. Señales de Estrés

| TABLA 2. SEÑALES DE ESTRÉS |
|--|
| > Señales emocionales: señales de irritabilidad entre la plantilla, respuestas desmesuradas ante situaciones, mayor conflictividad entre colegas. Señales de fatiga física y emocional |
| > Señales cognitivas: problemas de concentración, errores más frecuentes, olvidos, dificultad para aprender y retener nuevas cosas |
| > Señales conductuales: introversión, necesidad de más pausas, orden descuidado del entorno, asunción de riesgos en el trabajo, falta de puntualidad |
| > Problemas de salud física y mental. Aumento del absentismo por enfermedad, generalmente de corta duración; incremento de problemas de salud de tipo musculoesquelético |

Se puede medir el estrés y tenerlo bajo escrutinio, vigilando tendencias; existen diversas escalas de medida del estrés mediante cuestionarios; lo más importante, sin embargo, es conocer si el trabajo puede estar contribuyendo, para poder plantear medidas que lo eviten y reduzcan. Para esto están las evaluaciones del riesgo psicosocial.

Además, la exposición a condiciones de trabajo deficientes en el ámbito psicosocial puede conducir a otras consecuencias negativas para las personas y las organizaciones, que están listadas en la tabla 3:

TABLA 3. OTRAS CONSECUENCIAS NEGATIVAS

| IMPACTO EN LAS PERSONAS |
|--|
| > Alteración del estado de ánimo, introversión, labilidad emocional |
| > Falta de atención, reducción de la memoria, falta de iniciativa |
| > Comportamientos de riesgo |
| > Patologías del ámbito mental: ansiedad, depresión |
| > Patologías del ámbito físico: musculoesqueléticas (contracturas, sobrecarga muscular), cefaleas, alteraciones de la piel, alteraciones cardiovasculares... |
| IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN |
| > Desmotivación y desvinculación con la empresa |
| > Empeoramiento del clima laboral, menor cooperación de las personas; incremento de conflictos entre la plantilla |
| > Incremento de errores, pérdidas de producción y de calidad |
| > Reducción de la calidad del trabajo, atención a clientes o usuarios |
| > Infracción de normas y procedimientos e incremento de incidentes negativos, incluidas las de calidad o seguridad |
| > Incremento de episodios de absentismo por todas las causas, en especial musculoesquelético y mental |
| > Incremento de la duración de los episodios de absentismo relacionados con la esfera mental |

EL ESTRÉS OBEDECE A FACTORES LABORALES Y ASPECTOS INDIVIDUALES

El estrés no siempre está provocado únicamente por factores asociados al trabajo, sin embargo, las situaciones individuales de estrés (financieras o familiares, por ejemplo), determinan una mayor dificultad para hacer frente al estrés laboral.

De hecho, la conjunción entre las dos esferas, personal y laboral también actúa en la dirección opuesta, laboral-personal, de manera que ambas se pueden retroalimentar mutuamente, tanto positiva, como negativamente. Por ejemplo, la existencia de un alto apoyo social en el trabajo puede contribuir a gestionar mejor el estrés originado en el entorno individual; algunos recursos de las empresas contribuyen también positivamente a gestionar las demandas personales (días de libre disposición, de cuidado de familiares, bolsa de horas, etc.).



ACTIVIDAD 1. ¿UN LÍDER PUEDE INFLUIR EN EL CLIMA PSICOSOCIAL?

Este cuestionario lo puedes utilizar para una reflexión más extensa, por ejemplo, en el ámbito de unas jornadas o talleres internos, o para confeccionar una encuesta interna orientada a recopilar información para la mejora, o después de varias conversaciones enviarlo por mail para que lo auto cumplimenten.

La actividad consiste en presentar un listado de factores psicosociales, ordenados por dimensiones, sobre los que hay mucha evidencia de que afectan, según su pre-

sencia, negativamente o positivamente al bienestar emocional y que reflexionen sobre ella en primera persona, desde su posición.

Podrías utilizarlo para la dirección y para managers y cadena de mando intermedia.

Señala con una x

- ¿En qué aspectos podría yo, como miembro de la alta dirección/manager influir para su mejora en caso de que se dieran en la empresa? (Columna A)
- ¿En qué aspectos podría influir la cadena de mando más directa (supervisores, encargados/as)? (Columna B)
poner una x

| FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | A | B |
|--|---|---|
| > Cargas o ritmo de trabajo excesivos | | |
| > Horario de trabajo prolongado, horas extra frecuentes | | |
| > Jornada partida, trabajo a turnos y nocturno | | |
| > Picos de producción/imprevistos frecuentes | | |
| > Trato conflictivo con clientes, usuarios, trabajo con personas dependientes o enfermas | | |
| > Interrupciones frecuentes | | |
| > Tareas que requieren mucha concentración | | |
| > Condiciones físicas de trabajo inseguras o deficientes (calor excesivo, ruido, falta de espacio, riesgos de seguridad, etc.) | | |



| FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO | A | B |
|---|---|---|
| > Incertidumbre, falta de claridad respecto al rol ejecutado por la persona, su contenido responsabilidades | | |
| > Trayectos trabajo domicilio prolongados | | |
| > Escaso sentido del trabajo, trabajo poco motivador, percepción de falta de relevancia de las tareas | | |
| > Falta de influencia sobre el diseño o el orden de las tareas | | |
| > Procedimientos o protocolos de trabajo poco flexibles | | |
| > Insuficientes fórmulas y espacios para la participación | | |
| > Deficiente calidad de liderazgo en supervisores | | |
| > Falta de comunicación respecto a planes y cambios organizativos | | |
| > Incertidumbre laboral | | |
| > Poco compañerismo | | |
| > Trabajo en solitario, aislamiento | | |
| > Respuesta inadecuada o ausente a problemas identificados | | |
| > Situaciones de violencia, acoso u hostigamiento | | |
| > Ausencia de cuidado de la carrera profesional | | |
| > Poco reconocimiento y feedback para la mejora | | |
| > Remuneración insuficiente | | |
| > Ausentes o insuficientes ventajas extrasalariales | | |

Una vez lo hayas aplicado, es importante profundizar en las semejanzas y diferencias entre las personas de la dirección y los supervisores: ambos colectivos deben estar implicados en el bienestar y se necesitan mutuamente para avanzar, pero sus responsabilidades son diferentes.

Esta cuestión se trata más extensamente en el Paso 4.



PASO 2

MARCA EL PUNTO DE PARTIDA
HACIA UN LIDERAZGO SALUDABLE.
EXPLICA EN QUÉ CONSISTE >>>>>



Las personas de la dirección tienen una enorme capacidad de impacto en el bienestar de las personas de la plantilla (aunque a menudo quizás no se es totalmente consciente). Es uno de los factores organizacionales más importantes; un «buen liderazgo» es un determinante positivo para mantener y mejorar el bienestar (9).

Existe un amplio consenso en la literatura científica respecto a que el comportamiento de los líderes de una organización influye en el estrés, el absentismo y el bienestar de las personas trabajadoras a su cargo (10); incluso el estrés del líder y su bienestar está muy relacionado con el estrés y el bienestar de los empleados, según un estudio que recopiló tres décadas de investigación (11).

El liderazgo es un proceso interactivo entre el líder y las personas a su cargo. Este proceso conduce a la conformación de los valores y directrices para la organización determinando una cultura. Aunque no se haya medido o explorado, en todas las empresas hay una cultura que depende del liderazgo. Según sea el liderazgo y cómo se ejerza, puede generar motivación e inspiración o, todo lo contrario, desapego y burnout.

Un «buen» liderazgo centra el énfasis en las prioridades: las personas por encima de las operaciones. Se busca el éxito en las operaciones, pero estas son exitosas si son seguras si generan una experiencia laboral motivadora.

El denominado «liderazgo transformacional» es el que más se aproxima al «buen liderazgo» que influye mejor en el bienestar de la plantilla (y también en la cultura preventiva, y tantas otras cosas ligadas a la salud, el bienestar y la producción segura). En este concepto se puede integrar también el denominado «liderazgo ético», como una característica de la persona que lo ejerce (en términos de honestidad, preocupación por las personas, empeño en mantener valores positivos) que los equipos perciben a través de sus acciones y la calidad de sus relaciones.

Con estas atribuciones, los líderes se conforman en un modelo a seguir e impacta

en los comportamientos colectivos, aportando una percepción de confianza en la organización (12-13).

La literatura científica apunta que el bienestar es muy dependiente del liderazgo que se ocupa eficazmente de contar con un entorno seguro y saludable en términos control de los riesgos laborales.

Como resumen, el liderazgo para el bienestar mental debe tener las siguientes características:

- Se percibe como un modelo a seguir, transmitiendo sus valores y la preocupación por las personas y su bienestar.
- Alienta y motiva a quienes los rodean para seguir sus valores y prácticas.
- Genera confianza mediante la consistencia de sus comportamientos, el respeto y el apoyo mutuo.
- Inspira orgullo de pertenencia.
- Fomenta el cuestionamiento para buscar nuevas soluciones con las personas.
- Se preocupa de que las personas se desarrollen, promoviendo su formación y atendiendo a las necesidades de crecimiento de cada una.
- Se ocupa con eficacia de promover un entorno propicio a la motivación, con condiciones laborales adecuadas, incluyendo las psicosociales.
- Formula con claridad sus expectativas para la organización, evalúa su cumplimiento y reconoce el buen desempeño.



ACTIVIDAD 2. AUTODIAGNÓSTICO: ¿CÓMO ES HOY MI LIDERAZGO?

Te proponemos que en el marco de una sesión de trabajo o que, de manera individual, les invites a que reflexionen sobre cómo están ejerciendo su liderazgo en la actualidad y cómo impacta en el bienestar psicosocial de sus equipos. Es importan-

te que puedan concretarlo a partir de conductas observables para que anime a la acción y evolución.

El siguiente ejercicio les permitirá valorar conductas observables que se recogen en cada una de estas frases, poniendo en la columna de la derecha si la realizan o no con la siguiente puntuación:

1= con poca frecuencia; 2= a veces; 3= siempre

| CLAVE DE LIDERAZGO | | |
|---------------------|--|--|
| COMUNICACIÓN | Comunico con frecuencia mi preocupación e interés por el bienestar de las personas de la organización | |
| | Tengo capacidad para comunicar objetivos de manera clara y efectiva a las personas de mi equipo y a toda la organización | |
| | Practico la escucha activa cuando mi equipo me transmite sus inquietudes y sugerencias | |
| | Doy feedback de forma clara y constructiva para impulsar la mejora | |
| GESTIÓN DE PERSONAS | Soy empático/a con las necesidades individuales y las emociones de mi equipo | |
| | Me responsabilizo de que las condiciones de trabajo en la empresa sean adecuadas (inversiones, cambios) | |
| | Me preocupo por gestionar las necesidades de mi equipo de forma satisfactoria | |
| | Fomento el respeto, la colaboración y la confianza dentro de los equipos | |
| | Cuando hay un conflicto, lo gestiono con agilidad, de forma constructiva buscando soluciones justas | |

| | | |
|--|--|--|
| DESARROLLO PROFESIONAL | Puedo aportar ejemplos de que me importa el crecimiento profesional de las personas de la organización | |
| | Me preocupo de que las personas de la empresa cuenten con oportunidades para aprender y desarrollarse | |
| | Acostumbro a proporcionar refuerzo positivo, reconozco y celebro los logros individuales y de los equipos | |
| INSPIRACIÓN DE CONFIANZA Y TRANSPARENCIA | Comunico mis decisiones de forma coherente y bien fundamentada | |
| | Practico en primera persona lo que predico, dando ejemplo cotidiano respecto al bienestar | |
| EQUILIBRIO ENTRE RESULTADOS Y BIENESTAR | Actúo con coherencia y transparencia tomando decisiones que respetan al bienestar de las personas | |
| | Me preocupa el bienestar emocional y físico de mi equipo/empresa y procuro un equilibrio entre este y el cumplimiento de los objetivos productivos | |
| | Tengo flexibilidad para adaptarme a las necesidades del equipo y las circunstancias cambiantes de nuestro trabajo diario encontrando un equilibrio | |

Ahora invítalos a que reflexionen sobre los resultados, en especial los que has valorado con un 1: ¿qué áreas necesitaría mejorar?

En este punto, sería un momento ideal para que se puedan autoproponer un plan de mejora centrado en las áreas que necesito mejorar. En el paso siguiente verás como puedes ayudarlos a conseguir su plan personal de mejora.

PASO 3



«««« CUÉNTALES LAS 5 CLAVES PARA EJERCER
UN LIDERAZGO SALUDABLE

A continuación, resumimos en 5 los aspectos centrales y prácticos de la esencia del liderazgo saludable para generar un clima psicosocial saludable. Son las 5 claves que la buena práctica dice que un líder debe trabajar y desarrollar para conseguir que el bienestar de su equipo sea una realidad.



Trabaja una a una estas claves con la dirección y la cadena de mando para ayudarlos en la mejora personal y de sus equipos.

A continuación, te proponemos algunas ideas para que puedas hacerlo

CLAVE 1.- Compromiso visible.

La configuración del buen liderazgo parte de la conciencia individual de los líderes sobre la relevancia del bienestar de las personas y el papel de la empresa para conseguirlo.

En esta consideración se incluye el posicionamiento sobre las prioridades de la salud respecto a otras cosas, como la producción o la calidad. Una buena



forma es considerar que la buena marcha de la empresa es dependiente del bienestar de las personas que hacen el trabajo.

Predica con el ejemplo:

Trabaja en primera persona el respeto de la armonía entre el trabajo y tu vida personal; es importante que tu equipo te visibilice como persona con una vida propia más allá de la laboral.

Puede que tú y tu equipo directivo necesitéis mejorar vuestras capacitaciones sobre bienestar emocional, justicia organizacional o gestión saludable de las personas. Si lo crees así, organiza sesiones de formación sencillas para tratar los temas que te preocupan y procura que incluya aspectos como liderazgo empático, cómo promover la confianza y el apoyo y lograr que los trabajadores se sientan valorados.

El estrés del líder y su bienestar afectivo se asocia con el estrés y el bienestar afectivo de los empleados (11). Si su estrés es demasiado elevado, no podrá cuidar del bienestar de las personas de la empresa. Propón una reflexión sobre sus niveles de estrés haciendo el siguiente ejercicio:



ACTIVIDAD 3. EN PRIMERA PERSONA: MI NIVEL DE ESTRÉS

Las personas de la dirección pueden contestar a las siguientes preguntas, de este cuestionario (14) validado y auto cumplimentado de estrés percibido de sólo 14 ítems:



Escala de Estrés Percibido

Las preguntas en esta escala hacen referencia a sus sentimientos y pensamientos durante el último mes. En cada caso, por favor indique con una «X» cómo usted se ha sentido o ha pensado en cada situación.

| | NUNCA | CASI NUNCA | DE VEZ EN CUANDO | A MENUDO | MUY A MENUDO | PUNTUACIÓN | INVERTIR* |
|--|-------|------------|------------------|----------|--------------|------------|-----------|
| 1. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado afectado por algo que ha ocurrido inesperadamente? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 2. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido incapaz de controlar las cosas importantes en su vida? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 3. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido nervioso o estresado? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 4. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha manejado con éxito los pequeños problemas irritantes de la vida? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | X |
| 5. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que ha afrontado efectivamente los cambios importantes que han estado ocurriendo en su vida? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | x |
| 6. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado seguro sobre su capacidad para manejar sus problemas personales? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | X |
| 7. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las cosas le van bien? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | X |
| 8. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que no podía afrontar todas las cosas que tenía que hacer? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | X |
| 9. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar las dificultades de su vida? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | X |
| 10. En el último mes, ¿con qué frecuencia se ha sentido que tenía todo bajo control? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | X |
| 11. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha estado enfadado porque las cosas que le han ocurrido estaban fuera de su control? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 12. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha pensado sobre las cosas que le quedan por hacer? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| 13. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha podido controlar la forma de pasar el tiempo? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | x |
| 14. En el último mes, ¿con qué frecuencia ha sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puede superarlas? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |

*invierte las puntuaciones de los ítems 4, 5, 6, 7, 9, 10 y 13 (en el sentido siguiente: 0=4, 1=3, 2=2, 3=1 y 4=0)

**suma los 14 ítems de la columna «invertir»

A una mayor puntuación total se corresponde un mayor nivel de estrés percibido.

Reflexiona sobre los resultados y preguntar al equipo más cercano.

Estos resultados son confidenciales y pertenecen a tu exclusivo ámbito personal. Pero puedes utilizarlos para pensar cómo estás y cómo te ven en tu equipo:

- ¿Cómo me ven de estresado/a?
- ¿Creen que mi estilo de hacer las cosas puede estar afectando negativamente su bienestar emocional o al de la plantilla?

Profundiza con ellos sobre los aspectos más positivos de tu liderazgo y las posibles vías de mejora. Pregunta también sobre sus niveles de estrés.

Una vez que se ha aplicado este cuestionario, puedes trasladarle los logros que podrán conseguir, con esta fórmula:



- Dejar claro que el bienestar emocional es importante para ti.
- Establecer una forma de relación basada en la confianza.
- Trabajar contra el estigma de las afecciones mentales.
- Abrir la puerta para la mejora, la tuya y las de los demás.
- Dar ejemplo.

