

Salud mental: etapas para su promoción en la empresa

*Mental health: steps for its promotion at work.
Santé mentale: étapes pour sa promotion au travail.*

Autor:

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT)

Elaborado por:

Macarena Gálvez Herrero
EQUIPO ESTRÉS Y SALUD
FACULTAD DE PSICOLOGÍA (UAM)

M^a Dolores Solé Gómez
CENTRO NACIONAL DE
CONDICIONES DE TRABAJO. INSHT

La presente NTP tiene como objetivo revisar de manera práctica y aplicada los componentes esenciales que deberá tener un plan de promoción de la salud mental en el trabajo desde una perspectiva integral y cuya finalidad última será tanto la prevención del malestar y la enfermedad como la promoción del bienestar emocional de los trabajadores.

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

1. INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud define la salud mental como "...un estado de bienestar en el cual el individuo se da cuenta de sus propias aptitudes, puede afrontar las presiones normales de la vida, puede trabajar productiva y fructíferamente y es capaz de hacer una contribución a su comunidad". La propia definición incluye a la actividad laboral como un indicador más de una adecuada salud y bienestar.

El entorno laboral se define como un lugar esencial en el que atender a los factores determinantes en la salud mental de sus trabajadores, cuidar y promocionar condiciones de trabajo que permitan entornos saludables, y atender adecuadamente y apoyar a los trabajadores con alteraciones emocionales. Los factores psicosociales del trabajo son claves en este proceso.

Las consecuencias y costes de los problemas de salud mental en los lugares de trabajo afectan a las organizaciones y a sus trabajadores. Algunos datos estiman unos 136 billones de euros en pérdidas de productividad, así como problemas de absentismo y prolongación de los periodos de baja laboral. Influye directamente en la satisfacción y bienestar de los trabajadores, en su vulnerabilidad ante posibles riesgos laborales y en la merma de los recursos personales para el manejo de los mismos, así como en el afrontamiento y recuperación del estrés. Por todo ello, recientemente, se están generando una serie de documentos orientados a proporcionar pautas de intervención en las empresas para la adecuada atención al trabajador con problemas de salud mental y para la promoción de la salud mental en los lugares de trabajo. En la figura 1 se esquematizan los principales elementos que conforman estos planes.

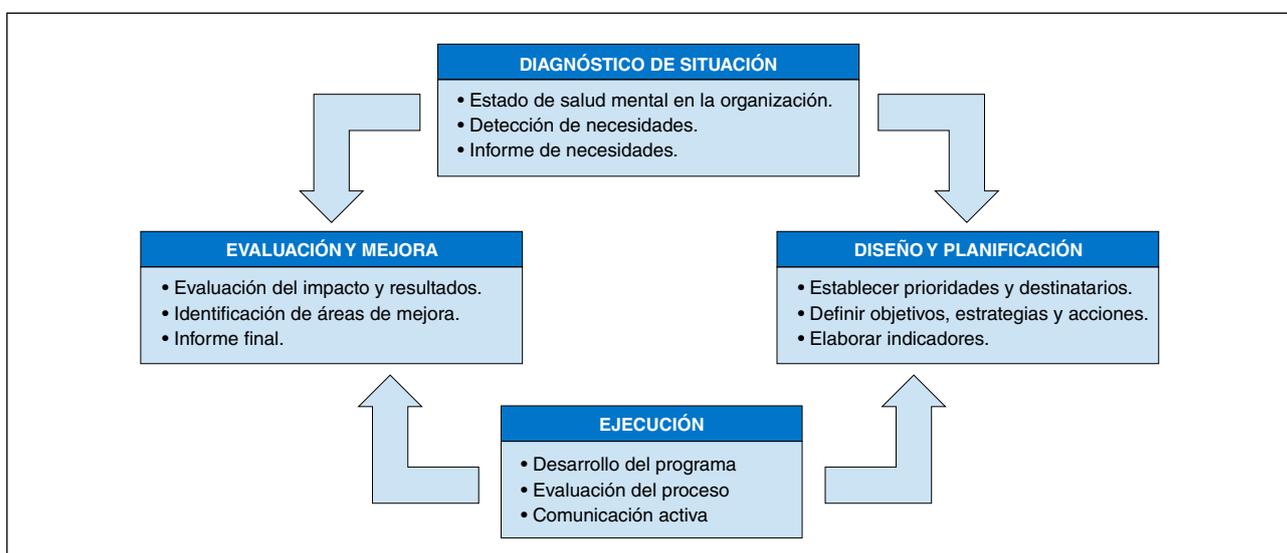


Figura 1. Principales elementos de un plan de promoción de la salud mental en el trabajo

2. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

A la hora de elaborar un Plan de Promoción de la Salud Mental en la organización es necesario comenzar por realizar un diagnóstico de la situación de partida deteniéndose en tres cuestiones claves: la amplitud y los factores determinantes de la salud mental en la empresa (cómo se expresa y de qué depende), identificar las necesidades en este tema y, en tercer lugar, a partir de esos datos, realizar un Informe de necesidades en el que comparar la situación actual con la deseada.

Estado de la salud mental en la organización

La salud mental es un continuo que puede ir desde un óptimo bienestar hasta la expresión de un trastorno mental grave. Las personas nos podemos mover entre diferentes puntos de ese proceso en función de diversos factores bio-psico-sociales. Es decir, la salud mental a lo largo de la vida estará determinada por la interacción de múltiples variables biológicas (genética, enfermedades adquiridas...), por las propias competencias emocionales de la persona, auto-concepto, auto-estima, los momentos vitales estresantes que tenga que afrontar, el contexto social, familiar, laboral, etc.

Diagnosticar la salud mental de nuestra organización supondrá detectar sus puntos fuertes y débiles. El trabajo puede tener a la vez una influencia positiva o negativa sobre la salud mental de los trabajadores. Sin ánimo de ser exhaustivos, algunos de los principales factores que favorecen el bienestar y una buena salud mental en los lugares de trabajo son:

- Contar con apoyo social.
- Percibirse como parte del grupo de trabajo, tener sensación de inclusión y pertenencia a la organización.
- Percibir relevancia y reconocimiento del trabajo realizado.
- Encontrar sentido al trabajo realizado.
- Tener capacidad para la toma de decisiones.
- Tener autonomía en la organización y gestión del propio trabajo.

Promover estos factores puede ser un objetivo claro de un Plan de Promoción de la Salud Mental en la organización.

Por otro lado, la salud mental puede verse afectada por las condiciones de trabajo o vice-versa. Aunque el bienestar emocional puede verse alterado por el contexto laboral, no es conveniente plantear una visión reduccionista del trabajo como “causa” de los problemas de salud mental o de los problemas de salud mental como “culpables” de posibles conflictos en el lugar de trabajo. Esta es una aproximación poco descriptiva de la complejidad del problema. En ocasiones las condiciones de trabajo son claves en el desarrollo de los problemas de salud mental, otras veces es el lugar de trabajo un contexto más en el que se expresa la sintomatología de un problema mental previo, y finalmente, unas elevadas exigencias del medio laboral como la exposición a riesgos psicosociales del mismo, pueden actuar como catalizador de un desajuste psíquico previo que hace a la persona especialmente vulnerable de forma que se agrava o cronifica su sintomatología, como puede ocurrir con los “trabajadores especialmente sensibles”, en este caso, a los riesgos psicosociales. En la tabla 1 se listan algunos de los temas que pueden ser abordados en el plan de salud mental.

En resumen, los pilares estratégicos de un plan de promoción de la salud mental en el trabajo son la prevención, la promoción y la gestión de los casos; la actuación ha de centrarse sobre los determinantes de la salud mental

- Promoción de hábitos saludables en el trabajo y en la vida extra-laboral.
- Información sobre los efectos del consumo de alcohol y otras sustancias adictivas, pautas de prevención e intervención.
- Equilibrio vida laboral y extra-laboral, (balance personal y políticas de conciliación organizacionales).
- Liderazgo positivo y manejo saludable de equipos.
- Evaluación e intervención sobre la satisfacción laboral.
- Identificación temprana de posibles problemas emocionales, manejo de los mismos e identificación de riesgos para la salud mental en el trabajo.
 - Dirigidos a los trabajadores.
 - Dirigidos a mandos y supervisores.
 - Planes de carácter organizacional.
- Retorno al trabajo tras bajas laborales prolongadas.
- Contratación y apoyo de trabajadores con trastorno mental.
- No estigmatización y promoción de la diversidad en la organización.
- Manejo, control y recuperación del estrés laboral.
- Conductas pro-sociales en el lugar de trabajo y en la comunidad (asertividad y habilidades sociales, voluntariado, códigos de conducta...).
- La salud mental a través de planes de intervención específica: apoyo psicológico, counselling, mentoring...

Tabla 1. Ejemplos de temas a incluir en el plan de promoción de la salud mental.

tanto a nivel individual como del entorno y en particular sobre: los elementos y experiencias individuales, las interacciones sociales, las estructuras organizacionales y de la sociedad, los recursos disponibles y los valores culturales.

Detección de necesidades

Para realizar un diagnóstico de la situación de partida y conocer las necesidades de la organización en salud mental podemos recoger la información de diferentes fuentes:

- La evaluación de riesgos psicosociales: es un necesario punto de partida, y una importante fuente de información, pero hay que recordar que por sí sola no supone una intervención psicosocial ni un plan de promoción de la salud.
- Las observaciones y registros procedentes de Recursos Humanos, Servicio de Prevención y de la Vigilancia de la Salud: con la confidencialidad y privacidad que estos datos requieren, nos pueden aportar indicadores relevantes de sintomatología física y psíquica en los trabajadores, consumo de medicamentos y psicofármacos, accidentes de trabajo vinculados al estrés, rotaciones, solicitudes de cambio/adaptación de puesto de trabajo, presencia de reiteradas bajas laborales en algún sector de la organización, datos de informes médicos laborales, prevalencias de algunos tipos de enfermedades como las alteraciones del estado del ánimo (en muchas ocasiones asociadas a problemas osteomusculares), alteraciones psicosomáticas rela-

cionadas con procesos de ansiedad y/o estrés, etc. Si en la empresa se han realizado estudios previos de bienestar laboral, liderazgo, satisfacción, clima laboral, etc., también serán de gran utilidad para conocer aspectos positivos a promocionar.