Si, como consecuencia de estas reflexiones concluyes que tu nivel de estrés está afectándote a ti o tu equipo negativamente, es posible que necesites apoyo para identificar las condiciones de tu trabajo estresantes y poner soluciones; búscalo y pide ayuda a las personas de confianza que te rodean.

Puedes dar ejemplo, cuidándote, cumpliendo con tus necesidades de conciliación, o desconectándote digitalmente del resto de tu equipo durante las horas de descanso.

Transmitir el compromiso directivo

El compromiso individual se tiene que transmitir de forma que se haga visible. Una declaración del comité de dirección, del CEO o las personas más relevantes de la organización contribuye de una manera formal y positiva a diseminar este compromiso desde la cima (16).

Ejemplo de declaración

En el [anexo 4](#) se encuentra un ejemplo bastante completo de declaración que te puede resultar útil como inspiración (15); incluye también objetivos y política, temas que trataremos más adelante.

En la declaración es destacable:

- *La definición de los valores* de la entidad en torno a las personas, con el reconocimiento de que el personal es su mayor activo.
- *La orientación hacia la satisfacción en la gestión* del entorno de trabajo y así conseguir que el empleado prospere y alcance su máximo potencial.
- *El objetivo empresarial, que consiste en* mejorar la salud, la seguridad y el bienestar del personal, que incluye la salud física, mental y social.
- *La importancia del liderazgo y la participación* en la gestión.
- La presencia de *fórmulas concretas*, como la promoción del sentido de pertenencia, una cultura basada en valores, la integración del bienestar en las prácticas cotidianas, el reconocimiento y el fomento del crecimiento personal.



Promueve y practica una cultura de apoyo en tu empresa

El apoyo es una dimensión de las condiciones de trabajo psicosociales muy importante. Hay apoyo si existen fórmulas que funcionan para buscar ayuda cuando se necesita. El liderazgo orientado al bienestar es el que busca que todas las personas de la organización tengan accesible toda la información que necesitan para realizar su trabajo y que se responde cuando identifican problemas o plantean necesidades.

Este apoyo, que es el denominado APOYO VERTICAL, incluye:

- Formación, información y asistencia práctica para ejecutar el trabajo; que debe ser, clara, bien comunicada y sin contradicciones.
- Recursos para realizar el trabajo (aplicaciones, herramientas, EPI) en el momento que se necesiten.
- Acceso a los mandos/directivos cuando se les necesite.
- Apoyo empático cuando se tienen problemas:
 - en el trabajo (riesgos para la salud, situaciones de violencia, acoso, una enfermedad que impide rendir en el trabajo...),
 - y también fuera del trabajo (en el caso de eventos personales que necesitan atención).
- Respaldo informativo ante cambios organizativos.

También hay que considerar el APOYO HORIZONTAL que es aquel que garantiza la colaboración entre iguales y requiere de un clima que lo promueva (este aspecto se tratará más adelante).

CLAVE 2.-Transmite tu compromiso: Comunica, motiva y convence

La comunicación es una necesidad constante del buen liderazgo.

Es importante que tengas en cuenta que estás comunicándote constantemente, con lo que dices (y lo que no dices), pero sobre todo con lo que haces (y lo que no haces). **Eres un referente, así que te observan y escuchan constantemente.**



Refuerza alguna de las cuestiones importantes en una comunicación efectiva, desde el impacto en el clima psicosocial que pueden tener, es una forma muy útil de poder ayudar a mejorar su liderazgo. Generalmente la dirección y cadena de mando suele recibir formación en comunicación, pero puedes aportar valor y ayudarles a que realmente mejoren esta habilidad poniendo el foco en las 2 grandes características que definen una comunicación psicosocialmente saludable.

1. Tener cuidado de la comunicación interpersonal

En la comunicación entre las personas reside uno de los factores de riesgo importantes en especial si ocurre falta de claridad, honestidad, ausencia de contradicciones o respeto.

Otra forma de dar ejemplo bien orientado es cuidar de las RELACIONES PERSONALES en tu entorno. Si empiezas por tu equipo, transmites un modelo a seguir. Anima a cuidar esta línea a través de toda la cadena de mando, promoviendo tu expectativa respecto a cómo deben ser las comunicaciones aguas abajo.

Consejos para una comunicación orientada al bienestar emocional

- **Las personas en el centro.** Se trata de mostrar que los intereses de la plantilla son importantes, además de otras cuestiones más habituales en las comunicaciones corporativas como los aspectos de producción o económicos. Humaniza tus comunicaciones, poniendo a las personas y su bienestar en el centro. Usar «**nosotros**» ayuda a que todos nos sintamos parte de un grupo; si utilizas términos como «juntos» o «todos» aludes a sentimientos de cohesión.
- **El respeto siempre** en todas las comunicaciones, incluso las más informales; deben estar carentes siempre de alusiones discriminatorias, opiniones sobre las características personales o la orientación sexual, creencias u origen; pide que se haga de esta manera, aunque la persona a la que se alude no esté presente; llama la atención cuando no se cumpla, es importante que se destierren de la cultura de la empresa y no se permita que se incorporen.
- Aprovecha las interacciones para expresar **reconocimiento** (otra dimensión relevante de los riesgos psicosociales). Todas las personas que contribuyen a la compañía merecen reconocimiento, asegúrate de que lo adaptas a cada persona y su propia contribución.
- Propón **códigos de comunicación escrita** que cuiden muy especialmente el respeto por los demás («por favor», «serías tan amable», «gracias») y eviten los conflictos interpretativos, más difíciles de aclarar que en las interacciones cara a cara.
- **Da ejemplo**, asumiendo estas fórmulas de cortesía en todo momento. Si lo consideras, introduce en algún momento alguna pregunta que muestre un interés sincero sobre el bienestar.
- Combina la inclusión en las despedidas escritas de fórmulas de **agradecimiento** por el esfuerzo, la **confianza** en el futuro o la importancia de la salud.



Los actos visibles de los líderes tienen más impacto que las palabras. Da ejemplo con algunas de estas ideas:

- Habla del bienestar emocional en tus reuniones y comunicaciones públicas, plantéalo como una meta que quieres alcanzar.
- Puedes también hablar de tus propios retos en salud mental como individuo; es una buena forma de trabajar contra el estigma.
- Sigue las recomendaciones de conciliación para ti y para el resto; cumple con tu horario de trabajo, comunica que hoy te vas antes porque tienes un compromiso familiar y cumple con la desconexión digital con tu equipo.
- Haz seguimiento de los problemas identificados e impulsa su solución. Comunica el esfuerzo que se hace para mejorar.
- Aprovecha tus visitas a las instalaciones para preguntar a las personas con las que sueles hablar menos por aspectos que te preocupan de su bienestar y las que les preocupan a ellas. Es una buena forma de visibilizar tu compromiso y también de fortalecer la comunicación.

Ejemplo de guion para una comunicación gerencial cara a cara con empleados y empleadas

1. *¿Qué parte de tu trabajo es la que más te gusta?*
2. *¿Tienes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?*
3. *¿Cres que este trabajo puede generar estrés?, ¿en qué circunstancias?*
4. *¿Cómo resolverías estas circunstancias? ¿Has pensado en alguna solución?*
5. *¿Hay algún/otros aspectos del trabajo que necesitan mejorar?*



Este guión es solo un ejemplo, que puedes adaptar a ciertos riesgos psicosociales identificados en la empresa o a determinados conflictos que hayan ocurrido.

- Da las gracias al terminar. Si el resultado de la conversación determina la necesidad de tomar alguna decisión, plantea a la persona visitada que lo vas a estudiar. Cuando tengas una conversación de este tipo, las respuestas y propuestas no deben caer en saco roto. Interésate por las circunstancias que se citan, es posible que requieran de tu atención y hablarlo con el supervisor/a para gestionarlo. Pide opinión a los recursos técnicos y mira en el anexo SOLUCIONES, que te pueden dar pistas.

2. Creando canales y espacios para la comunicación vertical

¿Qué piensan los trabajadores?, ¿qué necesitan?, ¿y los supervisores? ¿Qué pasa aguas abajo?

Una buena gestión de la comunicación requiere contemplar el diseño de la comunicación vertical y los contenidos apropiados, desde los trabajadores hasta la dirección, pasando por el resto de la estructura jerárquica y viceversa.

La gestión de la comunicación ascendente requiere de un buen engrase de la figura de los mandos intermedios. Además, en especial para algunos temas (casos de violencia, acoso) más graves, se debe poder contar con vías alternativas que impliquen al equipo directivo, a los representantes de los trabajadores o a otras figuras de la empresa que generen confianza entre los trabajadores.

Ejemplos de contenidos relevantes para el bienestar mental en la comunicación descendente son:

- La marcha y los planes de la empresa o la previsión de cambios organizativos, en especial en momentos de crisis. Una comunicación honesta y transparente que aclare bien los términos reduce incertidumbres y contribuye a evitar rumores.
- Aspectos positivos y logros, como los avances de la compañía en los aspectos de las condiciones de trabajo (mejoras en los equipos, acciones realizadas por la salud mental, etc.), contribuye a dar visibilidad al compromiso directivo por el bienestar y fortalece la confianza en la organización.
- La contribución de las personas a los éxitos de la empresa, es una forma de expresar reconocimiento.

CLAVE 3.- Garantiza unas condiciones de trabajo saludables

Este es un punto relevante para alcanzar la plena visibilidad del compromiso; mejorando las condiciones de trabajo se asumen las necesidades de la organización y de la plantilla como propias, especialmente las que se han identificado como más urgentes.

Por el contrario, por mucho que repitas que el bienestar es importante para ti, si no se cuidan las condiciones de trabajo, serás poco creíble y si solo se pone en el foco en las personas y no se cambia ningún aspecto de la forma en que se organiza el trabajo, se obtiene un efecto contrario al deseado.

Para ello en el proceso de la evaluación de riesgos, pide a los líderes que se impliquen en cada una de las fases, definiendo y acotando muy bien su rol para que puedan aportar valor al proceso y hacer que sea un éxito.

EL ROL DE LA DIRECCIÓN EN LA FASE DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PSICOSOCIALES

Lo que mejor garantiza conseguir el objetivo de mejora del bienestar psicosocial (y de sus efectos en la motivación, el desempeño y la satisfacción) es eliminar aquellas condiciones que se sabe son negativas para la salud y el bienestar, mejorando el diseño y el entorno de trabajo (incluida su organización). Por tanto, priorizar la intervención sobre el origen, no solo es lo técnicamente correcto, sino que a nivel de impacto en el bienestar es lo más efectivo, porque compromete y da coherencia al liderazgo.

La formación en control del estrés y la promoción de los cambios personales (yoga, ejercicio físico, etc.) son buenas prácticas, pero siempre serán medidas complementarias, tanto más efectivas (y creíbles para la plantilla) cuanto mejor se hayan abordado los problemas de las exposiciones a los factores de riesgo.



Identificar los riesgos para la salud mental en el trabajo es el primer paso para abordarlos. Es probable que en tu organización se haya desarrollado una Evaluación de Riesgos (ER) psicosociales. Para cada problema identificado de las condiciones de trabajo hay soluciones posibles, bien para eliminarlo en su totalidad, o para reducirlo y controlarlo.

Pero ocurre que a menudo se realizan las evaluaciones de riesgo de una manera rutinaria, sin que se corrijan después las condiciones negativas identificadas (17), o que estas se limiten a cuestiones accesorias; esto puede generar entre la plantilla la visión de que los riesgos psicosociales no son relevantes para la dirección, constituyendo un factor desmotivador ante las futuras iniciativas de la empresa.



Una tarea llena de sentido para gerentes preocupados por el bienestar mental, por problemas de motivación o por elevado absentismo, sería precisamente interesarse por la información respecto a los riesgos psicosociales de la empresa y, sobre todo, de lo que se hace al respecto, preguntando por las medidas preventivas que se han puesto en marcha, discutiendo su pertinencia, revisándolas y animando a implantarlas y valorarlas.

Las evaluaciones de riesgo psicosocial más reconocidas incluyen una fase de aplicación de un cuestionario validado (*fase cuantitativa*), que aporta los datos sobre la población expuesta a los diferentes riesgos psicosociales con otra *fase cualitativa* cuestionario, (entrevistas y grupos focales), que permite indagar en profundidad sobre los riesgos (por qué ocurren, cuándo, en qué departamentos) y también sobre las medidas preventivas más adecuadas para eliminarlos, controlarlos o reducirlos en una organización concreta.



Por eso es importante garantizar que el método de evaluación de los riesgos psicosociales incorpore esta fase cualitativa (64), mejor cuando el método está reconocido expresamente por el Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo -INSST (18), el órgano técnico de la administración en materia preventiva.



El rol de la dirección ante un proceso de evaluación de riesgos psicosociales puede consistir en los siguientes aspectos:

- Asegurar que el proceso de evaluación de los riesgos se inicia con una clara intención de CAMBIAR para mejorar.
- Hacerlo tuyo, comunicar la relevancia del proceso de evaluación bajo una estrategia de mejora del bienestar psicosocial.
- Facilitar el proceso de evaluación (organización de los tiempos, los espacios) junto el papel de la cadena de mando, para que se consiga una participación adecuada.
- Promover conversaciones con las personas de la dirección para tratar los resultados de manera pormenorizada.
- Comunicar los resultados y la planificación de las medidas preventivas resultantes del proceso.

EL ROL DE LA DIRECCIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE MEDIDAS PREVENTIVAS

La prevención no es un mero tema técnico, especialmente cuando hablamos de bienestar emocional; por el contrario, necesita que se impliquen procesos organizativos y sociales, que interesan a toda la organización. Esta cuestión bien merece una

conversación detenida en ámbitos directivos, es una forma de «ocuparse» del bienestar psicosocial.

Los procesos de evaluación de los riesgos incorporan una fase de identificación de medidas preventivas. Es esencial que se realice de manera adecuada contando con las personas implicadas.



Trabajadores, mandos y gerentes tienen mucho que decir; de nuevo, la misión de la dirección es apoyar este proceso de identificación de posibles medidas para lograr un catálogo de ideas operativo y realista. Cada colectivo implicado aportará su punto de vista enriqueciendo el resultado.

- Asegúrate de que el proceso se desarrolla con eficacia y calidad, que se lleven a cabo todas las consultas necesarias, especialmente con trabajadores y mandos.
- Pide un listado exhaustivo de las medidas preventivas identificadas; cuanto más amplio mejor, hazte una idea general y discútelas con las personas de tu equipo.
- No dejes el proceso exclusivamente en manos técnicas, están para asesorar y proponer, pero las decisiones son de la dirección.



¿Qué medidas serán las más efectivas? ¿cuáles son más urgentes? ¿para cuáles estamos más preparados en la empresa? ¿qué necesitamos para evolucionar hacia una organización mentalmente saludable? Algunas sugerencias:

- Pide que las personas expertas en la materia ayuden a seleccionar medidas que hayan sido probadas satisfactoriamente en términos de buenas prácticas y basadas en las mejores evidencias. A veces, las modas o la propaganda animan a desarrollar acciones poco efectivas o que no se adaptan a todas las necesidades.
- Es mejor atacar un riesgo identificado como alto o grave usando varias herramientas en lugar de solo una.
 - Ejemplo. Si la falta de apoyo horizontal genera un riesgo relevante, es mejor seleccionar diversas acciones, como formación a la plantilla sobre este riesgo, una comunicación de la dirección planteando sus expectativas, buenos procedimientos para solventar problemas (violencia verbal, acoso) y protocolos de comunicación entre pares aplicados por los supervisores.
- Procura que las acciones que pueden generar más coste impacten en diferentes riesgos.
 - Ejemplo. Si se ha identificado la conveniencia de establecer un programa formativo y/o coaching para que las personas de la supervisión mejoren la dimensión de reconocimiento, se debería aprovechar para incluir otros aspectos concretos que la ER ha identificado como mejorables, como la promoción de la calidad de trato, la aplicación de justicia procedimental o la gestión de la ambigüedad de rol.

En el [anexo 3](#) se ofrece un listado de soluciones, que serán más adecuadas y eficaces si se han discutido con los trabajadores

EL ROL DE LA DIRECCIÓN LIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS PREVENTIVAS DE CARÁCTER ORGANIZATIVO

Recuerda, el objetivo del proceso de ER es eliminar y reducir los riesgos. Cuanto más elevado es ese riesgo, más foco se debe poner en él.

Una vez seleccionadas las medidas, se propone:



- Cuidar los recursos. Si no hay experiencia con la implementación de una medida concreta, es mejor empezar de forma controlada, en forma «PILOTO», seleccionando bien el colectivo o departamento en la que se va a aplicar y haciendo un seguimiento estrecho. Si todo va bien, la medida se podrá ir extendiendo a otros colectivos o departamentos; si no, se habrá reducido el esfuerzo antes de identificar fórmulas más adecuadas de implantación. Los fracasos y los éxitos son, ambos, ocasiones de aprendizaje.
- Prioridad en los colectivos más afectados, aunque no sean los más numerosos, para evitar los daños más graves.
- Hacer seguimiento desde la dirección sobre la marcha del proceso, hablando con las personas implicadas (departamentos, supervisores representantes de los trabajadores y los propios trabajadores) para poder apoyar las necesidades que surjan dando las instrucciones para ello.
- Valorar si se requiere una formación previa a la implantación de una medida, con el fin de que se entienda bien su sentido y animar y motivar a la participación.