- Información procedente de los agentes implicados: A menudo, los primeros signos de estrés o de otros riesgos psicosociales se muestran por reclamaciones individuales o colectivas. Los propios trabajadores y sus representantes, los mandos intermedios, el departamento de recursos humanos y la dirección, nos pueden aportar indicadores de funcionamiento que podemos agrupar en cuatro categorías:
 - Limitaciones en el trabajo: diferencias entre objetivos de trabajo y recursos proporcionados, entre requisitos y autonomía, entre esfuerzo requerido y posibilidades de recuperación, entre demandas de la tarea y habilidades requeridas, etc.
 - Valores y expectativas de los trabajadores: diferencias entre las exigencias en trabajo y fuera del mismo, entre expectativas profesionales y resultados exigidos por la empresa, entre esfuerzo y recom-

pensa percibida, etc.

- Cambios relacionados con el trabajo: por cambios tecnológicos o de procedimientos de trabajo y tiempo de aprendizaje...
- Relaciones entre grupos e individuos: conflictos jerárquicos, interpersonales, entre grupos o equipos de trabajo, etc.

En este punto, puede ser de gran utilidad la evaluación previa del bienestar laboral entre los trabajadores mediante cuestionarios o la realización de grupos de discusión para obtener información cualitativa sobre su opinión, percepción de la situación y problemas asociados (revisar pautas de desarrollo en [NTP 296](#) y enlaces con recursos de interés al final de esta nota técnica).

- Información procedente del análisis de la evidencia y recomendaciones de estrategias en salud: será necesario recoger información de experiencias previas de la propia organización (por ejemplo referida a otras intervenciones en salud que se hayan realizado) así como de otras empresas (ejemplos de intervenciones en promoción de la salud mental en el mismo u otro

POSIBLES SEÑALES DE ALARMA	POSIBLES SEÑALES DE BIENESTAR
NIVEL ORGANIZACIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajos no finalizados, pérdida de productividad. • Incremento de errores, disminución de la calidad. • Quejas en la atención al cliente. • Incremento de las bajas por enfermedad y/o del consumo de psicofármacos. • Accidentes de trabajo vinculados al estrés. • Deterioro del trabajo en equipo y entre departamentos o servicios. • Baja motivación o frustración de expectativas en los equipos de trabajo. • Presencia de riesgos psicosociales en la organización. • Actitudes de inquietud o rechazo ante trabajadores con posibles problemas de salud mental entre el equipo de trabajo. • Ausencia de formación en salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de la salud laboral y el bienestar de los trabajadores como parte de la política general de la empresa. • Fomento de una cultura de diversidad y no discriminación. • Desarrollo de acciones de promoción de la salud y prevención del riesgo psicosocial. • Adecuadas relaciones laborales, escasos conflictos interpersonales. • Trabajo coordinado entre departamentos o servicios • Promoción y capacitación en estilos de liderazgo y supervisión positivos. • Políticas de formación continuada y desarrollo de competencias en los trabajadores. • Clara definición de funciones y responsabilidades. • Existencia de canales de comunicación y participación a disposición de los trabajadores.
NIVEL INDIVIDUAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la conducta habitual de un trabajador: comportamiento alterado con patrones desadaptativos de incumplimiento del rol laboral, excesiva irritabilidad, apatía, inhibición, impulsividad, aislamiento, problemas de comunicación, inadecuados hábitos de higiene... • Incremento o gravedad de problemas interpersonales con compañeros, supervisores o usuarios. • Hiper-reactividad y/o baja tolerancia a situaciones de incertidumbre o cambios en las rutinas laborales inherentes a la actividad laboral. • Cambios en el estado de ánimo (por ejemplo llanto frecuente, estallidos de irritabilidad...) • Incremento en ausencias por enfermedad (incluyendo cortos periodos) y sin justificar. • Padecimiento de enfermedades crónicas que impliquen deterioro de la capacidad funcional (como las neurológicas) • Vivencia de situaciones estresantes específicas con repercusión en la salud mental (trauma, muerte de un familiar próximo, separación...) • Percepción de riesgo para sí mismo o para terceros (por el propio trabajador o segundas personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa en toma de decisiones, tareas y retos. • Participación en grupos de trabajo o actividades colectivas y coordinación con otros departamentos o servicios. • Uso de la autonomía en el trabajo a su disposición. • Relaciones personales positivas, respetuosas y no discriminatorias hacia compañeros, supervisores y usuarios o clientes. • Estabilidad emocional. • Respeto a las normas y cultura organizacional. • Motivación por su desarrollo profesional en la organización.

Tabla 2. Señales de alarma y de bienestar.

Logo de la Empresa	INFORME DE NECESIDADES EN SALUD MENTAL	Código: Pág. 1 de
INTRODUCCIÓN Justificación y exposición de motivos. Integración de la acción en el marco de la Política de Seguridad y Salud.		
DETECCIÓN DE NECESIDADES I. Fuentes Consultadas. Indicar la consulta de Informes Técnicos de la Evaluación de Riesgos, procedentes de la Vigilancia de la Salud, de intervenciones previas sobre salud en la organización, de Recursos Humanos, la información recibida de los propios trabajadores y/o sus representantes, mandos intermedios, dirección... Indicar fuentes para la recogida de información científico-técnica y recomendaciones oficiales (Guías de Buenas Prácticas, etc.) II. Metodología de recogida de información Señalar si se han realizado entrevistas, grupos de discusión, recogida de datos de prevalencia sobre datos clínicos, revisión de estadísticas de la empresa... III. Personal encargado de la recogida de información Especificar el personal encargado de cada acción.		
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Descripción de problemas detectados e indicadores o señales de alarma que los definen. Descripción de los puntos fuertes identificados.		
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DESEADA Descripción de la situación que sería la adecuada incluyendo los criterios, estrategias y recomendaciones oficiales en las que se sustenta.		
IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS NECESARIOS Comparación entre la situación real y la deseada. Líneas de actuación que a priori se derivan de la situación analizada, recursos que se prevean como necesarios y posibles áreas de la empresa implicadas en su desarrollo e implantación.		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

Tabla 3. Esquema del informe de necesidades en salud mental.

sector). Por otro lado, la revisión de Guías de Buenas Prácticas y las recomendaciones de organismos oficiales, nos pueden proporcionar un importante marco para contrastar la situación de la empresa con las recomendaciones y estándares propuestos (ver enlaces con recursos de interés al final de esta NTP).

Hay dos aspectos operativos que deben tenerse en cuenta en este primer paso del Plan:

- Según las características de la organización (número de trabajadores, SPRL propio o ajeno, disponibilidad

de personal y recursos, etc.) será necesario definir quién recogerá toda la información señalada y mediante qué metodología.

- Será importante la comunicación y consulta previa a las partes implicadas, siendo imprescindible la implicación de la dirección y la participación de los trabajadores.

En la tabla 2, a modo de síntesis y como ejemplos aplicados, se listan algunas señales que frecuentemente surgen en relación a la salud mental en las organizaciones.

Informe de necesidades

El resultado final de la fase de diagnóstico de la situación deberá concretarse en un informe de necesidades. No se trata de desarrollar el plan de promoción propiamente dicho (eso se realizará posteriormente como veremos en el siguiente apartado), sino de exponer de forma sintética y esquemática la información recogida para, posteriormente, elaborar prioridades y objetivos concretos a desarrollar en el Plan de Promoción de la Salud Mental. En la tabla 3 se presenta un esquema y contenidos básicos del informe.

3. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN

Una vez seleccionado sobre qué queremos plantear el Plan (mediante la evaluación del caso concreto de la organización y la detección de sus necesidades propias en salud mental), deberemos afrontar el cómo llevarlo a cabo. Las fases de esta planificación programática pueden esquematizarse en: Establecimiento de prioridades y definición de objetivos específicos; determinación del alcance y de la población diana; identificación de las estrategias y acciones necesarias para conseguir los objetivos marcados; selección de indicadores para hacer el seguimiento y analizar los resultados del plan; establecimiento del cronograma y de los responsables de llevar a cabo el plan.

El procedimiento para realizar un Plan de Promoción de la Salud Mental en la Empresa debe seguir las pautas de cualquier intervención psicosocial en la misma. Se recomienda a este respecto, revisar la serie de NTP [860](#), [944](#) y [945](#) del INSHT. Como principios básicos hemos de considerar:

- a) Promocionar la salud mental en el trabajo implicará actuar con diversas perspectivas que pueden ser complementarias y no excluyentes entre sí:
 - Promover la salud mental positiva, el bienestar de los trabajadores.
 - Prevenir las causas del estrés y de los problemas de salud mental.
 - Apoyar e integrar en la organización a los trabajadores con problemas de salud mental.

- b) Se requiere la implicación y compromiso de la dirección, así como la participación de los trabajadores y/o sus representantes.
- c) Implica programar una actuación sistemática, secuenciada, a medio-largo plazo, con una clara definición de las tareas y acciones a llevar a cabo, recursos, medios disponibles y responsables de las mismas.
- d) Se priorizará, en la medida de lo posible, centrarse en las causas más que en los efectos.
- e) Combinará medidas colectivas e individuales, y dirigidas a la organización y a los trabajadores.
- f) Se definirán unos indicadores precisos de resultados que permitan valorar el impacto del Plan y reformularlo si fuera preciso.