EL ROL DE LA DIRECCIÓN PONIENDO EL FOCO TAMBIÉN EN IMPLEMENTAR MEDIDAS ORIENTADAS A LA PROMOCIÓN DE HABILIDADES INDIVIDUALES

Como una medida de mejora, se suele poner el foco en el desarrollo de las habilidades personales para la gestión del bienestar. Esta es una línea desarrollada sobre todo en las empresas más grandes, generalmente enmarcadas en programas de bienestar; si están bien enfocadas hacia las condiciones de trabajo existentes (control de estrés en empresas con alto grado de demandas), pueden tener un efecto positivo, pero, según las mejores evidencias científicas, casi siempre será de corto recorrido, ya que las intervenciones a nivel individual al cabo de unos pocos meses dejan de tener efecto (10-11); solo las que se combinan con acciones en la organización del trabajo y las relaciones sociales (verticales y horizontales) tendrán efectos sostenidos en el tiempo.

Además, también se sabe que, con frecuencia, las personas que más afectadas pueden estar por exposiciones a condiciones estresantes, son las que menos acceden a los programas de bienestar; precisamente la presión de tiempos, los problemas de conciliación o el cansancio y la desmotivación dificulta su adhesión a estos programas.



Como gerente, interésate por la forma en que se ponen en marcha estas actividades de promoción de la salud mental; ¿se hacen en consonancia con los riesgos identificados?, ¿asisten personas de los colectivos a priori más afectados? Es posible que el esfuerzo financiero y los recursos destinados a estas activi-

dades puedan dedicarse mejor a trabajar en el origen de los problemas. Pide asesoramiento y explicaciones a las personas expertas en la materia del servicio de prevención que tienes contratado.



En ocasiones, el hecho de gestionar personas se entiende que forma parte de una habilidad innata, pero no siempre es así. Conocer bien una tarea o ser muy bueno en algo, no es garantía de ser un buen líder.

La cadena de mando debe poder pedir ayuda y recibir formación en habilidades para desarrollar esta función de forma que impacte positivamente sobre el bienestar de su equipo. Como veremos más adelante, hay que poner el foco en estas habilidades de la cadena de mando.

CLAVE 4. Integrar el bienestar en la organización



Un buen líder hace equipo y tiene una visión del conjunto que le ha de permitir tomar las decisiones en beneficio de todos. Este valor del líder, es también aplicable a la gestión del clima psicosocial, para ello transmite a la dirección y potencia que desarrolle las siguientes pautas:

DEFINE EL ROL DE TODAS LAS DIRECCIONES Y DEPARTAMENTOS

La mejora de las condiciones de trabajo es cosa de todas las personas de la organización; las diversas posiciones del nivel directivo juegan un papel necesario transmitiendo las prioridades a sus propios equipos y desempeñando sus propias estrategias.

Los elementos más importantes para lograr esta integración:

- Identificar las necesidades de todo el equipo directivo en términos de información y habilidades y programar las acciones necesarias.
- Establecer el tipo de liderazgo que se espera de cada persona con puesto directivo. Lo mismo que se aplica la alta dirección se tiene que desarrollar en todo el equipo directivo y en todos los departamentos. Conocer y aplicar los contenidos del paso 3 «[ejercer un liderazgo saludable](#)» de esta guía es una buena manera de empezar a integrar los aspectos comunes y diseminar el compromiso por el bienestar.
- Identificar roles específicos para la gestión del bienestar y su mejora ([quién hace qué](#)). Directivos con sus propios equipos a su cargo deberían gestionar el rol de la supervisión y hacer seguimiento de los planes de mejora en sus propios departamentos.
- Considerar el bienestar emocional en la toma de todas las decisiones, especialmente cuando se planifican cambios organizativos que incidan en los [factores psicosociales](#).
- La dirección de Personas/Recursos Humanos tendrá un rol más desarrollado para gestionar las acciones (como ajustar los procedimientos o sistemas

de evaluación y reconocimiento, desarrollar protocolos frente situaciones de acoso, o aplicar criterios de bienestar en la selección de personas para la cadena de mando, por ejemplo), desplegar iniciativas y recoger y analizar indicadores.

CLAVE 5. Participación para el bienestar en el trabajo



Cuando se habla de participación, en ocasiones nos quedamos con una idea tan general e inconcreta de cómo desarrollarla, que a pesar de que queremos, no podemos aterrizarla de forma práctica en nuestro entorno. Acompañar a la dirección en esta clave del liderazgo es fundamental para desarrollarla de forma efectiva. Para ello, a continuación, se desarrollan algunas de las ideas fuerza de una cultura participativa.

LA PARTICIPACIÓN ES UNA CONDICIÓN DE TRABAJO MOTIVADORA

La capacidad de influencia sobre el trabajo y su organización alude a la dimensión de «control» sobre el entorno. Cuando se confía en el criterio y experiencia de las personas y se toman en serio sus ideas, se abre la puerta a un mayor compromiso con la empresa entre la plantilla y un mayor sentido de pertenencia, factores positivos determinantes del bienestar psicosocial.



Pedir opinión es una forma de respeto sobre las capacidades de las personas muy bien valorada.

LA PARTICIPACIÓN ES NECESARIA PARA MEJORAR

Participación significa tomar parte en algo. Sin ella, se limita la eficacia de las estrategias de mejora del entorno psicosocial; faltarán aspectos que ayudarían a mejorar o se podrían haber encontrado fórmulas más eficaces de mejora. Los trabajadores continuamente reflexionan sobre su trabajo y la forma de hacerlo, identifican contextos en los que ocurren los problemas y tienen la capacidad de afinar de manera muy concreta y creativa en la identificación de los problemas y sus soluciones; es llamativa la cantidad de ideas prácticas y sugerencias que se pueden recoger cuando se consulta de manera adecuada.

La participación aumenta la percepción de respeto y reconocimiento y se fomenta la corresponsabilidad y el aprendizaje organizacional. Además, ya que es un requisito legal, es mejor hacerlo desde la convicción.

LA PARTICIPACIÓN PUEDE ADOPTAR DIFERENTES FORMAS

No todas las formas de participación tienen el mismo impacto positivo. Siguiendo el esquema de la figura 2, cuanto más a la derecha, más capacidad para generar un clima de confianza en la organización, señalando una mayor madurez.

Figura 2. Escala de la participación



Todas las formas de participación son necesarias; una consulta adecuada debe basarse en una **información** completa y transparente. El máximo nivel, **el empoderamiento**, se consigue cuando se confía en las personas que trabajan, se les escucha, y se garantiza que tienen las herramientas necesarias para hacer bien su trabajo y tomar decisiones.

Opciones intermedias de participación, como **la consulta**, implica que las opiniones de los consultados se van a tomar en serio y que posteriormente se dará feedback respecto al resultado de la consulta y las razones que han conducido a ello.

Implicar a las personas requiere de un proceso más elaborado, capaz de organizar las ideas sobre un problema concreto (identificación de las causas de un problema, de las soluciones más apropiadas) y reflexionar con otros hasta llegar a un consenso.

Por último, **colaborar** significa trabajar juntos en un objetivo común, poniendo a trabajar las habilidades y recursos de cada persona, bajo unas normas compartidas, lo que requiere un alto grado de compromiso colectivo.

LA PARTICIPACIÓN REQUIERE ESPACIOS Y FÓRMULAS PARA QUE SE DESARROLLE

Encuestas de opinión, de percepción o de opciones. Estas fórmulas de consulta son muy frecuentes y útiles para recoger información. Son ejemplos las encuestas de clima laboral o las de la Evaluación de Riesgos Psicosociales. Lo importante es que se informe sobre:

- el objetivo de la encuesta,
- los resultados (feedback),
- las acciones que se desprenden del análisis. No se debe lanzar una consulta si no se pretende operar con los resultados.

Reuniones periódicas al inicio de la jornada. Son útiles para informar, resolver dudas y también para dar feedback sobre aspectos pendientes; también se puede tratar un tema muy concreto, como una propuesta que se pueda poner en práctica enseguida, como acordar normas y animar a la acción:

- cómo nos vamos a hablar con respeto,
- cómo nos vamos a ayudar,
- cuando «levantar la mano» por condiciones estresantes,
- qué haremos si surge un problema con un cliente agresivo,
- cómo abordar un atasco en la producción (incremento de las demandas) sin que se produzcan comportamientos inseguros.

Otras reuniones

- Las reuniones pre-tarea y pre-proyecto son ocasiones para la planificación colectiva de necesidades que pueden ayudar a controlar situaciones de sobrecarga.
- Grupos focales dirigidos a un problema concreto para el que se buscan soluciones.
- Reuniones con invitados; dirección con personas de la cadena de mando o trabajadores, departamento con invitados de otros departamentos.
- Sesiones periódicas individuales one-to-one.

LAS CONVERSACIONES DE SEGURIDAD Y SALUD SON UNA BUENA PRÁCTICA

Se trata de conversaciones periódicas que comparte un supervisor con su equipo; muy usadas en las organizaciones, especialmente útiles cuando se necesita un conformar una cultura de compromiso y aprendizaje en cascada. **Promueven la integración horizontal y vertical, contribuyen a la visibilidad del compromiso de la dirección, al aprendizaje y a la dimensión de la participación.**

Se trata de hablar (mando con las personas de su equipo), de forma natural y práctica de los temas de salud y seguridad en el puesto, en el lugar de trabajo y con las personas directamente implicadas.

Ejemplos de contenidos para una conversación, que pueden adaptarse a las necesidades de la organización y del equipo:



1. ¿Por qué nos saltamos la importante norma x?

Se trata de discutir sobre el papel de la organización del trabajo (sobrecarga, prioridades, rol de la supervisión) en el cumplimiento de normas y procedimientos. Los contenidos de esta conversación se dirigirían a:

- Identificar las circunstancias concretas en las que ocurre (cuando falta un compañero, cuando falla una herramienta...).
- Verbalizar las percepciones de estrés y sobrecarga que conducen al incumplimiento de una norma importante.
- Recuerdo de las prioridades (la salud, la seguridad) por parte del supervisor.
- Identificar fórmulas para evitar que esto ocurra.

2. Recibimos a un nuevo miembro en el equipo. Nos ayudamos

La llegada de una persona nueva al equipo es un momento especial para esta persona y para el propio equipo. Se trata de dar una bienvenida centrada en la importancia del equipo que promueva el apoyo horizontal.

- Se puede realizar una ronda presentándose cada uno, las tareas que realiza, a la vez que añade la importancia de estar en un equipo y le brinda su colaboración cuando la necesite.

3. Reconocer es motivar

Lo habitual es que las personas del equipo contribuyan con su esfuerzo a generar buenos resultados en algún aspecto del avance de la compañía, como el bienestar, la producción o la calidad. Hay que expresarlo. Se puede incluir un apartado de re-

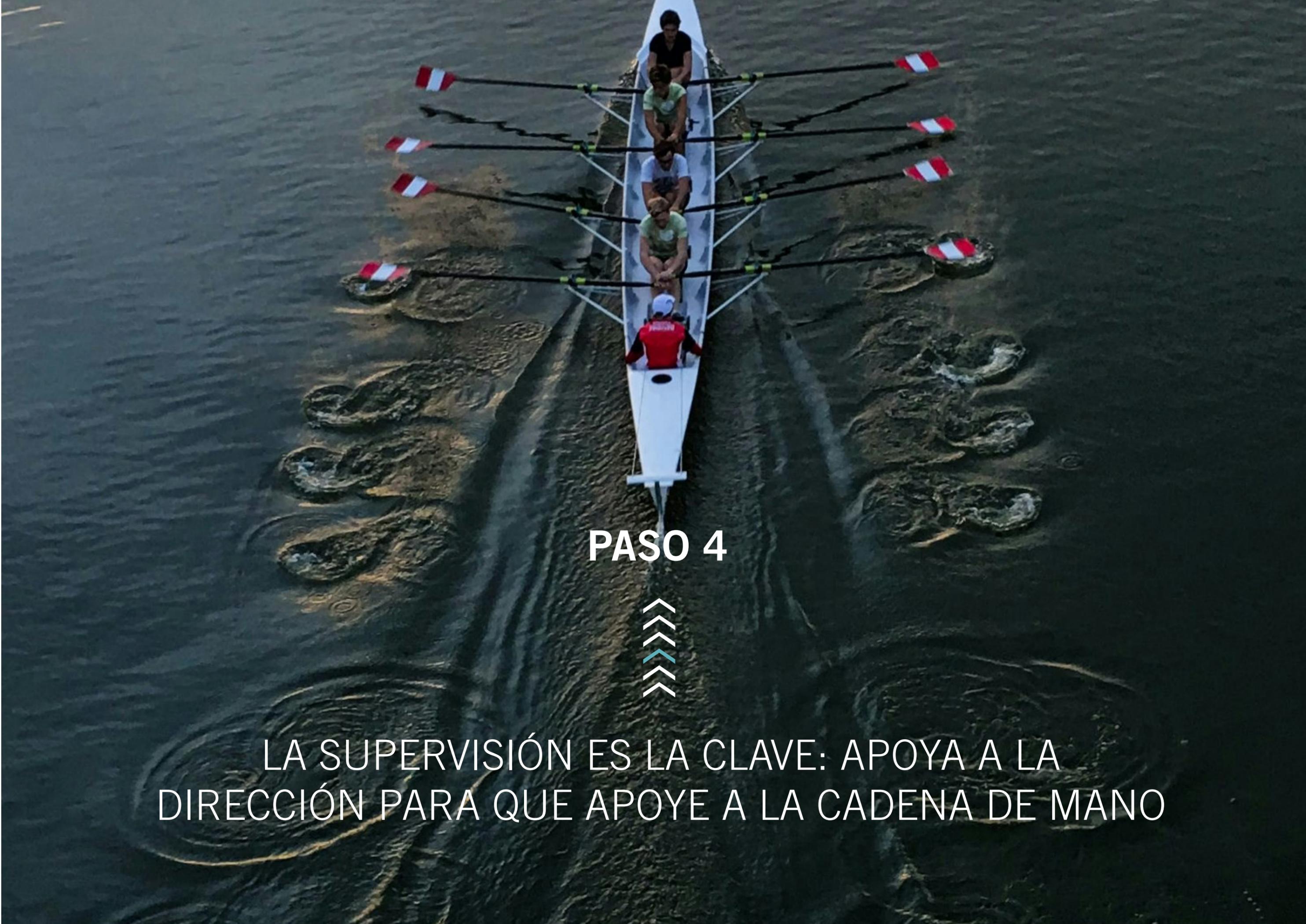
conocimiento en cada conversación, pero bien se merece una conversación específica de vez en cuando.

- Esta conversación se puede enfocar en los resultados de los índices de calidad, en el número y utilidad de las sugerencias de mejora que han realizado o de las situaciones mejorables que han detectado. El mando, si le parece oportuno, puede invitar a alguien de la dirección a participar en este reconocimiento.

4. Una «demo» para un procedimiento importante

Puede ser un procedimiento de seguridad, o de comunicación u otro relevante para las personas y la compañía. Por mucho que se tenga la formación, repasar todo el procedimiento de forma práctica es necesario.

- Una persona del equipo (o el propio mando), puede hacer una demostración de cómo lo hace, «haciéndolo de verdad». El resto observa y analiza. Finalmente se pueden comentar pasos del procedimiento que son más difíciles de cumplir y su importancia y buscar un compromiso de todos y mejoras que faciliten el cumplimiento. Las «demos» son muy útiles para mejorar los procedimientos.



PASO 4



LA SUPERVISIÓN ES LA CLAVE: APOYA A LA DIRECCIÓN PARA QUE APOYE A LA CADENA DE MANO



El rol de la cadena de mando, en especial de la más directa, como figura de autoridad y referente, es esencial para la gestión del bienestar; si no aceptan en primera persona los valores y las premisas sobre el bienestar, difícilmente lo harán las personas de la plantilla.

Constituyen el eje principal de la **comunicación** vertical en la transmisión de los valores y las prioridades directivas y desplegar las políticas de bienestar.



La capacidad de la dirección para seleccionar a las personas de la cadena de mando con criterios de bienestar forma parte de esta función directiva.



También la cadena de mando directa es esencial para recoger las inquietudes de la plantilla respecto a los factores estresantes y formular propuestas de mejora. El contacto directo con los trabajadores les permite además conocer de primera mano los síntomas de alerta de que algo puede ir mal y transmitirlo a los estratos directivos para buscar soluciones.