Establecimiento de prioridades y definición operativa de objetivos

El Informe de Necesidades nos servirá como guía para establecer las prioridades de actuación. Algunos de los criterios que se pueden utilizar para identificar sobre qué actuamos primero son:

- **Impacto:** frecuencia y gravedad del efecto; tamaño de la población afectada; percepción del riesgo.
- **Mutabilidad:** posibilidad de que el cambio se produzca e impacto cuantitativo de la intervención.
- **Efectividad de las intervenciones:** evidencia del impacto positivo y relevante de las medidas.
- **Aceptabilidad:** aceptación por parte de todos los actores; barreras o temas controvertidos.
- **Disponibilidad de recursos:** humanos y materiales.

Una vez seleccionado el tema o temas sobre los que vamos a actuar, hemos de decidir cuál es el objetivo o meta del programa (el que va a enmarcar la actuación) y cuáles van a ser los objetivos específicos para alcanzarlo (cuánto cambiará qué, en quién y cuándo). Los cambios buscados pueden corresponder a tres tipos de objetivos:

- De aprendizaje: conocimiento, habilidades, actitudes, opiniones, valores, motivación, aspiraciones.
- De acción: comportamiento, práctica, decisiones, políticas.
- De condición: salud, productividad, entorno.

En la tabla 4 se listan algunos ejemplos de objetivos generales y específicos (dimensiones qué, cuánto y quién).

OBJETIVOS GENERALES	EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Desarrollar una mayor sensibilidad en la empresa hacia los temas relacionados con la salud mental.	El 80% de los trabajadores conocerá los factores determinantes de la salud mental. El 100% de los mandos intermedios sabrá reconocer los problemas de salud mental en el trabajo.
Facilitar el retorno al trabajo de los trabajadores que han estado ausentes por algún problema relacionado con la salud mental.	La empresa dispondrá de un procedimiento de vuelta al trabajo consensuado. El 100% de los trabajadores conocerán el procedimiento de vuelta al trabajo vigente en la empresa. El 100% de los mandos intermedios gestionarán de forma adecuada los casos de retorno al trabajo.
Mejorar la salud mental de los trabajadores.	Se reducirá en un 5% las ausencias al trabajo por motivos relacionados con la salud mental. El 25% de los trabajadores aumentará en un 30% las horas dedicadas a la semana a la actividad física. Se incrementará en un 10% la proporción de trabajadores que consideran su salud como buena o muy buena.

Tabla 4. Ejemplos de objetivos.

Planificación de las estrategias y acciones de promoción de la salud mental

Una vez definidos los objetivos se deben buscar las estrategias más efectivas y las acciones derivadas para conseguirlos. Esta etapa incluye cuatro aspectos:

Qué hacer

Las acciones, en función de su objetivo, se diferenciarán en:

- Acciones orientadas a los empleados que ya sufren trastornos mentales. Por ejemplo: plan de acceso a apoyo psicológico, planes de reincorporación laboral tras bajas prolongadas, etc.
- Acciones orientadas al manejo del estrés y otros riesgos psicosociales (para todo el personal). Ejemplo: formación en identificación temprana de síntomas, control del estrés, pautas de manejo y prevención, relaciones interpersonales y habilidades sociales, etc.
- Acciones de promoción de estilos de vida saludables (todo el personal): potenciando pautas de alimentación, actividad física, descanso... e informando sobre los riesgos del abuso del alcohol y otras sustancias adictivas.
- Acciones desde la gestión y organización: reorganización de puestos de trabajo, aumento del control y autonomía en las tareas, acciones para el fortalecimiento del apoyo social en la organización, promoción de estilos de gestión participativa, etc.

Cómo hacerlo

Para cada acción se definirá:

- La estrategia y metodología a seguir: Donde se señalará si se trata de acciones formativas, informativas, de intervención, de gestión... y se definirán las características de la misma.
- Los plazos temporales: Para cada acción se indicará el momento de inicio, desarrollo y finalización.
- Los recursos humanos: Indicando quién o quiénes serán los responsables de llevar a cabo cada acción, quién actúa y en qué momento (tanto respecto a recursos propios como ajenos).

- Los recursos técnicos y materiales: Señalando qué material logístico será necesario, si es necesario recurrir a él de forma externa o no, etc.
- Los recursos económicos necesarios: Con una estimación de costes para cada acción.

Cuándo hacerlo

Se definirá un cronograma general de actuación que incluya desde las fases de preparación del plan, su difusión, ejecución de la/las acciones de promoción de la salud y evaluación final de resultados.

Selección de indicadores de evaluación del proceso

La evaluación del plan deberá hacerse en varias fases y momentos del mismo. Desde el principio debemos decidir cuál será ese plan de evaluación tanto en lo relativo al diseño (evaluación formativa), como del proceso y los resultados. En esta etapa, el seguimiento del proceso requerirá del establecimiento desde el diseño del plan de una serie de indicadores que nos permitan evaluar el correcto funcionamiento del mismo y detectar posibles disfunciones durante su aplicación. En la Tabla 5 se muestran varios ejemplos de dichos indicadores.

- Indicadores de acción: Que permitan registrar las actividades a desarrollar e incluyan cómo se llevan a cabo, y su seguimiento (firmado por el responsable/s de la acción). Se recomienda realizar unas fichas de registro para recoger estos datos de forma esquemática. Esto nos permitirá evaluar si se está ejecutando el Plan según lo previsto.
- Indicadores de impacto: Evalúan la efectividad y grado de consecución de los objetivos a corto plazo. Por ejemplo, si se trata de una actividad formativa, sería adecuado diseñar un cuestionario de evaluación para medir la percepción de los asistentes sobre la calidad de los contenidos, procedimientos empleados, personal docente y contexto formativo (aula, recursos materiales y docentes...), así como algún tipo de evaluación de los conocimientos adquiridos. Si, por ejemplo, hemos desarrollado una campaña informativa, será oportuno recoger el formato elegido y su distribución (número de folletos impresos, departamentos por los

INDICADORES DE PROCESO (REGISTRO Y SEGUIMIENTO)	INDICADORES DE RESULTADOS (EFECTIVIDAD)
<ul style="list-style-type: none"> • Fecha de ejecución de la acción/es • Número de asistentes a la acción/es • Conclusiones de reuniones periódicas del equipo de intervención y seguimiento. • Número de casos individuales gestionados • Grupos de trabajo creados (número, componentes, reuniones...) • Número de propuestas y sugerencias participadas por parte de los trabajadores • Número de encuestas/cuestionarios distribuidos • Número de encuestas/cuestionarios cumplimentados • Registro y control de los plazos de la intervención (cronograma de la acción/es) mediante una ficha realizada a tal efecto. • Porcentaje de los trabajadores a los que ha llegado la acción preventiva. • Cuestionario de valoración de la acción preventiva por parte de los trabajadores objeto de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del resultado: cuestionario de conocimientos adquiridos, cambios en hábitos de consumo, cambios en conductas saludables, en estilos de liderazgo positivo... • Protocolos de gestión desarrollados en la organización en relación con la salud mental de los trabajadores: para el retorno al trabajo tras IT prolongadas, para la promoción de la diversidad, contratación de personas con problemas de salud mental... • Disminución de aspectos tales como: la conflictividad laboral, absentismo, IT asociadas a problemas de salud mental, situaciones estigmatizantes... • Incremento de aspectos tales como: estilos participación en actividades deportivas, alimentación saludable, participación en programas de conciliación, programas de control del estrés... • Desarrollo de nuevos objetivos de promoción, a partir de los resultados obtenidos.

Tabla 5. Ejemplos de indicadores para la evaluación del plan de promoción de la salud mental.

que se ha distribuido, trabajadores a los que ha llegado la información, ...).

Responsable Final

Se indicará el/los responsables finales del Plan de Promoción de Salud Mental en la empresa. La existencia o no de un Servicio de Prevención Propio determinará en parte la elección de estos responsables. Si es de carácter ajeno, la colaboración de personal propio de la organización con dicho servicio (en especial con Medicina del Trabajo y el Área de Psicosociología-Ergonomía) será esencial. En la tabla 6 se muestra un esquema de los elementos a considerar en el diseño.

DISEÑO DEL PLAN DE PROMOCIÓN DE LA SALUD MENTAL
<p>OBJETIVOS:</p> <p>General Específicos</p>
<p>POBLACIÓN DIANA:</p>
<p>PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS A SEGUIR:</p> <p>Definición de la Acción 1:</p> <p>Metodología Fecha de ejecución Recursos humanos necesarios Recursos técnicos y materiales Recursos económicos</p> <p>Definición de la Acción 2:</p> <p>Metodología Fecha de ejecución Recursos humanos necesarios Recursos técnicos y materiales Recursos económicos</p> <p>.....</p>
<p>CRONOGRAMA GENERAL DEL PLAN:</p> <p>Plazos temporales de preparación, diseño y difusión Plazos de ejecución de la/las acciones Plazos para la evaluación del proceso Fechas de evaluación de resultados</p>
<p>EVALUACIÓN DEL PROCESO:</p> <p>Indicadores de acción Indicadores de resultado</p>
<p>RESPONSABLE FINAL:</p> <p>Nombre Fecha y firma</p>

Tabla 6. Elementos del diseño del plan de promoción de la salud mental.

Ejecución y Seguimiento del Plan de Promoción de la Salud Mental

Es el momento de la puesta en marcha del Plan, esto implica:

- Desarrollar el programa establecido en función de los objetivos, acciones y cronograma previsto.
- Evaluar durante el proceso, siguiendo los indicadores seleccionados en el diseño del Plan.
- Mantener en todo momento una comunicación activa con los trabajadores acerca de la visión y objetivos y

logros del Plan, considerando sus expectativas y opiniones al respecto.

Los programas, acciones e iniciativas que formen parte del Plan de Promoción de la Salud Mental en la empresa deberán ser promocionados y divulgados en la misma a través de los canales de comunicación existentes en ella de forma previa a su ejecución y facilitando la participación de los trabajadores en su desarrollo.