Figura 4. Liderar la cadena de mando directa



La dirección puede apoyar a la cadena de mando para que pueda aplicar estas buenas prácticas y definir con claridad el desarrollo de su rol en el marco del bienestar. La buena práctica establece que la cadena de mando impacta de forma positiva en el clima psicosocial cuando se ocupa de:

- Modelar comportamientos saludables (2): los mandos intermedios pueden modelar comportamientos saludables a partir de su actuación ejemplar en aspectos de comunicación e interacción y también de seguimiento de otras conductas.
- Poner atención en identificar la presencia de factores de riesgo en el entorno concreto de trabajo y controlarlos, por ejemplo:
 - Valorar la carga de trabajo para distribuirla de manera justa y/o aliviarla. Suelen contar con el recurso de la mejora de la planificación del trabajo, así como la gestión flexible de los horarios de trabajo.
 - Identificar y abordar las posibles ambigüedades y conflictos de rol y compatibilizar las funciones, tareas e instrucciones entre sí sin lugar para la interpretación.
- Enfocarse en gestionar y promover el apoyo a las personas de su equipo
 - Mostrar interés por sus condiciones de trabajo y el bienestar de las personas del equipo.
 - Gestionar con eficacia las necesidades identificadas por las personas del equipo de manera autónoma cuando es posible y solicitar apoyo a las instancias superiores.
 - Aportar la información necesaria para la realización de las tareas, incluyendo las instrucciones y procedimientos de trabajo.
 - Crear un clima de trabajo acogedor y seguro que genere confianza entre

el liderazgo y los empleados, contribuya a la satisfacción laboral y ayude a minimizar el estrés relacionado con el trabajo.

- Priorizar y practicar el trato justo en lo que le corresponde, en especial:
 - La distribución equitativa de la carga de trabajo (demandas equitativas), de la calidad del puesto de trabajo (asignación de horarios, turnos, entorno) y las tareas.
 - La calidad de trato mandos-plantilla.
 - El reconocimiento equitativo en función del esfuerzo realizado y la trayectoria laboral.
- Promover el crecimiento personal y profesional en línea con la política de la organización.
- Proporcionar a los trabajadores recursos de afrontamiento y resiliencia u otras redes y servicios de apoyo, si es necesario.
- Identificar las posibles barreras de acceso a los programas de bienestar y promover la adherencia entre las personas de la plantilla.

DECIRLO NO ES SUFICIENTE... DESDE LA DIRECCIÓN SE PUEDE PROMOVER EL SEGUIMIENTO CONTINUO Y APOYO A LA CADENA DE MANDO

No es fácil que una gestión saludable de las personas ocurra bajo fórmulas instintivas de las personas de la cadena de mando. Si bien algunas personas poseen unas habilidades excelentes para ello, no es lo habitual. Todas las atribuciones de la ca-

dena de mando requieren del apoyo de la dirección para que se puedan ejercer con calidad; con frecuencia hay que tomar decisiones que no están en la mano de los supervisores.

Además, las circunstancias del trabajo y los contextos propios de las organizaciones introducen una variabilidad con la que hay que contar; hay que aportar criterios claros (es una forma de apoyo) y una rendición de cuentas orientada, las buenas intenciones pueden decaer bajo el peso de otras prioridades cotidianas.

La atribución directiva en la conformación de un entorno saludable se traslada a lo concreto a través de la supervisión. De manera que ésta debe establecer sus expectativas al respecto, de una manera firme y clara, para que se mantengan en las diversas circunstancias.

Algunos factores que condicionaran que esto se convierta en realidad:

... Asegúrate que el mando/supervisor lo es de verdad.

Es interesante recordar que los criterios de selección/elección de supervisores obedecen siempre a las prioridades de la organización; un buen cambio de enfoque consiste en reflexionar sobre los criterios que se siguen en la empresa, para identificar si es posible mejorarlos o complementarlos con criterios de organización saludable. Las actividades de formación para este colectivo pueden contribuir de forma muy positiva al rol de la supervisión en el bienestar.



... Crea espacios para el intercambio dirección-supervisión

Con reuniones entre las personas de la dirección y supervisores, se podrán ajustar las expectativas de mejora y hacer seguimiento constructivo, recogiendo las necesidades de los supervisores en aspectos de formación, pero también de otros recursos identificados (relativos a personal para aliviar la carga de trabajo en determinadas circunstancias, mejorar un riesgo laboral identificado o tiempo para reunirse con las personas de los equipos...).



...El beneficio es mutuo

Ayuda a poner en valor que esto no es una pérdida de tiempo, sino que es una estrategia de éxito: todos ganan.

Las ventajas para la dirección de estas sesiones son diversas, al aportar la oportunidad para ocuparse del bienestar, como:

- Conocer a fondo las circunstancias del trabajo y las preocupaciones de la plantilla.
- Identificar conflictos operativos respecto a las prioridades por el bienestar y aclararlas a los supervisores en el marco de las situaciones que se viven en la operativa.
- Tomar decisiones para reconducir las desviaciones que ocurran respecto a sus expectativas.
- Expresar reconocimiento.

Las ventajas para las personas de la supervisión son principalmente:

- Perciben un apoyo directo de la dirección, al sentirse escuchados y respaldados frente a determinadas decisiones.
- Perciben que no «están solos» ante las vicisitudes que puede acarrear su figura para compaginar los aspectos de producción y calidad con los de bienestar.
- Trasladan las necesidades identificadas a las personas que realmente pueden tomar las decisiones.
- Mejoran su rol de liderazgo al validar sus decisiones con los superiores y su papel como transmisor de la comunicación con su equipo.
- Reciben un reconocimiento implícito de la dirección al formar parte de estas sesiones, además del probable reconocimiento explícito que ocurrirá.

AYUDA Y DA PAUTAS PARA QUE DE VERDAD PUEDAN PROMOVER UNAS BUENAS CONDICIONES DE TRABAJO

La dirección debe concretar sus expectativas, en comportamientos y habilidades observables.



Para ello, la buena práctica establece que las líneas de actuación de una buena supervisión que promueve condiciones de trabajo saludables se basa en los siguientes principios:

Practicar una comunicación respetuosa para favorecer el APOYO

Los supervisores pueden promover un entorno saludable aplicando las siguientes plantas:

- Siguiendo un patrón de comunicación respetuosa en todo momento y pidiendo a su equipo que siga el ejemplo.
- Aportando información transparente, que ayudará a evitar bulos y habladurías que pueden generar ansiedad.
- Cortando de raíz opiniones y comentarios negativos sobre personas o colectivos y cualquier atisbo de violencia.
- Eliminando el estigma sobre las dolencias mentales, hablando del tema con naturalidad.
- Entendiendo que el trabajo puede ser un contribuyente a los problemas derivados del estrés.
- Mostrando confianza en el equipo sobre sus opiniones respecto a los problemas de las condiciones de trabajo y las posibles soluciones.

Tener espacio para atender las necesidades de los equipos

Los supervisores directos conocen de primera mano el conjunto de las condiciones de trabajo, más allá de las psicosociales y están en una situación óptima de recoger la problemática que perciben las personas de sus equipos. Su respuesta a estas problemáticas forma parte de dimensión de apoyo social, sobre ergonomía, ruido o seguridad, por ejemplo; es posible que no todas las soluciones estén en su mano, pero al mostrarse interesados y comprometerse a elevar estas preocupaciones a los estratos directivos, bien argumentadas, están fortaleciendo una relación positiva y motivadora.

Para poder hacerlo se debe conseguir una comunicación abierta sobre necesidades y problemas y fomentar una cultura de **hablar** del trabajo y sus riesgos y de cómo afectan a la salud. Esta orientación contribuye a que los trabajadores se sientan escuchados y comprendidos.

Motivar y promover el apoyo entre compañeros de trabajo

El apoyo social entre compañeros es una condición de trabajo estimulante y motivadora. Algunas ideas para fomentarlo desde la supervisión:

- Expresa la importancia del clima entre compañeros para el bienestar mental y la percepción de confianza.
- Impulsa la responsabilidad compartida haciendo que los compañeros se responsabilicen conjuntamente de las tareas y los resultados.
- Estimula la colaboración, en especial en momentos de tensión. El apoyo práctico para la ejecución de las tareas es muy bien recibido, estimula la reciprocidad y crea un buen entorno.
- Recompensa el desempeño del equipo de manera sistemática.
- Discute dentro del equipo el papel que pueden asumir los compañeros para identificar cambios de comportamiento ligados al estrés y ayudarse mutuamente.
- Observa si todos los miembros del equipo tienen al menos un compañero con el que se lleve bien.
- Promueve un sistema de apoyo estructurado, en el que cada persona tenga un referente para ayudarlo en caso de necesitarse.
- Define espacios para hablar y compartir aspectos extralaborales.



Asegurar y aplicar justicia organizacional

La percepción de justicia está relacionada con resultados positivos, como mayor satisfacción con el trabajo, un compromiso más estrecho con la organización, un mayor deseo de participar en los procesos organizacionales y un mayor comportamiento cívico en el trabajo, lo que determina menos conflictos entre las personas.

La percepción de justicia depende de aspectos positivos que se encuentran en la organización, como la transparencia informativa, el clima de confianza o la calidad de la supervisión (21-22).

Además, las organizaciones orientadas al crecimiento y la mejora requieren conocer bien los fallos y limitaciones de un sistema o una organización y también recibir propuestas. La justicia organizacional permite asegurar que las personas que reportan fallos (aunque sean propios) o ideas de mejora serán tomadas en cuenta, lejos de provocar recelos o consecuencias negativas.

La justicia en el trabajo se configura básicamente en torno a estos aspectos:

- La percepción de respeto, cortesía, dignidad y honestidad del conjunto de las personas de la organización hacia uno o una; la calidad de trato de supervisores y compañeros es un eje importante para asentar estos aspectos de la justicia.
- La correlación entre el esfuerzo y el reconocimiento o las recompensas (que pueden ser de tipo salarial u otro, como días de vacaciones y otros beneficios).
- La imparcialidad y la equidad en la toma de decisiones, lo que se llama justicia distributiva (distribución equitativa de la carga de trabajo, de las recompensas o los beneficios) y la implantación justa de procedimientos, que

se denomina justicia procedimental (acceso al sistema de ascensos, aplicación de disciplina, gestión de errores).



El rol directo de las personas de la supervisión respecto a la justicia organizacional se puede desarrollar de la siguiente manera:

- Dar ejemplo de un trato respetuoso a todas las personas.
- Contrarrestar y eliminar prejuicios en el equipo respecto a características individuales de las personas (por motivos de origen, religión, orientación sexual, edad).
- Reconocer el aporte de cada persona a los objetivos del equipo y la empresa.
- Facilitar el clima y el espacio necesario para que las personas hablen de los fallos y necesidades de mejora y gestionarlas.
- Evitar desequilibrios en la designación y distribución de tareas y el esfuerzo entre las personas.
- Aplicar los procedimientos con ecuanimidad, sin dejar que juicios y sentimientos personales influyan.
- Dar la voz a los desacuerdos respecto a la aplicación de decisiones y procedimientos.
- Trasladar a la dirección los indicios que identifique sobre la necesidad de mejorar el reconocimiento de la organización o los procedimientos.

Orientar y apoyar para reconocer síntomas de sufrimiento mental y actuar

Reconocer síntomas de que una persona está pasando un momento difícil permite que se gestione un apoyo cercano y atención especializada si la necesita; los supervisores pueden jugar un importante papel dado su contacto directo.

Para ello deben poder identificar los síntomas reconocibles por personas no expertas (24) en especial en los cambios de algunos comportamientos (dejar de estar comunicativo, querer estar en soledad, contribuir menos en las reuniones) y la aparición de otros, como los de esta lista:

SÍNTOMAS DE SUFRIMIENTO MENTAL

1. Mostrarse demasiado cansado.
2. Dar muchas vueltas a las cosas.
3. Dificultad para concentrarse, seguir unas instrucciones.
4. Olvidos frecuentes.
5. Episodios de ira, de llanto, de ansiedad.

Una vez que un supervisor reconoce estos síntomas procede actuar, en primer lugar, hablando con la persona afectada para profundizar sobre su estado y explorar algún tipo de modificación en el trabajo que le pueda aliviar (reducir las demandas, cambiar el horario, hacer un seguimiento más estrecho...).

En función de los resultados de la conversación, el supervisor podrá remitir a la persona a los recursos de apoyo que tenga la empresa (si por ejemplo cuenta con un servicio de atención psicológica) o comunicarse con el departamento de recursos humanos para ajustar el puesto de trabajo o prestar un apoyo adicional que proteja su salud.

Para ello, la dirección podría utilizar este listado de buenas prácticas basado en la evidencia científica para que managers y supervisores incorporen en sus conversaciones.



TIPS para Supervisores durante las conversaciones individuales (23-25)

- Las reuniones para planificar el trabajo, las conversaciones informales y otras ocasiones cotidianas habituales entre un supervisor y un empleado son oportunidades para enterarse de los problemas y valorarlos. Las preguntas abiertas ayudan a que las personas expresen sus preocupaciones, por ejemplo: «¿cómo estás últimamente?», «¿hay algo en lo que pueda ayudar?».
- La estrategia de «un café con el jefe», permite que cada miembro del equipo tenga la oportunidad de hablar con su supervisor de manera periódica y privada.
- Elegir preferentemente un espacio tranquilo y privado para mantener la conversación.
- Si al supervisor le preocupa algún tema en concreto, como un desempeño irregular, no hay que retrasar la conversación. De nuevo, son útiles las preguntas abiertas que no contengan juicios de valor, como: «me he dado cuenta de que últimamente llegas tarde, lo que no es habitual en ti; me pregunto si hay algo que me deba preocupar».
- Hay que tener en cuenta que el estrés no afecta a todas las personas por igual; si una persona está estresada, la conversación debe desarrollarse en términos positivos y de apoyo, explorando las vías que le pueden venir bien.
- Respeto con la privacidad de un trabajador, es posible que no quiera hablar de lo que le pasa, o hacerlo con usted; en este caso, haga una descripción de los recursos de apoyo y cómo localizarlos.
- Practicar una escucha activa, mediante:
 - El lenguaje corporal (la cara girada hacia la persona con la que está hablando, los ojos abiertos, los brazos y las piernas no cruzados).



- Demostrando que entiende lo que le dice su interlocutor, parafraseando lo que escuchó, repitiendo las frases.
- Haciendo preguntas para aclarar puntos, pero en su turno, sin interrumpir.
- Hablando de manera respetuosa sin mostrarse a la defensiva.
- Terminando con una nota positiva, por ejemplo, mencionando algo valioso sobre el trabajo de la persona.
- Recordándole que está disponible para hablar más si es necesario.
- Muestre empatía, haciendo notar que las personas no están solas, que su papel es ayudar y que no hay ninguna vergüenza en sentir o necesitar ayuda.
- Transmita que pedir ayuda es bueno, usted está disponible cuando le necesita y la dirección es sensible a los problemas que pueda tener.
- Termine con una propuesta sobre los próximos pasos, como ajustar su carga de trabajo, volver a hablar en unos días, o acudir a otra persona de la organización.

PLANIFICAR LA FORMACIÓN DE LA SUPERVISIÓN ENFOCADA EN SU ROL PARA GESTIONAR EL BIENESTAR EMOCIONAL. HUYE DE FORMACIONES GENERALES

Los programas de capacitación dirigidos a los supervisores se utilizan mucho con el fin de mejorar sus habilidades para una gestión de personas emocionalmente saludable.



Los contenidos que mejor parecen funcionar para la mejora de las habilidades de la cadena de mando y la supervisión son los que se enfocan a:

- Reflexionar sobre el estilo de liderazgo propio e identificar el liderazgo deseable en línea con los valores de la organización.
- Promover el respeto y reconocimiento.
- Desarrollar habilidades de comunicación asertiva y empática.
- Promover una buena relación supervisor/a-empleador.
- Gestionar la información y la transparencia con eficacia.
- Promover el apoyo social vertical.
- Conocer y aplicar criterios de justicia organizacional.
- Gestionar la participación de las personas del equipo.
- Contribuir al crecimiento y desarrollo personal.
- Promover la colaboración entre las personas del equipo.
- Gestionar las necesidades del equipo.
- Identificar y gestionar síntomas de estrés y posibles patologías mentales.

En todo caso, los contenidos que se seleccionen deben obedecer a las características de la empresa, sus valores, sus riesgos psicosociales y sus planes de mejora.

Respecto a las fórmulas de la formación, se propone la de «**aprender haciendo**», que pueda generar un **entrenamiento** en «fuego real», combinando sesiones cortas de teoría y reflexión con periodos de prácticas en campo guiadas (en términos de «coaching») y evaluadas individual y colectivamente. Esta fórmula es más efectiva en términos de sostenibilidad que la que se circunscribe al aula.



La Implicación de la dirección en la formación va más allá.

El seguimiento de las personas en formación no debería ceñirse únicamente a la figura de alumno-profesor o al departamento que organiza la formación; los resultados son mejores y más sostenibles si en el seguimiento se incorpora una figura directiva, que se apropie de los objetivos de mejora, del apoyo y el reconocimiento positivo a las personas en formación. Unas sesiones periódicas cortas de seguimiento pueden ser suficientes para un programa de mejora efectivo. Si la dirección se implica en estos procesos formativos las posibilidades de éxito se incrementan.

APROVECHAR HERRAMIENTAS QUE YA EXISTEN PARA INTEGRAR EL BIENESTAR PSICOSOCIAL

Plantear aprovechar el potencial de las evaluaciones 360° es un ejemplo claro para integrar este enfoque en la mejora del clima y conseguir una gestión saludable. Es un espacio que se centra en el reconocimiento, crecimiento y mejora, aspectos clave de bienestar emocional.