El plan es una herramienta que ayuda a conseguir unos objetivos y a llevar a cabo las acciones propuestas. Si en la ejecución y evaluación del proceso hay algo que no funciona como se esperaba o deja de ser apropiado o relevante, es importante ser flexibles y proceder a los cambios necesarios para su adaptación.

De igual manera, durante la ejecución del Plan, podemos encontrar que los temas abordados se tratan también en otras políticas ya existentes en la organización (como las referidas al estrés laboral, acoso, procesos de selección de personal, planes de acogida...). Si no se han detectado estas políticas durante la evaluación de necesidades, se deberá proceder a la integración de nuestros objetivos con las mismas para obtener un mayor éxito en la promoción de la salud mental.

Evaluación de resultados y mejora continua

Tras la implantación del Plan de Promoción de la Salud Mental en el Trabajo, su seguimiento y evaluación continua a través de los indicadores de impacto, debemos evaluar los resultados finales, comparando la situación de partida con la obtenida.

Aust y Ducki (2004) consideran que los aspectos cruciales en el éxito de la promoción de la salud en el trabajo son:

- La participación y el empoderamiento de los trabajadores
- El aprendizaje de experiencias que permitan desarrollar las capacidades en función de los objetivos del plan de promoción de la salud.

En función de eso, podemos señalar que existen varias evaluaciones posibles y complementarias entre sí:

- *Evaluación centrada en los trabajadores:* El Plan debe haber conseguido la participación e interés de sus destinatarios. Este dato se evalúa durante su desarrollo (ver indicadores de acción) pero también ha de recogerse al finalizar todas las acciones desarrolladas mediante un cómputo global. Cuando decimos que se persigue el “empoderamiento” de los trabajadores, nos referimos a la reducción de su vulnerabilidad e incremento de sus capacidades (en relación a la salud mental en el trabajo). Será necesario que les preguntemos qué han aprendido, que competencias creen haber adquirido y su satisfacción con el desarrollo de las acciones pertenecientes al Plan. Esta evaluación es importante porque permite una aproximación a largo plazo, las competencias adquiridas se desarrollarán en el tiempo y facilitarán el desarrollo de una cultura de trabajo saludable en el tiempo.
- *Evaluación centrada en los resultados del Plan:* Se trata de evaluar en qué medida las acciones desarrolladas han sido efectivas en la consecución de los objetivos que se plantearon en el diseño del plan. Como se señaló en su momento debían ser objetivos medibles y cuantificables, y ahora es el momento en el que se debe proceder a dicha evaluación. A modo de ejemplo: si propusimos acciones que pretendían “incrementar la práctica del ejercicio físico entre los trabajadores”, durante el desarrollo del Plan habremos medido en qué

consistía esa práctica, les habremos proporcionado información sobre sus beneficios, se pueden haber ejecutado acciones para la motivación hacia su práctica, desarrollado actividades grupales para su ejercicio, etc... pero ahora, una vez terminado el plan de promoción, será necesario de nuevo volver a evaluar en qué medida se practica entre los trabajadores. La evaluación del antes y el después, nos ofrecerá la información necesaria para confirmar el cumplimiento o no del objetivo (el incremento o no de la práctica de ejercicio físico entre nuestros trabajadores). Si bien se trata de una evaluación a corto plazo (acción-resultado), es importante obtener de ella un aprendizaje para la mejora continua. Otros resultados a considerar serán los relacionados con los efectos de nuestras acciones en los indicadores a largo plazo como pueden ser el absentismo, el presentismo, la productividad, el número o duración de las bajas por enfermedad, el nivel de riesgo en general o por factor de riesgo, etc.

En la tabla 5 se muestran varios indicadores de resultados.

Cuando hablamos de mejora continua nos referimos a qué hemos aprendido durante su ejecución y qué resultados de este plan debemos considerar para acciones futuras, qué errores, fallos o dificultades hemos encontrado en el camino, con qué riesgos psicosociales del trabajo nos hemos topado en su desarrollo y cómo podemos integrar toda esa información en el día a día de la organización, en su cultura y en la gestión de la salud mental como parte de la salud laboral.

Considerando por tanto no sólo los resultados específicos del plan sino también su efecto sobre los trabajadores

y la organización, serán indicadores de calidad del mismo su capacidad de incluir:

- La estrategia y compromiso empresarial.
- Los recursos humanos y la organización del trabajo.
- La responsabilidad social.
- La planificación y desarrollo de las intervenciones.

Para evaluar la calidad de la promoción de la salud se recomienda el cuestionario incluido en la [NTP 639](#) y las aplicaciones para la [autoevaluación](#) de las intervenciones en promoción de la salud en el trabajo del [Portal de PST](#) del INSHT.

Tras la implantación, desarrollo, seguimiento y control de la intervención, y como forma de unificar todas esas fases, se realizará un Informe Final del Plan de Promoción de la Salud Mental en el Trabajo exponiendo los resultados del mismo y futuras líneas de mantenimiento de los resultados o nuevas actuaciones que la complementen.