Son una herramienta cada vez más usada en lugar de las tradicionales evaluaciones de desempeño. Las evaluaciones (o también llamado feedback) 360° aportan una aproximación más completa al desempeño de cada empleado, al incorporar la visión de directivos y subordinados e incluso de compañeros y abarcar las competencias individuales de una forma integrada. Esta evaluación se orienta a la retroalimentación constructiva, y puede aportar ventajas individuales y también colectivas para los distintos niveles de la organización.

Los diversos factores que se suelen evaluar tienen que ver con diversas dimensiones de los factores psicosociales (comunicación, habilidades sociales, liderazgo, trabajo en equipo, etc.) con lo que se pueden constituir en una herramienta de apoyo muy aprovechable para la mejora continua en el ámbito del bienestar emocional.

Hay evidencias respecto a la utilidad de esta herramienta para corregir el desempeño de todas las personas (incluido el liderazgo de la cadena de mando) y mejorar la cultura; en todo caso, los resultados dependen de la calidad del diseño del procedimiento, de la herramienta utilizada, del proceso de implementación y también de los análisis, los informes emitidos y las fórmulas para hacerlo (27-28).

Con el fin de obtener el mejor rendimiento de la herramienta para el bienestar, se propone que se consideren los siguientes aspectos:

- Asegurar el apoyo de la alta dirección en el proceso.
- Conectar los contenidos del sistema de evaluación con la cultura y los valores que se quieren alcanzar.
- Desarrollar una comunicación clara y honesta sobre todo el proceso y las consecuencias de los resultados.
- Asegurar una aplicación imparcial.
- Evitar ambigüedades respecto a las recomendaciones individuales derivados de los resultados.
- Incluir el derecho a la revisión de los resultados en caso de discrepancia.

PASO 5



AHORA SÍ: PROMUEVE UN PLAN PROPIO
DE BIENESTAR EMOCIONAL



Elaborar una política propia contribuye a gestionar de manera eficiente los recursos para alcanzar los objetivos de bienestar, pero también es necesaria para comunicar y asentar el compromiso de la organización por el bienestar emocional, como se define en el apartado de [visibilidad del compromiso](#).

Una vez que has trabajado con la dirección y la cadena de mando sobre los aspectos clave del clima psicosocial y les has acompañado en su gestión, es el momento de formalizarlo e incluirlo de manera expresa en la política de la empresa. En este punto es cuando estamos preparados.

Incluir el bienestar emocional en las políticas de la empresa es una buena forma de consolidar este proceso y de integrar los valores y metas de la compañía con los aspectos específicos del bienestar, enfocados en las características psicosociales de la organización del trabajo.

El contenido detallado del [anexo 4](#) muestra un ejemplo real de un plan de bienestar con metas y objetivos específicos y la definición de las responsabilidades de gerentes y responsables para alcanzarlos.

A continuación, se ofrecen varios ejemplos de políticas que integran bienestar emocional en las políticas globales de la empresa, con subrayado en factores concretos que promueven el bienestar:

- El Grupo Santander (43) incluye en su política, de manera muy integrada, diversos factores relativos al entorno psicosocial en su «política de cultura» como medio para conseguir un crecimiento inclusivo y sostenible. Pone en el centro de su misión el [progreso de las personas](#) y destaca valores como

el de la [justicia](#). Se encuentran otros elementos valiosos para el entorno psicosocial, basados en estándares éticos, como la relevancia del [liderazgo](#) para transmitir la cultura, el trabajo en equipo para promover la [colaboración entre compañeros](#), la comunicación vertical asertiva («[hablar abiertamente](#)») sobre los problemas y la creación de un entorno de respeto y confianza.

- En el caso de Repsol (44) se destacan una serie de valores y compromisos ligados con su actividad en el ámbito de la sostenibilidad y el cambio climático, positivo para la percepción del sentido de pertenencia. En su política de Gestión de Personas apuestan por contenidos positivos en el marco del bienestar emocional, como ofrecer un [trabajo estimulante y retador](#), la importancia de la [escucha activa](#), la [colaboración](#), la [igualdad de oportunidades](#), el [desarrollo profesional](#), la [desconexión digital](#), la [conciliación](#) y un [clima de respeto](#).
- En GSK (45) el bienestar de los empleados es clave para los objetivos de la empresa; fomentan un entorno [inclusivo](#) y de [respeto](#), que permite que «cada persona sea ella misma y se comprometen también, entre otras cosas, a proporcionar un [salario justo](#) y un [desarrollo profesional](#) basado en el mérito.

A continuación, se recogen algunas buenas prácticas en relación a este proceso: la creación de un equipo motor y entenderlo como un proceso continuo con la definición de indicadores.



GENERA UN ESPACIO PARA ELABORAR ESTA POLÍTICA: UN EQUIPO MOTOR

Figura 5.



Las propuestas que proponen las entidades para la gestión de planes de bienestar en las empresas incluyen la creación de un equipo motor (o equipo coordinador) (46-47)

El equipo motor es una fórmula de participación activa en la gestión del plan.

Consiste en un equipo multidisciplinar conformado por personas pertenecientes a los grupos de interés implicados, entre los que deben estar los trabajadores o sus re-

presentantes y otras figuras relevantes para el bienestar emocional, como los supervisores.

Debe incluir además a personas de la dirección con capacidad de tomar decisiones y liderar el grupo; el personal experto (personal del servicio de prevención, de relaciones laborales) aporta criterios técnicos y consejo para la toma de decisiones.

Funciones potenciales del grupo motor:

- Facilitar la participación de los diferentes grupos de interés.
- Contribuir a la reflexión y el análisis de la realidad en la empresa en términos de bienestar emocional y los factores de riesgo psicosociales.
- Participar en la identificación de barreras en diferentes ámbitos de la empresa.
- Movilizar a toda la empresa para conseguir las metas de bienestar emocional.
- Impulsar todos los procesos de intervención y evaluación de las acciones.

UN PROCESO CONTINUO

La continuidad es la clave. El impulso hacia la mejora del bienestar emocional es un proceso continuo que aprovecha los aprendizajes para mejorar, como ocurre con todos los procesos culturales.

El Ciclo PDCA, que traducido para esta guía puede plantarse en los términos de la figura siguiente como:

Figura 6.



- Planificar:
 - Análisis de la situación y su relación con los valores y metas de la empresa.
 - Formulación de los objetivos para la mejora.
 - Desarrollo de un plan de acción con la selección de acciones concretas.
 - Selección de indicadores.
- Implantar las medidas del plan.
- Valorar el progreso y el efecto de las medidas mediante los indicadores seleccionados. Valorar las barreras encontradas, el efecto de las medidas y definir aspectos de mejora de las acciones o la necesidad de nuevas acciones.
- Mejorar las acciones implementando cambios y definiendo nuevas acciones.

3 CLAVES IMPRESCINDIBLES PARA LA MEJORA

- El compromiso directivo a lo largo del proceso.
- La comunicación del plan, sus componentes y resultados.
- La participación de las partes interesadas.

ESTABLECER OBJETIVOS E INDICADORES PARA EL LIDERAZGO SALUDABLE

Los objetivos parten del conocimiento de la realidad e informan del estado deseado respecto a la realidad actual sobre un tema importante para la organización. Deben estar formulados de manera específica para el problema que se quiere atender y medible mediante indicadores (cuantitativos o no) y además tienen que ser alcanzables en un periodo de tiempo.

Según las necesidades, se podrán formular objetivos relativos a distintos aspectos que tienen que ver con el bienestar emocional, como aspectos de liderazgo u otros factores psicosociales.

También se utilizan con frecuencia otros indicadores de resultados, o finales que pueden ser «positivos», como los de percepción de bienestar, índices de satisfacción en el trabajo o de compromiso, pero también «negativos» como los índices de absentismo.



Por ejemplo, en un programa de mejora del bienestar emocional, podrían incluirse las siguientes medidas, en orden de importancia:

1. Implementar fórmulas de organización y gestión que brinden a los trabajadores más flexibilidad temporal y mayor control sobre su trabajo y horarios.
2. Capacitar a los supervisores sobre métodos para reducir las condiciones de trabajo estresantes.
3. Promover en los trabajadores habilidades para reducir el estrés y proporcionar acceso a programas de asistencia al empleado, como un servicio de atención psicológica gratuito.

Como ya hemos visto los objetivos deben abordarse con un enfoque integral, combinando las intervenciones individuales con las que se orientan a reducir o eliminar los factores de riesgo psicosocial de origen laboral.

Establece indicadores y las fuentes de los indicadores

Es conveniente utilizar los indicadores ya presentes en la organización que nos permitan entender y gestionar de forma integrada este aspecto también. Algunos indicadores que podemos establecer:

Los resultados de la evaluación de riesgos psicosociales.

la evaluación de riesgos psicosociales, si está bien hecha, es un indicador muy potente de las condiciones de trabajo. Por ejemplo:

- % de personas según departamento afectadas con un nivel medio-bajo de exposición a falta de apoyo social en la ER realizada (fecha).

Los resultados del clima laboral.

Otras encuestas, que suelen realizar los departamentos de Recursos Humanos o Personas, como las de satisfacción, «engagement» son también muy útiles en el ámbito del bienestar emocional. Por ejemplo:

- % de personas según puesto de trabajo con niveles altos/muy altos de satisfacción con el trabajo en la última encuesta realizada (fecha).

Las conclusiones colectivas de la vigilancia de la salud

La vigilancia de la salud, si está bien desarrollada, produce indicadores muy válidos en términos de percepción de bienestar y grado de salud de la plantilla. Por ejemplo:

- % de plantilla que perciben su salud mental como buena/muy buena.

Los procesos internos de gestión

Los procesos de la empresa ayudan a indicar aspectos relevantes del funcionamiento cotidiano, por ejemplo:

- Número de reuniones/año del comité de dirección en las que se toman decisiones con el objetivo de impactar y promover el bienestar emocional.
- Número/incremento de quejas relacionadas con las condiciones de trabajo de tipo psicosocial en el periodo x.
- % de sugerencias de mejora de los trabajadores que han sido respondidas en el periodo x.

El absentismo como indicador «duro»

Conocer los problemas de falta de bienestar mental entre la plantilla es una fórmula necesaria para la gestión del bienestar. Las ausencias por esta causa deben ser vistas como la «punta del iceberg», quedando por debajo el conjunto de experiencias laborales negativas que podrían, si no se interviene preventivamente, empeorar y pasar a formar parte de esta estadística. En esta parte oculta del iceberg se podrían encontrar, si se buscan, otros indicadores que predicen absentismo, como los que ofrecen las encuestas de motivación o de satisfacción; de nuevo, serán útiles si se opera con los resultados de forma decidida.

Más importante que «**el quién**» se pone enfermo por motivos de salud mental es saber «**porqué**»; la información procedente de las actividades de vigilancia de la salud o de la gestión de la incapacidad temporal por parte de las mutuas (lógicamente garantizando el derecho a la intimidad), puede dar pistas sobre los colectivos en los

que ocurren con más frecuencia estos problemas, de manera que se pueda trabajar de manera preventiva. Es posible que el número de casos no sea suficiente para elaborar cálculos considerando el tipo de puesto de trabajo o el departamento; en este caso, no queda otra que explorar, mediante consulta con personas expertas y, sobre todo, hablando con las personas interesadas de los puestos más afectados, las condiciones que pueden estar detrás de las bajas. Puede ser un departamento específico (ventas, atención a clientes o usuarios) con condiciones negativas concretas, un turno determinado o una sección.



Puede ser útil que dispongan de una tabla con las estadísticas para revisarlas en profundidad, procurando identificar potenciales riesgos asociados.



La dirección puede hablar con su equipo de la cadena de mando para reflexionar conjuntamente sobre los factores de riesgo que pueden estar afectando a la plantilla. Se puede utilizar la tabla 1 para repasar juntos los posibles problemas que pueden estar presentes.

Una vez que se ha iniciado el proceso de integración en la política de la empresa, es un buen momento para ir revisando y comprobando si la madurez de la empresa está incorporando esta gestión también.

A continuación, te proponemos una última actividad que podrías ir realizando de forma periódica con la dirección para no perder el foco y fomentar la mejora continua.



ACTIVIDAD 4 : ¿CUÁL ES EL PERFIL DE NUESTRA EMPRESA?

Y si nos preguntamos ¿Cuál es el perfil de nuestra empresa respecto a la gestión del clima psicosocial?

Cada persona de la dirección y la cadena de mando, podría responder a este pequeño cuestionario*. Se trata de una relación de premisas formales que orientan a la gestión de un liderazgo efectivo sobre el bienestar emocional

| | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. ¿Existe una declaración de la misión, principios y valores de la empresa que contemple por escrito la relevancia para la empresa de la salud y bienestar mental de los trabajadores y trabajadoras? | | |
| 2. ¿Los temas de bienestar mental se tienen en cuenta en la toma de decisiones y en el establecimiento de las estrategias, sistemas y procesos de la empresa? (ej.: ante cambios organizativos, diseñar nuevos procedimientos de trabajo, etc.) | | |
| 3. ¿Dispone su empresa de una política o estrategia de salud o bienestar mental? | | |
| En caso afirmativo: | | |
| 4. ¿Existe un documento en el que se detalla dicha política? | | |
| 5. ¿Se informa a los trabajadores acerca de la política de salud? | | |
| 6. ¿La salud o el bienestar emocional forma parte de esa política? | | |
| 7. ¿Se han definido objetivos específicos para cuidar del bienestar emocional en su empresa? (ej.: mejorar las dimensiones relativas a los factores de riesgo psicosocial, disminuir el número de casos de violencia en el trabajo, disminuir el absentismo por enfermedad, mejorar el índice de satisfacción en el trabajo, mejorar la percepción de salud, etc.) | | |

| | SI | NO |
|---|----|----|
| 8. ¿La promoción del bienestar individual se aborda en la empresa desde un enfoque integral? (no sólo desde la intervención individual o para reducir o eliminar los factores de riesgo psicosocial de origen laboral, sino creando entornos que mejoren la salud emocional de los trabajadores en general) | | |
| 9. ¿Los trabajadores pueden participar en la planificación de las iniciativas en salud y/o bienestar? | | |
| 10. ¿La Dirección está comprometida y apoya de forma activa la puesta en marcha de iniciativas en el ámbito de la salud emocional? | | |

*Adaptación del cuestionario sobre salud mental del INSST (48)

UN ÚLTIMO APUNTE...

Los profesionales de la prevención, permanentemente nos enfrentamos a desafíos que ponen a prueba nuestra capacidad de adaptación y resiliencia. En cuanto a nuestro apoyo a la dirección para la gestión del bienestar emocional, cada vez más hay nuevas formas de organizar el trabajo y nuevas realidades que gestionar. Por ello, en este apartado, se recogen algunas pautas específicas para 3 realidades que habitualmente requieren de la gestión en las empresas.

El teletrabajo como nueva forma de trabajo

En la actualidad, en muchas empresas la combinación de trabajo presencial con teletrabajo es de libre elección. Según las evidencias, la salud mental de las personas con una pauta de trabajo híbrida domicilio-trabajo es claramente mejor que las que sólo trabajan en el domicilio o en el lugar de la empresa; la opción del teletrabajo incorpora diversos beneficios psicosociales (29) como la flexibilidad, permite una ges-

ción del tiempo más eficaz, la conciliación con la vida personal y la autonomía. La combinación de teletrabajo con el trabajo presencial permite por su parte reducir los riesgos potenciales del primero, sobre todo ligados al aislamiento social, la falta de desconexión digital o la pérdida de percepción de compromiso.

En cualquier caso, el formato híbrido es más beneficioso para el bienestar que las opciones únicas de teletrabajo o presencial.

Para evitar estos posibles problemas conservando todas las ventajas de la opción del teletrabajo, se recomiendan las siguientes pautas (29-30):

- Gestionar el tiempo de trabajo acordado de manera que desde la cadena de mando se promuevan tiempos de descanso (pautas cortas y frecuentes) adaptados a las exigencias del negocio en cada caso.
- Garantizar la desconexión digital mediante políticas internas seguidas por toda la cadena de mando, incluyendo al personal directivo.
- Cuidar el apoyo social vertical:
 - Aportando toda la información necesaria para realizar las tareas. En el caso del teletrabajo se debe hacer un esfuerzo para que toda la información necesaria esté accesible cuando se necesite, en especial cuando el trabajo requiere elevadas demandas cognitivas. Puede requerirse que se realice algún tipo de formación para que los usuarios conozcan dónde encontrar la información que necesitan.
 - Estableciendo periodos de comunicación bidireccional con la frecuencia necesaria según la opinión de las personas implicadas y las necesidades de las tareas.
- Cuidar las comunicaciones escritas, que deben ser respetuosas, claras y

ausentes de ambigüedad, en especial cuando se trata de instrucciones para realizar las tareas.

- Cuidar el apoyo horizontal, con la promoción de contactos periódicos formales y no formales con compañeros para evitar el aislamiento y fortalecer la cultura de equipo.
- Ofrecer guía para establecer un espacio de trabajo confortable desde el punto de vista ergonómico.

la gestión de situaciones de violencia en el entorno laboral

Se considera violencia laboral cualquier abuso, amenaza o agresión que sufra el personal en el ejercicio de su actividad profesional, motivados por el trabajo o como resultado de este, incluyendo el ámbito digital. En esta definición se considera que esta violencia pone en peligro la seguridad, bienestar o salud física y mental de la persona violentada.

Este concepto incluye tanto la violencia física (agresión física sobre la persona trabajadora y en propiedades de la organización o del personal) y también la violencia psicológica, bajo formas de intimidación, amenazas o conductas de susceptibles de causar daño psicológico (31).

Violencia de origen interno

Todos los tipos de violencia en el trabajo pueden afectar la salud mental de las personas, pero también altera negativamente a toda la organización. Aunque lo más ha-



bitual es contar con un procedimiento interno para la gestión del acoso, es menos frecuente encontrar estrategias preventivas.

El *mobbing* o acoso psicológico constituye una de las formas de violencia más frecuentes en el ámbito laboral. Para abordarlo de manera preventiva hay que considerarlo como un efecto de las condiciones de trabajo, pues para poder iniciarse y desarrollarse en el tiempo necesita un entorno propicio en la organización.

Hay descritas diferentes estrategias para abordar el acoso preventivamente; las que fomentan las relaciones verticales y horizontales basadas en el civismo (que es lo opuesto al acoso) en una organización, son capaces de reducirlo (32). Además de fomentar las relaciones de apoyo, se debe considerar la existencia de problemas de trato justo, problemas de competencias o rol, que a menudo desencadenan conflictos entre compañeros. En estos casos, el papel de la cadena de mando es esencial para gestionar las necesidades de justicia organizacional o claridad de rol.



Para los líderes es esencial tomar conciencia que deben participar en la gestión de una situación iniciada de violencia, del tipo que sea, ya que los problemas no desaparecen por sí solos, todo lo contrario (32-33). Asegurar que la persona agredida reciba el apoyo de la cadena de mando y de la dirección es un primer paso necesario. Asegúrate de que se posee un protocolo adecuado, del que se deriven compromisos claros y acciones efectivas. Los casos de acoso deben verse como una señal de alerta, tanto para el sistema preventivo de la organización, como para el sistema de gestión del personal y de los procesos organizativos. Carece de sentido un procedimiento de actuación del cual no se obtienen aprendizajes y se derivan actuaciones.



Es importante también abrir la puerta para que se comuniquen de manera temprana situaciones de violencia. Si bien el sistema de comunicación debería estar incluido en un protocolo, no está de más que la alta dirección muestre su interés en recibir estas comunicaciones.



Prevenir. En una organización con una cultura que orienta a la calidad de las relaciones humanas es menos probable que se desencadenen situaciones de violencia (34) y la calidad del liderazgo es un aspecto esencial.

La falta de autonomía y la ambigüedad de rol suponen un terreno abonado para la violencia, por lo que es necesario averiguar si estos riesgos están presentes para eliminarlos.

Violencia de fuente externa

Es una violencia en forma de insultos, amenazas o agresión física o psicológica ejercidos por personas ajenas a la organización, incluidos los usuarios y clientes, siendo la víctima la persona trabajadora que, en su entorno laboral, se encuentra en posición de vulnerabilidad, y que ponen en peligro su salud, seguridad o el bienestar (35).

Lo más habitual es la proveniente de clientes o usuarios. La intervención preventiva debe descansar en tres y líneas principales:

- Mejorar las condiciones de seguridad (iluminación, vigilancia, estructuras de aislamiento físico, recorridos de huida para el personal).
- Fomento de recursos personales, como entrenamiento para detectar señales de peligro, habilidades para gestionar conflictos.

- Adoptar una política preventiva sensible a la violencia de origen externo, con protocolos de actuación que adviertan y persigan a clientes y usuarios violentos.



Un buen ejemplo de política comunicada a usuarios (36) es la de la compañía de transporte de Londres. La dirección transmite en primera persona claramente a los usuarios del servicio su «0 tolerancia» para todas las formas de violencia y agresión física a sus trabajadores. Avisa que perseguirá legalmente a los infractores y lo complementa utilizando ejemplos de sentencias condenatorias para ejemplarizar este mensaje en los propios autobuses. Así transmiten que se toman muy en serio el derecho de su personal a trabajar sin miedo a la intimidación.

Además, se han implementado recursos, como cámaras de video vigilancia y agentes de apoyo visibles y altamente capacitados en gestión de conflictos, que tienen los recursos materiales necesarios.

La presencia de personas con afectación de su salud mental

Considerando que la frecuencia de problemas mentales en la población general puede llegar hasta un 6.7% para los trastornos de ansiedad, que es la entidad de mayor prevalencia, es lógico pensar que es probable que en nuestros lugares de trabajo convivan personas con trastornos de algún tipo o gravedad.

EL rol de los supervisores, como persona de la jerarquía organizacional más cercana, es vital (18), por lo que es conveniente que esté en condiciones de reconocer estas situaciones, mostrarse abierto a comunicarse y dialogar con la persona afectada para buscar soluciones sobre las posibles repercusiones que pueda tener en su vida laboral y personal.

Es posible que se convenga ajustar algunos aspectos laborales (tareas, ritmo); lo importante es que se transmita apoyo organizacional. También es conveniente fortalecer el apoyo emocional y práctico de los compañeros.

Combatir el estigma de las enfermedades mentales constituye una estrategia de ámbito general que apoya las políticas de bienestar mental en el trabajo. El estigma puede hacer que las personas eviten mostrarse vulnerables y pedir apoyo si lo necesitan. El buen ejemplo de la cadena de mando y de toda la dirección en esta materia (hablando de salud mental, por ejemplo) forma parte de un liderazgo positivo.

El impacto del suicidio en el trabajo

Los determinantes del suicidio o autolisis en el trabajo o en relación con el trabajo son múltiples y variados y generalmente están vinculados al padecimiento de enfermedades del ámbito psicológico. Sin embargo, en algunos casos se puede identificar una conexión estrecha con condiciones de trabajo deficientes, experiencias de violencia, aislamiento o inseguridad en el empleo (37) y la falta de respuesta de la organización. Se ha calculado que entre el 10 y el 15% de los suicidios pueden tener relación con el trabajo (38).

La promoción de espacios de trabajo mentalmente saludables es una forma de prevenir el suicidio, especialmente si se cuida el apoyo horizontal y vertical y su combinación con otros factores de riesgo.



Además, en el entorno de trabajo se pueden identificar alertas de sufrimiento mental extremo que permitan abrir una línea de apoyo rápida y eficaz. Es necesario ilustrar y sensibilizar a las personas respecto a estas alertas y cómo actuar para que se gestione el apoyo en la organización. La búsqueda de soluciones inmediatas y a medio-largo plazo debería combinar la búsqueda de apoyo externo para una asistencia psicológica de urgencia (llamando al 112 o a la línea 024 de atención a la conducta suicida), el asesoramiento especializado para implementar cambios en el entorno laboral sostenidos en el tiempo. Una reciente guía (37) desarrolla estos aspectos de manera muy detallada.



ACTIVIDAD 5: REFLEXIONAR A PROPÓSITO DE UN CASO

Te proponemos que te anticipes a estas situaciones, generando una reflexión sobre algunos condicionantes de sufrimiento mental que puedan ocurrir en la organización.

Puedes generar en un espacio de trabajo, un taller, una actividad de reflexión a partir de casos concretos. Hemos preparado estos 3 casos, de daño extremo y afortunadamente poco frecuente, pero que te pueden ayudar a generar el clima de aprendizaje necesario en tu organización. No se trata de alarmar en absoluto, pero sí promover una lectura analítica que asiente los contenidos desarrollados en esta guía y contribuir a dar luz a una estrategia específica basada en la prevención.

A continuación, tienes 3 casos reales, en los que hemos definido algunas orientaciones para que puedas conseguir el objetivo de sensibilizar y sentar las bases de una gestión saludable de los mismos con las personas de la dirección.

CASO1.- TRABAJADOR, 40 AÑOS. 2020

El trabajador se suicidó en un almacén de una de las dos empresas (relacionadas entre sí) para las que trabajaba desde hacía mucho tiempo. Posteriormente, se identificó la existencia de un ambiente hostil y alta tensión emocional. Además, una de las empresas atravesaba una situación de crisis económica, generando un clima de angustia generalizada entre los empleados.

También se pudo comprobar que el trabajador asumía múltiples roles de responsabilidad (dirección, gestión, apoderado) para sus dos empleadores, una carga desproporcionada que, junto con el estrés y la ansiedad general, resultó devastadora para su estabilidad emocional.

El trabajador había dado señales claras de su situación emocional a compañeros y dirección, pero no se abordaron soluciones (39).

Fíjate en:

- Los factores de riesgo relacionados con el rol de la persona.
- Otros factores de riesgo.
- Señales de alerta y la respuesta de la empresa.

Conclusiones

En el estudio de este caso se identificaron, entre otras los siguientes factores de riesgo:

- Excesivas demandas de rol mantenidas en el tiempo.
- Inseguridad laboral.

- Falta de apoyo vertical e inacción ante las señales de alarma de sufrimiento emocional por parte de la dirección.

Además, se supone:

- Desconocimiento de la relevancia de los riesgos psicosociales para la salud por parte de la dirección; posiblemente se infravaloró la relevancia de las señales de alarma.
- Liderazgo ausente frente a las señales de alarma, de manera que no se tomaron medidas organizativas ni de apoyo efectivas

CASO 2.- TRABAJADOR, 53 AÑOS. 2021

El trabajador, con funciones de responsabilidad, pero sin estatus directivo, había sido sancionado unos meses antes con tres días de empleo y sueldo por acoso laboral a partir de una denuncia anónima, tras lo que fue trasladado a otro centro de trabajo alejado de su domicilio, en el que había una situación conflictiva laboral, con un ambiente muy hostil. El trabajador sufría desde entonces una situación de angustia grave. Una investigación interna de la empresa apuntó a que la denuncia estuvo posiblemente inducida por una trabajadora que había sido despedida. Otras trabajadoras de la empresa fueron también despedidas posteriormente. La investigación sobre la denuncia de acoso fue descrita como ausente de neutralidad y «dirigida» hacia la culpabilidad del trabajador en la búsqueda de un «cabeza de turco»; los audios de la misma se perdieron antes del juicio (40).

Fíjate en:

- Los factores de riesgo relacionados con la justicia organizacional o trato justo.

Conclusiones

Se desprende de la lectura de este caso la existencia de:

- Un procedimiento de investigación del acoso laboral deficiente respecto a garantías y neutralidad.
- Un sistema de sanciones e infracciones basado en datos inadecuados.
- Conflictos laborales mal resueltos que generan un clima muy negativo
- Conflicto de rol, por el que la responsabilidad operativa no se conjuga con la funcional.

CASO 3. TRABAJADORA, 32 AÑOS, 2019

La trabajadora se suicida tras la difusión en un grupo de WhatsApp de un video de contenido sexual en el que aparecía. El vídeo fue compartido por un compañero de la trabajadora a otros miembros de la plantilla hasta hacerse viral. Los compañeros cercanos de la mujer afirmaron que ésta sufría mucha presión y que pensaban que abandonaría el trabajo al no poder soportarlo; se sentía observada constantemente por otros compañeros que iban a su puesto para verla. Mientras, ésta se comunicó con el departamento de recursos humanos que le animó a denunciarlo y le propuso un cambio de puesto de trabajo. Sin embargo, no se activó el protocolo de acoso sexual, al considerarse que no era una cuestión laboral, sino de índole personal (41-42).



Fíjate en:

- Los factores de riesgo relacionados con el apoyo social (horizontal y vertical).
- La utilidad del protocolo existente en la empresa

Conclusiones

Se identifican los siguientes antecedentes:

- Un apoyo horizontal inadecuado, abierto a la difusión vídeos lesivos, rumores y chismorreos al que no se puso coto colectivamente.
- Un apoyo vertical ineficaz, asentado sobre la base de que los problemas privados, aunque se inicien por miembros de la empresa y desenvuelvan en el entorno laboral, no son de la incumbencia de la dirección.
- Un protocolo de actuación no desarrollado o deficiente que no incluye el acoso sexual de esta índole.





ANEXOS





ANEXO 1. SELECCIÓN DE GUÍAS DE CONSULTA

Promover el bienestar psicológico/mental

- Promover el bienestar psicológico en el trabajo. Guía práctica (47). De Mutua Navarra, 2024. Incluye el aspecto del liderazgo como factor de riesgo. Detallada y completa (190 páginas) trata conceptos y orientación y también ideas de soluciones y experiencias positivas de empresas. Disponible en: <https://www.mutuanavarra.es/wp-content/uploads/2024/03/MN-Guia-Salud-Mental.pdf>
- Toolkit para integrar la salud mental en la empresa (49). Muy gráfica, en 6 pasos propone su modelo de integración. Los aspectos del liderazgo se incluyen como parte de la estrategia mediante la gestión del compromiso al más alto nivel y la designación de responsables como aspectos clave. Es de Forética (2023). Disponible en: https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/06/toolkit_salud_mental_empresa_foretica.pdf

Gestión del estrés y los riesgos psicosociales

- Guía electrónica para la gestión del estrés y de los riesgos psicosociales (50). De la Agencia Europea de salud y seguridad en el trabajo. Dirigida especialmente a pequeñas empresas, aunque es útil para otros públicos. Tiene un formato interactivo e incluye explicaciones sencillas y muchos ejemplos prácticos y detallados sobre prevención. Propone argumentos y breves líneas para el ejercicio del liderazgo. Disponible en: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-resources/e-guides/e-guide-managing-stress-and-psycho-social-risks>

- Managing psychosocial hazards at work. Code of Practice (51) De las guías generales de gestión, destaca por sus contenidos en aspectos de liderazgo, su estilo y sus atribuciones en la gestión, aunque también es muy completa en otros muchos aspectos. El rol específico de la supervisión directa se trata extensamente. Elaborada en 2022 por la autoridad de Salud Laboral de Australia. Disponible en: <https://www.safeworkaustralia.gov.au/doc/model-code-practice-managing-psychosocial-hazards-work>
- Guia per a la gestió dels factors psicosocials del Treball (52). En Catalán; guía breve y sencilla sobre conceptos básicos y la importancia de gestionar los factores de riesgo. Detalla el proceso de evaluación de los riesgos psicosociales. Trata el estilo del liderazgo como factor de riesgo y plantea el rol del compromiso directivo para la gestión. Editada por los órganos técnicos en la materia de la Generalitat de Catalunya. Disponible en: https://treball.gencat.cat/web/content/09_-_seguretat_i_salut_laboral/documents/04_-_riscos_i_condicions_de_treball/riscos_laborals/Risc_Psico/GuiaRiscPsicosocial_2023_DEF.pdf

Apoyar la salud mental en el trabajo desde la cadena de mando

- Staying at work with mental health problems: a guideline for supervisors. (23) Publicada en 2022 por una Universidad de Países Bajos, aunque aprovechable para otros entornos. Desarrolla el rol de la supervisión directa en diversos aspectos; además de proponer diversas estrategias de apoyo, propone actuaciones para fortalecer los equipos y toda la organización, en especial mediante la responsabilidad, el clima seguro o el apoyo horizontal. Disponible en: <https://www.han.nl/projecten/blijven-werken-met-psychische-klachten/1.-GUIDELINE-SUPERVISORS-SAW-WITH-MENTAL-HEALTH-PROBLEMS-ENG.pdf>

- Supporting Mental Health in the Workplace. Getting Started Guide for Front-Line Supervisors. (24). De solo 4 páginas y producida por la agencia de Salud y Seguridad de Estados Unidos, plantea recomendaciones para los supervisores, orientadas sobre todo a la interacción con las personas afectadas por diversas afecciones mentales. Disponible en https://www.osha.gov/sites/default/files/Getting_Started-Supervisor_508.pdf
- Line managers' resource. A practical guide to managing and supporting people with mental health problems in the workplace (25). Elaborada con el objetivo de reducir el estigma y la discriminación que puede afectar a las personas con afecciones mentales. Aporta indicación para atender estos casos de manera temprana orientada al apoyo desde la supervisión. Está editada por diversas instituciones de Reino Unido. Disponible en: https://www.hseni.gov.uk/files/hseni/publications/historic/line-managers-resource_0.pdf

Prevención del suicidio para el medio laboral

- El suicidio en el entorno laboral. Guía práctica para la prevención y gestión de la conducta suicida en las organizaciones (37). Editado por la Fundación Iturri en 2025, su objetivo es fomentar entornos laborales más humanos, seguros y comprometidos con la salud mental. Proporciona datos clave, herramientas y estrategias para identificar señales de riesgo, actuar a tiempo y acompañar a personas en situaciones de crisis. En términos de liderazgo, los supervisores (y compañeros) ocupan un lugar importante en la detección del riesgo suicida y en la gestión en términos de apoyo. Aporta numerosas pautas comunicativas. Disponible en: <https://fundacioniturri.org/proyectos/guia-de-prevencion-del-suicidio-en-el-entorno-laboral/>

- Directrices para la Prevención y tratamiento de la conducta de suicidio para el medio laboral (53). De 2014, ofrece diversas herramientas prácticas y estrategias. No habla de liderazgo ni aporta rol para la dirección, pero una de sus premisas es que los lugares de trabajo saludables crean empleados sanos, de manera que la primera de sus propuestas preventivas sea la de proporcionar un entorno de trabajo saludable. De Euregenas (European Regions Enforcing Accions Against Suicide). Disponible en: <https://consaludmental.org/publicaciones/Directricesprevencionsuicidio.pdf>