4. CONCLUSIÓN

El desarrollo de un Plan de Promoción de la Salud Mental en los lugares de trabajo permitirá:

- Crear entornos de trabajo positivos, gratificantes y estimulantes, así como una organización que de apoyo a sus empleados.
- Reducir las fuentes de estrés en el trabajo y desarrollar la resiliencia al estrés mediante estrategias de afrontamiento.
- Fomentar la cultura de empresa, la participación, la equidad y la justicia, y eliminar el estigma y la discriminación en el trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

OMS (2001).

Fortaleciendo la promoción de la salud mental. Hoja Informativa N° 220.

Ginebra: Organización Mundial de la Salud

ENWHP (2010).

The Edinburgh Declaration on the Promotion of Workplace Mental Health and Wellbeing.

Disponible en: http://www.ispesl.it/whp/documenti/manifesti/Edinburgh_Declaration.pdf

GÁLVEZ, M., MINGOTE, J.C., NÚÑEZ, C. Y OTERO, C. (2012).

Guía de buenas prácticas para la prevención y manejo de problemas de salud mental en trabajadores del ámbito sanitario.

Coord: C. Otero. Madrid: Escuela Nacional de Medicina del Trabajo-Instituto de Salud Carlos III.

Disponible en: <http://gesdoc.isciii.es/gesdoccontroller?action=download&id=21/05/2012-80be5fc7d0>

GABRIEL, P. Y LIIMATAINEN, M.R. (2000).

Mental health in the workplace. Introduction. Executive Summaries.

Switzerland: International Labour Organization.

ENWHP-INSHT (2009-2001).

Promoción de la Salud Mental en el Trabajo.

8ª Iniciativa de la ENWHP. Trabajar en sintonía con la vida.

Disponible en: http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/ENWHP/Iniciativas/ficheros/pdfs/45_8IniciativaNew.pdf

AGENCIA EUROPEA PARA LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO. (2011).

Promoción de la Salud Mental en el Trabajo. Informe de Buenas Prácticas.

Disponible en: http://osha.europa.eu/en/publications/reports/mental-health-promotion-workplace_TEWE11004ENN/view

NeLH (2004).

Models of Mental Health Promotion,

NHS: Londres

SUTHERLAND, V.J., Y COOPER, C.L. (2000).
Strategic Stress Management: an Organisational Approach.
Palgrave: New York.

GÁLVEZ, M. Y GARROSA, E. (2013).
Salud Mental en el Trabajo: La Psicología Clínica-Laboral.
En B. Moreno-Jiménez y E. Garrosa (Eds.), *Salud laboral: riesgos psicosociales y bienestar laboral.*
Madrid: Pirámide.

AUST, B. Y DUCKI, A. (2004)
Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences with health circles in Germany.
Journal of Occupational Health Psychology, 9 (3), 258-270.

RECURSOS DE INTERÉS

- *Entrevista breve semi-estructurada AMMTAS-UVOPSE: Salud Mental-Salud Laboral.* Su objetivo es la obtención de información clínica relevante en el caso de sospecha de alteración mental en el marco de la vigilancia de la salud. De forma previa y complementaria a su realización, se requiere haber elaborado una completa Historia Clínico-Laboral. Disponible en Anexo VII de la *Guía de buenas prácticas para la prevención y manejo de problemas de salud mental en trabajadores del ámbito sanitario* pero aplicable en otros contextos profesionales: <http://tiny.cc/zevjxs>
- *Cuestionario de Salud General de Goldberg (GHQ):* También para ser utilizado en el marco de la Vigilancia de la Salud. Tiene un nombre poco afortunado, porque no mide salud general sino salud mental. Tanto en la investigación como en el trabajo aplicado se usa frecuentemente como screening de malestar psíquico. La versión reducida (12 ítems) y baremación en población española está disponible en: <http://tiny.cc/9fvjxs>
- *NTP 213, 296 y 421* accesibles en <http://tinyurl.com/pkw8la8>
- *Portal de intervención psicosocial del INSHT.* <http://intervencion-psico.insht.es:86/>
- *Portal de psicología del INSHT.* <http://www.insht.es/portal/site/Psicologia/>
- *European toolbox* de la ENWHP: que se estructura según los tipos de programas e incluye el epígrafe de Salud Mental, con 214 documentos de ejemplos de buenas prácticas e instrumentos. <http://www.enwhp.org/european-toolbox.html>
- *Guías en castellano de la 8ª iniciativa de la ENWHP* para la promoción de la salud mental en el trabajo. <http://tinyurl.com/ct4s8hb>
- *Gana en Salud: 12 temas, 12 meses* del INSHT. Material elaborado con la finalidad de ayudar a las empresas a la sensibilización de los trabajadores en buenos hábitos de salud (en el trabajo y fuera de él). <http://tinyurl.com/7b4c7>
- Base de datos sobre intervenciones en seguridad y salud en el trabajo de la Agencia Europea para la seguridad y salud en el trabajo. <https://osha.europa.eu/en/practical-solutions/case-studies/>