ANEXO 2. LISTADO DE FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

(50-51)

| FACTORES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO |
|---|
| Demandas del trabajo |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Exigencias cuantitativas de trabajo excesivas ○ Presión continua de tiempo ○ Exposición a riesgos físicos ○ Implicación emocional de la tarea, trato conflictivo con clientes, usuarios, trabajo con personas dependientes o enfermas ○ Tareas excesivamente complejas, o que requieren mucha concentración ○ Escasos medios para evitar errores ○ Interrupciones frecuentes ○ Falta de desconexión fuera de la jornada laboral ○ Tareas monótonas y repetitivas ○ Horario de trabajo prolongado, horas extra frecuentes, jornada partida, trabajo a turnos y nocturno ○ Planificación del trabajo inadecuada. Picos de producción frecuentes ○ Condiciones físicas de trabajo inseguras o deficientes (calor excesivo, ruido, falta de espacio, riesgos de seguridad, etc.) ○ Incertidumbre, falta de claridad respecto al rol ejecutado por la persona, su contenido responsabilidades ○ Trayectos trabajo domicilio prolongados ○ Escaso sentido del trabajo, trabajo poco motivador, percepción de falta de relevancia de las tareas ○ Pocas opciones para equilibrar la vida personal y laboral ○ Riesgo/antecedentes de violencia |
| Aspectos de rol |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Incertidumbre sobre el rol y competencias del puesto ○ Roles en conflicto entre sí o con los de otras personas ○ Cambio frecuente de rol y responsabilidades ○ Falta de correspondencia entre las responsabilidades y el puesto ○ Expectativas ambiguas |

| |
|---|
| Control |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de influencia sobre el diseño, el orden, el horario o la carga del trabajo ○ Procedimientos o protocolos de trabajo mejorables y poco flexibles a las opiniones o necesidades de la plantilla ○ Insuficientes fórmulas y espacios para la participación directa y colectiva de las personas de la plantilla ○ Poca autonomía, no acorde con las habilidades de las personas |
| Apoyo |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Calidad de liderazgo deficiente ○ Falta de comunicación y transparencia respecto a planes y cambios organizativos ○ Incertidumbre laboral o de las condiciones del puesto ○ Supervisión directa inadecuada, autoritaria o «laisse faire» ○ Clima laboral deficiente, poco compañerismo ○ Sistemas de recompensa basados en la competitividad entre colegas ○ Trabajo en solitario, aislamiento ○ Falta de justicia organizacional ○ Falta de escucha a las necesidades percibidas de mejora ○ Respuesta inadecuada o ausente a los problemas identificados por las personas ○ Insuficientes recursos e información-formación para la ejecución correcta del trabajo ○ Situaciones de discriminación y exclusión ○ Situaciones de violencia, acoso u hostigamiento |
| Recompensas |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Ausencia de un sistema de promoción, diseño y cuidado de la carrera profesional ○ Ausente o inadecuada evaluación del rendimiento, reconocimiento y feedback para la mejora ○ Inestabilidad en el empleo ○ Remuneración insuficiente respecto al esfuerzo y las responsabilidades ○ Ausentes o insuficientes ventajas extrasalariales |
| Escasa justicia organizacional |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicación de criterios injustos o discriminatorios en la toma de decisiones ○ Inconsistencia y desigualdades en la aplicación de procedimientos de premio-castigo ○ Falta de procedimientos para dirimir disconformidad con la toma de decisiones |

ANEXO 3. SELECCIÓN DE SOLUCIONES A FACTORES DE RIESGO

50-51, 54-59

Demandas del trabajo

| |
|--|
| Reordenar procesos, rotar entre puestos para reducir la monotonía y aumentar la variedad |
| Planificar para evitar fluctuaciones intensas de ritmo de trabajo |
| Controlar el flujo de trabajo con consciencia de lo realmente urgente y lo que no. Lo muy urgente que implica sobrecarga no debe repetirse continuamente. |
| Planificar los flujos de trabajo y plantilla con tiempo suficiente, considerando datos históricos de absentismo estacional (épocas de gripe) y otros eventos que alteran el flujo de trabajo |
| Destinar un número suficiente de trabajadores a las tareas demandantes, de manera que puedan tomar los descansos necesarios |
| Rotar trabajadores en puestos con altas demandas cuantitativas y cualitativas |
| Formar y entrenar para situaciones de altas demandas emocionales |
| Empoderar y apoyar a las personas expuestas a altas demandas para tomar decisiones |
| Respetar las medidas de conciliación en todos los equipos |
| Desconexión fuera de las horas de trabajo de los equipos |
| Establecer fórmulas que faciliten la conciliación laboral-personal, como bolsa de horas, adaptación o reducción del horario según necesidades |
| Reducir el número de personas que trabajan a turnos /trabajo nocturno al mínimo imprescindible, reduciendo su carga de trabajo |
| Diseño de espacios y tareas para evitar tareas físicamente exigentes |
| Implementar sistemas/procedimientos que reduzcan la probabilidad de error |
| Ofrecer lugares tranquilos para tareas mentalmente exigentes |

Conflicto y claridad de rol

| |
|---|
| Promover que cada persona conozca bien las expectativas de la empresa respecto a su trabajo y conozca con claridad sus funciones, incluyendo explícitamente los objetivos, funciones y responsabilidades de cada puesto |
| Diseñar estructuras de gestión/organigrama con líneas jerárquicas claras |
| Proporcionar a cada trabajador un único supervisor inmediato |
| Asegurar que trabajadores asignados a la misma tarea entiendan el papel de cada uno |
| Examinar tareas que suelen generar conflicto o errores |
| Ayudar a las personas a identificar conflictos y revisarlos para evitarlos |
| Establecer un clima de comunicación abierto que posibilite la consulta y solución de cuantas situaciones ambiguas o conflictivas pudieran plantearse |
| El feedback sobre los resultados del trabajo que cada cual realiza debe ser fuente de información para ajustar el propio rol a las demandas de la empresa |

Control

| |
|--|
| Diseño de proceso para permitir un mayor control del flujo de trabajo según necesidades del trabajador |
| Proveer de espacios y clima adecuado para la propuesta de ideas de mejora del puesto |
| Establecer sistemas de control del trabajo/errores no punitivos |
| Establecer sistema de valoración del rendimiento en el que los trabajadores participen |
| Establecer grupos de trabajo semiautónomos, para analizar retos de mejora |
| Desarrollar procesos de consulta grupal |
| Establecer estilos de supervisión que apoyen un mayor control por parte de los trabajadores |
| Establecer medidas contando con los trabajadores |



Apoyo vertical

| |
|---|
| Promover que las personas tengan la información necesaria, técnica e instrumental para el desempeño de su trabajo |
| Proveer los recursos necesarios para realizar el trabajo (procedimientos claros, herramientas en buen estado, EPI) |
| Gestión de la información necesaria para realizar las tareas, clara, accesible y ausente de contradicciones |
| Proporcionar estructuras de gestión y líneas jerárquicas claras (organigrama, p.e) para que los trabajadores sepan a quién acudir en busca de ayuda |
| Supervisión (y otras líneas directivas) accesible y con tiempo para resolver y apoyar cuando se les necesite |
| Establecer fórmulas y espacios de comunicación para el acceso al apoyo de la supervisión en casos de trabajo a distancia o trabajos solitarios |
| Programar reuniones entre supervisores y trabajadores para plantear problemas o resolver dudas |
| Desarrollar feedback regular sobre el trabajo realizado, identificando áreas de mejora y necesidades |
| Puertas abiertas para la comunicación de problemas que generan estrés |
| Buscar soluciones a los problemas con los propios trabajadores |
| Formación sobre procedimientos complejos, responsabilidades y funciones |

Apoyo horizontal

| |
|---|
| Promover el apoyo horizontal, mediante sesiones o reuniones constructivas en los equipos |
| Promover la valoración del desempeño grupal en lugar de la competición individual |
| Organizar equipos de personas para abordar los retos en momentos de tensión productiva |
| Promover el apoyo entre colegas fortaleciendo las relaciones interpersonales (entrenamiento en resolución de conflictos, inteligencia emocional...) |

| |
|--|
| Comunicación abierta entre trabajadores y mandos sobre los riesgos psicosociales |
| Fomentar buenas relaciones de camaradería y respeto, basadas en la justicia organizacional |
| Facilitar descansos en grupo |

Reconocimiento

| |
|--|
| Utilizar formas de evaluación justa que respondan al desempeño, incluyendo el colectivo |
| Establecer un sistema de evaluación y reconocimiento basado en aspectos controlables por el trabajador |
| Establecer fórmulas de reconocimiento específicas y prácticas |
| Formar a la cadena de mando en prácticas de reconocimiento y para gestionar desempeño insuficiente |
| Incorporar al sistema de evaluación fórmulas positivas que animen al crecimiento profesional |

Justicia organizacional

| |
|--|
| Revisión de los procedimientos existentes (ascensos, premios, asignación de puestos...) y su aplicación en términos de justicia procedimental y distributiva |
| Establecer protección a los trabajadores que plantean problemas de discriminación |
| Desarrollar procedimientos para dirimir disconformidades con las decisiones que afectan a los trabajadores |
| Elaborar directrices y proveer de formación para la aplicación justa de procedimientos |
| Entrenar a las personas de la cadena de mando para la gestión justa de las personas y las tareas |

ANEXO 4. EJEMPLO DE DECLARACIÓN DE ESTRATEGIA DE BIENESTAR

Tomado de la Universidad de Cambridge (15) y traducido.

Introducción

La Universidad se compromete a proporcionar un entorno laboral saludable y a mejorar la calidad de vida laboral de todo el personal. La estrategia de bienestar busca apoyar la misión y los valores fundamentales de la Universidad: libertad de pensamiento y expresión, libertad frente a la discriminación y el reconocimiento de que el personal de la Universidad es su mayor activo.

Se define el bienestar como: «*Crear un entorno que promueva un estado de satisfacción que permita al empleado prosperar y alcanzar su máximo potencial para su propio beneficio y el de su organización*».

Mediante la integración del bienestar en todas las actividades y prácticas laborales, se puede crear un entorno positivo que fomente el compromiso, el rendimiento y los logros del personal. Trabajar en colaboración con todas las áreas de la Universidad, con el interés común de promover una cultura de bienestar, es clave para el éxito de esta estrategia.

El objetivo final de la estrategia de bienestar es mejorar la salud, la seguridad y el bienestar del personal universitario y prevenir las enfermedades profesionales, en beneficio del personal y de la organización. Esto abarca la salud física, mental y social de los empleados y reconoce que sus valores, su desarrollo personal y su trabajo en la Universidad contribuyen a su bienestar laboral.

La Universidad cuenta con una plantilla numerosa y es diversa geográfica, cultural y lingüísticamente. La estrategia de bienestar busca reflejar esta diversidad y orientar sobre los problemas y desafíos relacionados para apoyar el desarrollo de soluciones y resultados eficaces.

Este documento de estrategia busca integrar todas las iniciativas ya implementadas en la Universidad para apoyar y maximizar la salud y el bienestar del personal. Mediante la coordinación de las actividades de bienestar actuales y la identificación de nuevas oportunidades, se puede establecer un plan de acción que consolide el trabajo existente y logre avances adicionales. Este plan de acción se ha desarrollado utilizando los cinco ámbitos de bienestar reconocidos por el CIPD: salud, trabajo, valores/principios, crecimiento colectivo/social y crecimiento personal.

Contexto

El tiempo que las personas dedican al trabajo pone de relieve la importancia de promover la salud y el bienestar en el entorno laboral. Invertir en el bienestar del personal puede tener resultados positivos tanto para el personal como para la Universidad. Diversos estudios han demostrado la relación entre el bienestar psicológico de los empleados y los resultados organizacionales positivos, como la reducción de las bajas por enfermedad y una mayor productividad y rendimiento.

La estrategia de bienestar se basa en estrategias y orientaciones nacionales relacionadas, así como en una serie de requisitos legales, incluido el deber de cuidado del empleador.

**Visión**

La estrategia de bienestar está diseñada para garantizar que:

- La Universidad proporciona un liderazgo y una gestión claros en relación con el bienestar.
- Existe una participación óptima de todas las partes interesadas y asociaciones eficaces.
- Se hace el mejor uso de los recursos disponibles para optimizar la ejecución de la estrategia.
- Las acciones conducen a mejoras sostenibles a largo plazo en la salud y el bienestar de la población universitaria.

Metas y objetivos

La estrategia de la Universidad tiene como objetivo representar un compromiso con un enfoque integrado del bienestar del personal que crea:

- Un sentido de pertenencia.
- Un entorno y una cultura basados en valores compartidos y confianza.
- Un entorno donde el bienestar del personal se integra en las prácticas diarias.
- Un entorno que reconoce las habilidades y fomenta el desarrollo personal.

Los objetivos de esta estrategia son reunir a todos aquellos que desempeñan un papel en relación con la salud y el bienestar de la población universitaria. Al integrar estas iniciativas, la estrategia logrará lo siguiente:

- Supervisar la implementación de la estrategia de bienestar;

- Dar a conocer las iniciativas actuales y su conexión con la salud y el bienestar;
- Ayudar a desarrollar medidas de resultados específicas diseñadas para monitorear el progreso y el éxito de la estrategia; y
- Considerar cómo se podrían desarrollar y financiar iniciativas desarrolladas en respuesta a los resultados identificados.

En apoyo de estos objetivos y metas y dentro de los recursos disponibles, la Universidad apoyará este plan estratégico y trabajará a través de varias influencias internas, entre ellas:

- Estrategia de Recursos Humanos
- Principios de salud y seguridad.
- Partes interesadas, incluidas escuelas, departamentos, personal, representantes del personal y otros miembros de la Universidad.
- Compromiso sindical.

Los jefes de departamento son responsables de:

- Un entorno seguro y saludable para todos los empleados en el trabajo.
- Implementar sistemas de trabajo seguros para salvaguardar la salud y el bienestar de los empleados.
- Rendición de cuentas sobre la salud, el comportamiento y el desempeño de la organización.

Los gerentes son responsables de:

- Involucrarse con el personal para promover y mejorar la salud y el bienestar de los empleados.

- Evaluar los riesgos del estrés laboral e implementar las medidas de control necesarias para prevenir el estrés perjudicial y considerar los mecanismos de apoyo necesarios en el trabajo.
- Reclutamiento eficaz, desarrollo del personal y capacitación.
- Apoyar al personal en un clima económico cambiante y desafiante: mejorar la capacidad de afrontamiento y desarrollar un entorno de trabajo más flexible y ágil.
- Reconocer el estrés laboral entre el personal y ofrecer las medidas de apoyo y control necesarias.
- Crear una cultura en la que, cuando surgen problemas, se identifiquen rápidamente y se consideren soluciones en función de las necesidades de cada individuo.
- Implementar y monitorear la carga de trabajo en relación con la salud y el trabajo.
- Implementar políticas efectivas de retorno al trabajo después de una enfermedad o ausencia del personal.

El personal es responsable de:

- Involucrarse con la gerencia para trabajar juntos para mejorar el bienestar de los empleados.
- Informar a la gerencia sobre el estrés y la mala salud lo antes posible.
- Responder a las oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Cumplir con las medidas de control y contactar a las agencias de apoyo cuando su bienestar esté amenazado.

Próximos pasos

1. Para lograr el éxito, la Universidad debe proporcionar liderazgo y promover la colaboración en temas que tienen un impacto en la salud y el bienestar de la población trabajadora.
2. Para impulsar esta estrategia es necesario obtener el reconocimiento y el apoyo de la alta dirección para poder establecer una cultura que promueva el bienestar y un equilibrio positivo entre trabajo y vida personal.

Ya se está trabajando en las siguientes áreas clave:

- Mejorar la vida laboral mediante políticas de empleo como el trabajo flexible, la gestión del ausentismo y la dignidad en el trabajo.
- Crear un lugar de trabajo seguro a través de políticas e iniciativas de salud y seguridad.
- Reducir el intervalo entre el tratamiento y la reincorporación al trabajo mediante la derivación y el asesoramiento en materia de salud ocupacional.
- Desarrollo profesional a través del Desarrollo Personal y Profesional (PPD).
- Iniciativas de recursos humanos como la ampliación de la participación, la igualdad y la diversidad.
- Apoyo personalizado a través del Servicio de Orientación al Personal.

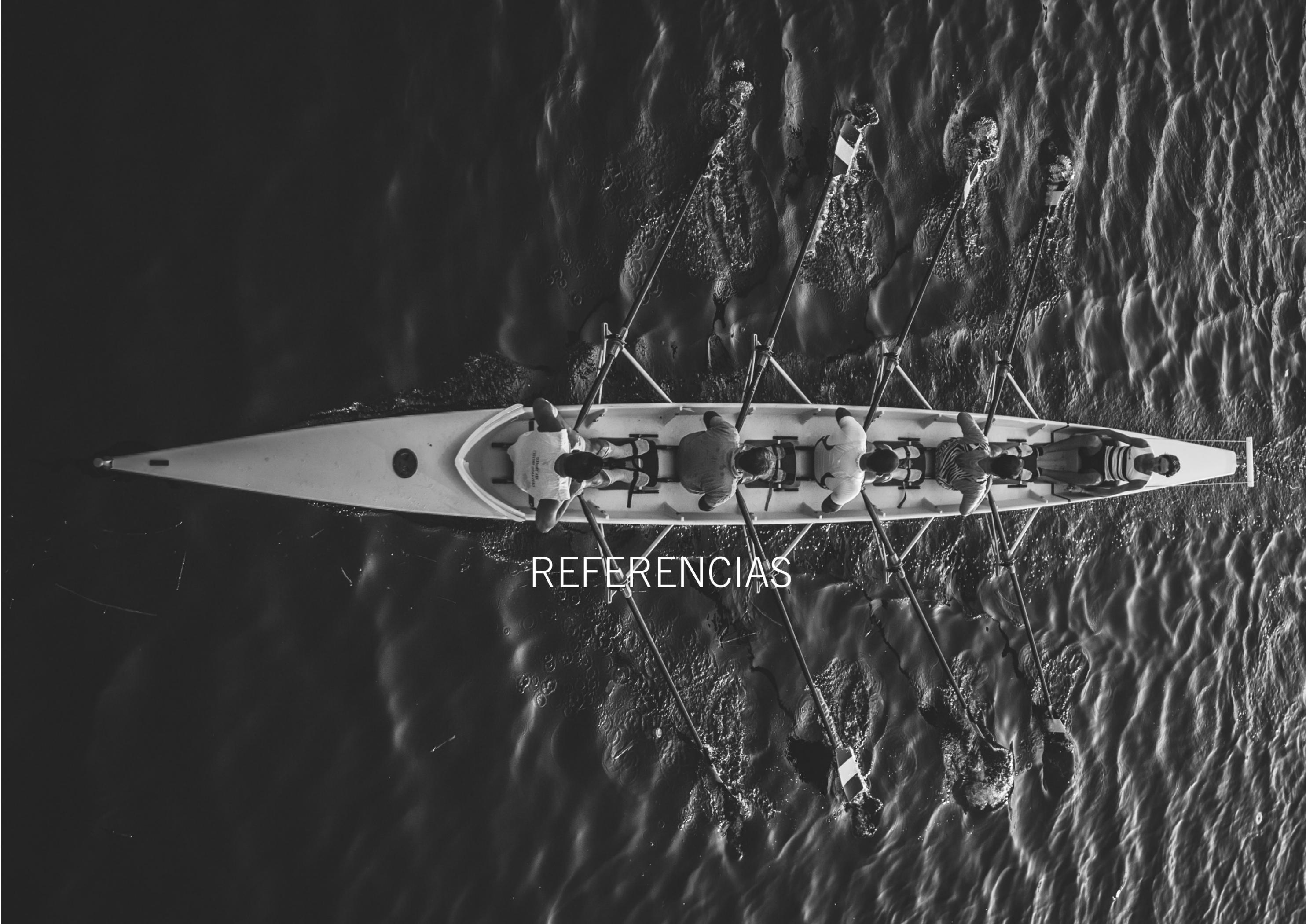
¿Cómo mediremos nuestro éxito?

- El número de ausencias laborales por problemas de salud.
- Rotación de personal.
- Casos de dignidad en el trabajo.
- Solicitudes de trabajo flexible.



- Introducción de nuevas iniciativas de bienestar.
- Análisis de encuestas al personal como indicador del bienestar organizacional.
- Revisión de datos comparables (año tras año).
- Revisar datos relevantes, incluyendo estrés, derivaciones a servicios de apoyo, etc.
- Informe anual a los Comités Ejecutivos de Recursos Humanos y de Salud y Seguridad, identificando medidas de resultados que nos permitirán informar sobre el progreso, determinar el éxito y orientar iniciativas futuras.





REFERENCIAS



1. EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work (2024) Mental health at work after the COVID-19 pandemic – What European figures reveal. Report. Disponible en: https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Mental%20health%20at%20work%20after%20the%20COVID%20pandemic_en_0.pdf
2. Foment del Treball Nacional, The Adecco Group Institute (2024) Informe sobre Absentismo Laboral. Disponible en: <https://www.foment.com/wp-content/uploads/2025/01/informe-absentismo-laboral-foment-v4-1.pdf>
3. Mutua Navarra (2025) Barómetro de Absentismo 2024. Disponible en: <https://www.mutuanavarra.es/wp-content/uploads/2025/03/BAROMETRO-ABSENTISMO-MN-2025.pdf>
4. Asociación española de Directores de Recursos Humanos (2024) Estudio sobre el absentismo laboral y medidas para reducirlo. Disponible en: <https://aedrh.org/wp-content/uploads/2024/10/Presentacion-Estudio-del-Absentismo-laboral-y-medidas-para-reducirlo.pdf>
5. Martínez de Lafuente D, Osés A (2025) Dignidad y Buen Empleo en la Era de IA: Evidencia de una encuesta a gran escala. ISEAK. Disponible en: <https://iseak.eu/publicacion/dignidad-y-calidad-del-empleo-en-la-era-de-la-inteligencia-artificial>
6. Smith A et al (2011) What is a good job? The relationship between work/working and improved health and wellbeing. IOSH Research Committee. Disponible en: <https://iosh.com/media/lbxd2ps2/iosh-research-what-is-a-good-job-full-report.pdf>
7. Salanova M, Schaufeli W (2009) El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión. Madrid; Alianza Editorial.
8. Bakker AB, Demerouti E, Sanz-Vergel A (2023) Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 10:25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
9. Salmi I, Perttula J, Syväjärvi A (2014) Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*, 2014, 4(1), 52-68. <https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929>
10. Silva JA et al. (2022) Collective leadership to improve professional practice, healthcare outcomes and staff well-being. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 10, CD013850. Doi:10.1002/14651858.CD013850.pub2.
11. Skakon J, Nielsen K, Borg W, Guzman J (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research, *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 24:2, 107-139, Doi: 10.1080/02678373.2010.495262
12. Haar J, McGhee P, Grant P (2022) Ethical Leadership and Employee Mental Health: Comparing Private and Public Sector Employees. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 47(1): 81-100
13. Guliyeva A, Rzayeva U (2019) Leadership vs mobbing. 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 318.

14. Remor E. (2006) Psychometric properties of a European Spanish version of the Perceived Stress Scale (PSS). *Span J Psychol*;9(1):86-93. doi:10.1017/s1138741600006004. PMID: 16673626.
15. Wellbeing Strategy Statement. Universidad de Cambridge. Nd. Disponible en: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/hr-services/wellbeing/wellbeing-strategy-statement>
16. Health and Safety Executive (HSE) (nd) Essential principles of good leadership. Disponible en: <https://www.hse.gov.uk/leadership/essentialprinciples.htm>
17. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2021). Gestión Preventiva en las empresas de España. Análisis del módulo de Prevención de Riesgos Laborales de la «Encuesta Anual Laboral 2019». Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/material-tecnico/documentos-tecnicos/gestion-preventiva-en-empresas-en-espana-analisis-modulo-prl-ano-2021>
18. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2015). NTP 702: el proceso de evaluación de los riesgos psicosociales. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/20-serie-ntp-numeros-681-a-715-ano-2005/ntp-702-el-proceso-de-evaluacion-de-los-factores-psicosociales>
19. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2012). NTP 926. Factores psicosociales: metodología de evaluación. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/27-serie-ntp-numeros-926-a-960-ano-2012/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-926>
20. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2015). NTP 703: el método COPSQ (ISTAS21, PSQCAT21) de evaluación de riesgos psicosociales. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/20-serie-ntp-numeros-681-a-715-ano-2005/ntp-703-el-metodo-copsoq-istas21-psqcat21-de-evaluacion-de-riesgos-psicosociales>
21. Farid T et al. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: the mediating effects of organizational justice. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 16:1731. doi.org/10.3390/ijerph16101731
22. Ladebo OJ, Awotunde JM, Abdul Salaam-Saghir P. (2008). Coworkers' and supervisor interactional justice: Correlates of extension personnel's job satisfaction, distress, and aggressive behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9 (2), 206–225. doi.org/10.21818/001c.17125.
23. Han University of Applied Sciences (2022). Staying at work with mental health problems: a guideline for supervisors. Disponible en: <https://www.han.nl/projecten/blijven-werken-met-psychische-klachten/1.-GUIDELINE-SUPERVISORS-SAW-WITH-MENTAL-HEALTH-PROBLEMS-ENG.pdf>
24. OSHA (US). Occupational Safety and Health Administration (nd). Supporting Mental Health in the Workplace. Getting Started: Guide for Front-Line Supervisors. Disponible en: https://www.osha.gov/sites/default/files/Getting_Started_Supervisor_508.pdf
25. Mental Health First Aid England (2013). A practical guide to managing and su-



- pporting people with mental health problems in the workplace. Disponible en: <https://healthywork.org.uk/wp-content/uploads/2016/02/SHIFTpracticalGuideToManagingPeopleWithMentalHealthProblems.pdf>
26. NHS. Health Education England (nd). Supervisors' Guide to Supporting Learners' Mental Health. Disponible en: <https://www.hee.nhs.uk/sites/default/files/documents/Supervisor%20MH%20Guide.pdf>
 27. Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157–182. doi.org/10.1037/a0030011
 28. Zyberaj, J. (2024). The effects of supervisory negative feedback and coaching on employees' responses to feedback: The moderating role of mindset. *Human Resource Development Quarterly*. Advance online publication. doi.org/10.1002/hrdq.21553
 29. Carrasco-Garrido C, De-Pablos-Heredero C, Rodríguez-Sánchez JL. (2023) Exploring hybrid telework: A bibliometric analysis. *Heliyon*, 9, 12, e22472. Doi: [10.1016/j.heliyon.2023.e22472](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22472)
 30. EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work. 2021. Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. Disponible en: <https://osha.europa.eu/en/publications/telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>
 31. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo-INSST. Violencia en el trabajo, nd. Disponible en: <https://www.insst.es/materias/riesgos/riesgos-psicosociales/violencia-en-el-trabajo>
 32. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2015). NTP 891: Procedimiento de solución autónoma de los conflictos de violencia laboral (I). Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/26-serie-ntp-numeros-891-a-925-ano-2011/nota-tecnica-de-prevencion-ntp-891>
 33. Gillen PA, Sinclair M, Kernohan WG, Begley CM, Luyben AG (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. *Cochrane Database of Systematic Reviews* 2017, 1. CD009778. Doi: 10.1002/14651858.CD009778.pub2.
 34. Guliyeva A, Rzayeva, U. (2019). Leadership vs mobbing. Conference: Proceedings of the 3rd International Conference on Social, Economic, and Academic Leadership (ICSEAL 2019). Doi :[10.2991/icseal-19.2019.6](https://doi.org/10.2991/icseal-19.2019.6)
 35. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2025). NTP 1215: Violencia en el trabajo de origen externo. Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/colecciones-tecnicas/ntp-notas-tecnicas-de-prevencion/38-serie-ntp-numeros-1215-a-1250-ano-2025/ntp-1215-violencia-en-el-trabajo-de-origen-externo-2025>
 36. WiredGov. Transport for London. New TFL campaign launches to tackle violence against staff on London's transport network. 2024. Disponible en: <https://www.wired-gov.net/wg/news.nsf/articles/new+tfl+campaign+launches+to+tackle+>

- [violence+against+staff+on+londons+transport+network+20082024101000?open](https://www.eldiario.es/sociedad/justicia-archiva-trabajadora-iveco-difusion_1_5972443.html)
37. Fundación Iturri (2025). El suicidio en el entorno laboral. Guía práctica para la prevención y gestión de la conducta suicida en las organizaciones. Disponible en: <https://fundacioniturri.org/proyectos/guia-de-prevencion-del-suicidio-en-el-entorno-laboral/>
 38. Piñuel I. 2001. Mobbing o cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Ed. Sal Terrae. Trujillo Pons F. (2025).
 39. Suicidio en el trabajo: el peor resultado de la negligencia en la prevención de riesgos laborales. The Conversation. [Prensa]. Disponible en: <https://theconversation.com/suicidio-en-el-trabajo-el-peor-resultado-de-la-negligencia-en-la-prevencion-de-riesgos-laborales-249342>
 40. Sainz Oria I. (2023). El suicidio como accidente laboral. «Mi marido lo hizo después de que su empresa lo utilizara de cabeza de turco». El Diario. Es [Prensa]. Disponible en: https://www.eldiario.es/cantabria/ultimas-noticias/suicidio-accidente-laboral-marido-hizo-despues-empresa-utilizara-cabeza-turco_1_10652896.html
 41. Durán LF, Fernández García S, Nuñez Villaveirán L. (1919). Una empleada de Iveco se suicida tras viralizarse en la empresa un vídeo sexual. El Mundo.[Prensa] Disponible en: <https://www.elmundo.es/madrid/2019/05/28/5ced493efddffb0758b48fb.html>
 42. Borraz M, Olías L. (2020). La justicia archiva el caso de la trabajadora de Iveco que se suicidó tras la difusión en su empresa de un vídeo sexual, 2020. El Diario.es. [Prensa]. Disponible en: https://www.eldiario.es/sociedad/justicia-archiva-trabajadora-iveco-difusion_1_5972443.html
 43. Grupo Santander. Política de Cultura. 2023. Disponible en: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/contenido-paginas/nuestro-compromiso/pol%C3%ADticas/do-politica-corporativa-de-cultura-es.pdf>
 44. Repsol. Política de Gestión de Personas. 2022. Disponible en: <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/estrategia-sostenibilidad/politicas/politica-de-gestion-de-personas/index.cshtml>
 45. Europa Press (2022). GSK defiende que fomentar la diversidad en las empresas es una «bola de nieve» que aumenta la creatividad y productividad. [Prensa]. Disponible en: <https://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-gsk-defiende-fomentar-diversidad-empresas-bola-nieve-aumenta-creatividad-productividad-20220601154208.html>
 46. Pérez Sánchez P. (2024). Guía para elaborar e implantar planes de salud mental en las empresas. 2024. Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI), 2024. Disponible en: <https://www.consaludmental.org/publicaciones/Guia-planes-salud-mental-empresas-cermi.pdf>
 47. Moreno Arnedillo G. (2020). Promover el bienestar psicológico en el trabajo. Guía práctica. Mutua Navarra. Disponible en: <https://www.mutuanavarra.es/wp-content/uploads/2024/03/MN-Guia-Salud-Mental.pdf>



48. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (nd) Cuestionario: Salud Mental. Disponible en: <https://cuestionariospst.insst.es/pst/static/docs/salud%20mental.pdf>
49. Forética. (2023) Toolkit para integrar la salud mental en la empresa. Disponible en: https://foretica.org/wp-content/uploads/2023/06/toolkit_salud_mental_empresa_foretica.pdf
50. EU-OSHA-European Agency for Safety and Health at Work (nd). Guía electrónica para la gestión del estrés y de los riesgos psicosociales. https://osha.europa.eu/sites/default/files/Eguide_stress_SPANISH.pdf
51. Safe Work Australia (2022) Managing psychosocial hazards at work. Code of Practice. Disponible en: <https://www.safeworkaustralia.gov.au/doc/model-code-practice-managing-psychosocial-hazards-work>
52. Barrera Doñate M, Bringué Blasi I (2023). Guia per a la gestió dels factors psicosocials del Treball. Departament d'Empresa i Treball, Generalitat de Catalunya. Disponible en: https://treball.gencat.cat/web/.content/09_-_seguretat_i_salut_laboral/documents/04_-_riscos_i_condicions_de_treball/riscos_laborals/Risc_Psico/GuiaRiscPsicosocial_2023_DEF.pdf
53. Euregenas- European Regions Enforcing Accions Against Suicide-(2004). Directrices para la Prevención y tratamiento de la conducta de suicidio para el medio laboral. Disponible en: <https://consaludmental.org/publicaciones/Directricesprevencionsuicidio.pdf>
54. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2001). NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). Disponible en: <https://www.insst.es/documentacion/coleccion-tes-nicas/ntp-notas-nicas-de-prevencion/17-serie-ntp-numeros-576-a-610-ano-2003/ntp-603-riesgo-psicosocial-el-modelo-demanda-control-apoyosocial-i->
55. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2001). NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I). Disponible en: <https://www.insst.es/documents/94886/192928/NTP+604+Riesgo+psicosocial+el+modelo+demanda-control-apoyosocial+%28I%29..pdf>
56. Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (nd). NTP 388: Ambigüedad y conflicto de rol. Disponible en Instituto Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (2001). NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (II). Disponible en
57. <https://www.insst.es/documentacion/coleccion-tes-nicas/ntp-notas-nicas-de-prevencion/11-serie-ntp-numeros-366-a-400-ano-1996/ntp-388-ambigüedad-y-conflicto-de-rol>
58. Moncada S, Llorens C y Andrés, Moreno N, Molinero E. (2014). Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras VERSIÓN MEDIA. Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud; Disponible en: [https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20\(24-07-2014\).pdf](https://copsoq.istas21.net/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20(24-07-2014).pdf)

59. Foment del Treball Nacional (2007). Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Medidas preventivas. Disponible en: <http://prl.foment.com/admin/uploads/docs/20130417130337.pdf>

